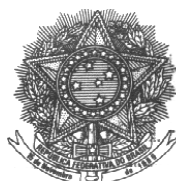


SUCESSÃO, PROFISSIONALIZAÇÃO E GOVERNANÇA: UM
ESTUDO MULTICASOS EM EMPRESAS FAMILIARES MINEIRAS

RAFAEL DIOGO PEREIRA

2010



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

RAFAEL DIOGO PEREIRA

**SUCCESSÃO, PROFISSIONALIZAÇÃO E GOVERNANÇA: UM ESTUDO
MULTICASOS EM EMPRESAS FAMILIARES MINEIRAS**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estudos Organizacionais.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Janete Lara de Oliveira

*Dedico este trabalho à minha mãe que, além do apoio e do amor incondicional,
me ensinou que o conhecimento é a maior riqueza que se pode almejar.*

AGRADECIMENTOS

Ao chegar ao final desta importante etapa é fundamental registrar minha gratidão a todos que fizeram parte desta caminhada e que contribuíram das mais variadas formas.

Agradeço à minha mãe pelo amor, pelo incentivo e pelo exemplo de vida. Ao meu pai pelo apoio, pelo afeto e pelo estímulo. À minha irmã pelo exemplo de luta e de coragem que representa em minha vida.

Em especial, gostaria de agradecer à minha orientadora, professora Dr^a. Janete Lara de Oliveira Bertucci não apenas pelo carinho, seriedade e amizade que marcaram estes dois anos de convívio, mas também pelo voto de confiança. Muito obrigado!

Agradeço aos grandes amigos com que a vida me brindou, sem vocês qualquer conquista se tornaria vazia. Alysson Fonseca “Pergaminho”, Marcello Pagano, Osmar Gesualdo “Pósbarba” e Wanderson Savoi muito mais que amigos, os considero meus irmãos. Alex Kioshy e Fabrício “Tim”, obrigado pela vaga de “roadie” e pelos momentos de descontração. Alisson Gabriel, Caio Carvalho, Carmem Lúcia, Danielle Fernandes, Luciana Alves, Ronan “Roanito”, Tadeu, Tatiana Mota e Tavinho obrigado pela amizade, pela torcida e pelas incontáveis risadas, sorrisos, viagens, conversas e ocasiões memoráveis. A Thiago Duarte Pimentel meu eterno agradecimento pelo incentivo, pelo apoio e pela amizade. Agradeço também, aos meus inesquecíveis amigos de Aracaju, que mesmo à distância continuam presentes em meu pensamento.

Dentre todas as surpresas vivenciadas durante o curso de mestrado, sem dúvida, a mais feliz delas foi encontrar, em meio a um formidável grupo de pesquisadores e colegas, grandes amigos. Alexandre Santos “Xambinho”, Clayton Peixoto Goulart “100%” e Daniel Calbino “Dapinta”, obrigado não apenas pelos momentos de reflexão e crescimento, mas principalmente pela sincera amizade.

Aos colegas Amon, Dimitri, Elcemir, Jonathan, Leonardo, Ludmila, Mayumi, Renata e Wescley pelo intercâmbio de conhecimentos, pelo respeito e pelo apoio. A Carolina Riente meus agradecimentos sinceros pelo estímulo e pelo incentivo para iniciar o curso de mestrado. Aos bolsistas e pesquisadores do NEOS Andréia, Ana Albuquerque, Ana Diniz, Bárbara, Cilene, Cleiton, Felipe, Leandro, Pablo e Raquel pelo excelente trabalho, pela simpatia e pela amizade.

Ao professor Dr. Reynaldo Maia Muniz que, além de membro da banca de defesa, se mostrou um professor exemplar nas diversas disciplinas que tive a oportunidade de cursar. As discussões e reflexões levantadas em sala de aula contribuíram significativamente para meu amadurecimento intelectual e acadêmico. Agradeço não apenas pelos conhecimentos compartilhados mas pelo constante apoio e incentivo aos artigos e trabalhos acadêmicos desenvolvidos.

À professora Dr^a. Ana Paula Paes de Paula, pelos ensinamentos e pelas reflexões compartilhadas em sala de aula. Além dos debates instigantes construídos durante as disciplinas, sua postura espelha um exemplo admirável de dedicação e profissionalismo.

Ao professor Dr. Alexandre de Pádua Carrieri pela participação em minha banca de qualificação do projeto de dissertação, pela cordialidade e pelas críticas e contribuições, fundamentais para a evolução deste trabalho.

Ao professor Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff pelas considerações e contribuições apresentadas durante sua participação em minha banca de qualificação do projeto de dissertação, e, também, pelo carisma e simpatia que lhe são habituais.

Ao professor Dr. Juvêncio Braga de Lima pela participação na banca de defesa desta dissertação.

Ao professor Afonso Celso pela presteza e pela qualidade demonstrada na revisão gramatical deste trabalho¹.

À equipe de profissionais que trabalham na Secretaria do CEPEAD, em especial, Dayanne, Érika e Fátima pela atenção e pela simpatia com que sempre fui tratado.

À equipe do xerox, Adriana e Dayane que não se limitam apenas a realizar um ótimo serviço, mas, acima de tudo, se destacam pela amizade e pela simpatia no dia a dia.

A todos os entrevistados que contribuíram enormemente com esta pesquisa. Agradeço imensamente pelas informações, pela confiança e pela atenção com que fui sempre recebido.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa de mestrado, fundamental para a consecução deste trabalho.

Meus sinceros agradecimentos a todos vocês!

¹ Revisão realizada segundo as normas do novo acordo ortográfico.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 – Modelo dos Três Círculos.....	28
Figura 2 – Modelo de Desenvolvimento Tridimensional.....	30
Figura 3 – Modelo de Transferência Multigeracional.....	35
Figura 4 – Os três níveis de duelo na sucessão.....	37
Figura 5 – Estrutura de governança na empresa familiar.....	59
Figura 6 – Estruturação e etapas do estudo multicasos.....	68
Figura 7 – A governança e os eixos temáticos.....	76
Figura 8 – Linha do tempo: a Companhia Têxtil da 1ª a 4ª geração.....	82
Figura 9 – As famílias empresárias e sua tradição no café.....	152
Figura 10 – Visualização dos casos a partir do Modelo dos Três Círculos.....	187

Tabelas

Tabela 1 – Participação de empresas familiares no PIB.....	12
Tabela 2 – Vantagens na abertura de capital.....	44
Tabela 3 – Desvantagens na abertura de capital.....	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Virtudes e vícios da empresa familiar	27
Quadro 2 – Definições de governança corporativa.....	50
Quadro 3 – Matriz detalhada dos sujeitos de pesquisa.....	71
Quadro 4 – Categorias de análise reveladas a partir dos eixos temáticos.....	78
Quadro 5 – Síntese dos conteúdos do eixo sucessão – Companhia Têxtil	92
Quadro 6 – Síntese dos conteúdos do eixo profissionalização – Companhia Têxtil.....	106
Quadro 7 – Síntese dos conteúdos do eixo propriedade – Companhia Têxtil	116
Quadro 8 – Síntese dos conteúdos do eixo sucessão – Empresa de Transportes.....	133
Quadro 9 – Síntese dos conteúdos do eixo profissionalização – Empresa de Transportes.....	144
Quadro 10 – Síntese dos conteúdos do eixo propriedade – Empresa de Transportes.....	149
Quadro 11 – Síntese dos conteúdos do eixo sucessão – Fábrica de Café.....	166
Quadro 12 – Síntese dos conteúdos do eixo profissionalização – Fábrica de Café.....	181
Quadro 13 – Síntese dos conteúdos do eixo propriedade – Fábrica de Café.....	185
Quadro 14 – Análise comparativa dos aspectos sucessórios.....	192
Quadro 15 – Análise comparativa dos processos de profissionalização.....	198
Quadro 16 – Análise comparativa das questões societárias.....	203

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	6
LISTA DE QUADROS	7
RESUMO	10
ABSTRACT	11
1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 O tema de pesquisa	12
1.2 Problema de pesquisa e sua relevância	15
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo geral	17
1.3.2 Objetivos específicos	17
2. AS EMPRESAS FAMILIARES E A GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	19
2.1 Empresas familiares	19
2.1.1 Origens da empresa familiar e a trajetória da família empresária	19
2.1.2 Definições e pressupostos sobre a empresa familiar	25
2.1.3 O ciclo de vida da empresa familiar e o modelo de três círculos	27
2.1.4 A sucessão nas empresas familiares.....	32
2.1.5 O processo de profissionalização da gestão na empresa familiar.....	38
2.1.6 Abertura de capital.....	41
2.2 Governança corporativa	45
2.2.1 O surgimento e os marcos históricos da governança	45
2.2.2 Definições, valores e modelos de governança corporativa	50
2.2.3 A governança corporativa no Brasil.....	55
2.2.4 A Governança nas Empresas Familiares.....	57
3 METODOLOGIA.....	65
3.1 Natureza e método de pesquisa.....	65
3.2 Delimitação dos sujeitos e instrumento de coleta de dados.....	69
3.3 Técnica de análise e tratamento dos dados.....	72
3.4 Dimensões de análise	75
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	79
4.1 Companhia Têxtil	79
4.1.1 Breve Histórico.....	79
4.1.2 Os processos sucessórios na Companhia Têxtil.....	81
4.1.3 Gestão, governança e profissionalização na Companhia Têxtil.....	93
4.1.4 O eixo propriedade na Companhia Têxtil.....	106

4.2 A Empresa de Transportes	117
4.2.1 Breve Histórico	117
4.2.2 A sucessão na Empresa de Transportes	118
4.2.3 Gestão e profissionalização na Empresa de Transportes.....	133
4.2.4 O eixo propriedade na Empresa de Transportes.....	144
4.3 A Fábrica de Café	149
4.3.1 Breve histórico	149
4.3.2 Sucessão na Fábrica de Café	151
4.3.3 A Fábrica de Café, a governança e o foco na profissionalização	166
4.3.4 O eixo propriedade na Fábrica de Café.....	180
4.4 Análise Intercasos	184
4.4.1 Os processos sucessórios	185
4.4.2 A profissionalização.....	191
4.4.3 A propriedade	197
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	202
REFERÊNCIAS	208

RESUMO

A relevância social e econômica das empresas familiares, tanto em âmbito nacional quanto mundial, constitui um aspecto amplamente referenciado pela literatura da área. A proposta central desta dissertação consiste em identificar e analisar processos de sucessão e profissionalização em empresas familiares mineiras. Busca-se ainda compreender o papel desempenhado pela governança e seu grau de formalização nas organizações pesquisadas. No campo dos estudos organizacionais, os processos de sucessão e de profissionalização das empresas familiares são amplamente discutidos; contudo, poucos estudos discutem a questão da implementação destes processos atrelados à estruturação da governança. O próprio tema “governança na empresa familiar” revela uma escassez de trabalhos no campo dos estudos organizacionais. A base teórica utilizada foi estruturada a partir de uma ampla revisão sobre os temas “Empresas Familiares” e “Governança Corporativa”. No que se refere aos aspectos metodológicos, este estudo encontra-se alicerçado em uma estratégia qualitativa de pesquisa, adotando como método o estudo multicase. Como técnica de análise recorreu-se à Análise de Conteúdo e para o tratamento dos dados foi utilizado o *software N-Vivo@QSR, versão 7.0*. O *locus* da pesquisa corresponde a três empresas familiares mineiras pertencentes ao setor têxtil, à área de transportes e à atividade cafeeira. Já o *corpus* do estudo foi constituído pelos dirigentes familiares das organizações mencionadas. A etapa empírica possibilitou evidenciar como os processos de sucessão e de profissionalização têm sido conduzidos nas organizações familiares pesquisadas. A análise dos processos sucessórios foi capaz de demonstrar o denso imbricamento entre aspectos familiares, afetivos, políticos e simbólicos, que condicionam e orientam a sucessão. A discussão acerca do processo de profissionalização evidenciou, dentre outros aspectos, que este processo não eliminou o caráter familiar da gestão. O plano empírico também contemplou a análise das questões societárias, explicitando os principais desafios decorrentes da evolução da propriedade e do crescimento da família empresária. Quanto à estruturação da governança na empresa familiar, foi possível apreender esta questão sob o prisma das relações de poder, discutindo seu nível de formalização a partir de diretrizes tácitas, embasadas nos fatores idiossincráticos que permeiam as organizações pesquisadas. Em síntese, verificou-se que a construção da governança nas empresas familiares deve ser entendida como um processo por meio do qual o consenso entre os atores envolvidos pode ser estabelecido, considerando os valores familiares, a tradição e o poder historicamente concentrado nos dirigentes destas organizações.

Palavras-chave: Empresas Familiares; Sucessão; Profissionalização; Governança.

ABSTRACT

The social and economical relevance of family-owned businesses, both nationally and internationally, constitutes a vastly referenced topic in this field's literature. The central proposal of this dissertation consists in identifying and analyzing succession and professionalization processes in family owned-businesses in the state of Minas Gerais. Also, it is sought to understand the role that governance and the degree of formalization in the researched companies have. In the field of organizational studies, the succession and professionalization processes of family-owned businesses are often and commonly discussed; however, very few approach the issue of implementation of these processes together with the governance structuring. The theme itself ("governance in the family owned business") reveals few papers and work in the field of organizational studies. The theoretical basis used was structured around a broad revision of the themes "Family Owned Businesses" and "Corporate Governance". In regards to the methodological aspects, this study is based on qualitative research strategy, adopting the multicase study method. Content Analysis was used as the analysis technique, and the software *N-Vivo®QSR (version 7.0)* was used for the data treatment. The *locus* of the research corresponds to three companies from Minas Gerais inside the textile, transportation and coffee agriculture businesses. The *corpus* of the study consists of the family directors of the mentioned organizations. The empiric stage allowed for showing evidence of how the succession and professionalization processes have been conducted in the researched companies. The analysis of the succession processes show the deep symbiosis of many aspects, such as family and personal relationships, political and symbolic, among others, that condition and orient the succession. The discussion about the professionalization process has evidenced, among other aspects, that this process has not eliminated the "family-like" character of management. The empirical plan also contemplated the analysis of societal issues, making clear the main challenges that arise from the evolution of property and growth of family owned businesses. As far as the structuring of governance in the family owned business, it was possible to understand this question under the scope of power relationships, discussing its formalization level starting from tacit directives, and based on idiosyncratic factors that are present on all researched organizations. In synthesis, it was verified that the construction of governance in family owned businesses must be understood as a process through which the consensus between the involved actors can be established considering family values, tradition and the power historically concentrated on the managers of these organizations.

Keywords: Family owned businesses, Succession, Professionalization, Governance.

1. INTRODUÇÃO

1.1 O tema de pesquisa

O tema norteador deste trabalho abarca a análise dos processos de sucessão e profissionalização nas empresas familiares. Além disso, pretende evidenciar a visão dos dirigentes familiares sobre o papel da governança na busca pela conciliação entre as demandas da família e as questões organizacionais. Neste contexto, a problemática inserida na realidade das empresas familiares deriva não apenas da complexidade e especificidade de sua natureza, como também se depara com os desafios impostos pelos distintos interesses de seus *stakeholders* e pelo irrefreável processo de sucessão.

Uma análise em âmbito mundial das empresas familiares, segundo Lethbridge (2005), revela grande heterogeneidade em relação tanto a seu tamanho e grau de competitividade quanto à diversidade dos nichos econômicos em que se inserem. Verifica-se a existência desde pequenas e médias empresas especializadas e altamente competitivas até grandes conglomerados que cresceram e se acomodaram em mercados protegidos e que precisam reformular suas políticas de gestão para competir em um regime de abertura econômica.

Quanto à proporção da participação das empresas familiares na economia mundial, Bornholdt (2005) apresenta na Tabela 1 a participação das empresas familiares no PIB de vários Países. No Brasil, estima-se que 95% das empresas sejam controladas por famílias, respondendo por mais de 75% dos empregos gerados (GARCIA, 2001).

Tabela 1 – Participação de empresas familiares no PIB

País	Percentual
Portugal	70%
Inglaterra	75%
Espanha	80%
Suíça	90%
Suécia	90%
Itália	95%
Brasil (estimativa)	85%

Fonte: Bornholdt (2005)

As organizações familiares estão sujeitas, como todas as empresas em geral, às ameaças advindas de desequilíbrios no mercado em que atuam, à incessante concorrência e a eventuais mudanças nos contextos econômicos em que se inserem. Porém, é inquestionável que os dirigentes de empresas familiares tradicionais se deparam com desafios inerentes à natureza deste tipo de organização, englobando aspectos como sucessão, profissionalização da gestão e abertura de capital (LETHBRIDGE, 2005).

Uma questão intrínseca à essência das empresas familiares é a coexistência das esferas do público (empresa) e do privado (família) presente na estrutura de todas as organizações familiares. Esta configuração peculiar é a raiz de um extenso debate presente na literatura (LODI, 1993; LEONE, 2005; LEMOS, 2003; GERSICK et al, 1997; GRZYBOVSKI, 2007) em que é possível identificar, basicamente, dois posicionamentos claramente definidos. O primeiro posicionamento condena a ligação entre as entidades família e empresa, vinculando a empresa familiar a um estereótipo de ineficiência e obsolescência, marcado pela tendência a conflitos sucessórios, posturas paternalistas e práticas patrimonialistas. O segundo posicionamento, de forma oposta, defende que a configuração das organizações familiares apresenta as características ideais para o desenvolvimento de novos empreendimentos, sendo considerada a força motriz da economia mundial.

As especificidades decorrentes da junção entre as dimensões família e empresa podem acarretar peculiaridades que beneficiem estas organizações, como também podem alimentar contradições capazes de gerar conflitos. Dessa forma, é importante considerar que tanto a família empresária quanto a empresa em si são detentoras de uma história e trajetórias socialmente construídas, capazes de revelar o resultado da interação entre família e empresa, refletidas nas práticas organizacionais e valores que permeiam a organização.

O debate sobre a governança corporativa tem atraído uma crescente atenção, direcionada tanto para as empresas de capital aberto quanto para as organizações de capital fechado. Segundo Andrade e Rosseti (2006; p. 21):

[...] nas companhias abertas, o tema [governança] se estabeleceu por forças externas, aglutinadas e canalizadas pelo mercado de capitais. Nas empresas fechadas, principalmente nas controladas por grupos familiares, o tema conquistou espaço por forças internas, estabelecidas a partir de mudanças societárias e de processos sucessórios.

Os trabalhos de Berle e Means (1932) influenciaram por um longo período os estudos acerca do tema governança corporativa. Assim, as discussões sobre a governança ficaram situadas na concepção de empresas com estruturas de propriedade pulverizadas, ou seja, divididas entre inúmeros pequenos acionistas. Nesta visão, o controle das grandes companhias, organizadas na forma de sociedades anônimas, não repousa nas mãos dos proprietários do capital acionário, pois na maior parte delas a administração encontra-se desvinculada da propriedade. Neste sentido, os gestores executivos passam, efetivamente, a dirigir as companhias, podendo desencadear conflitos de interesse devido à assimetria de visões entre os mesmos e os proprietários do negócio.

Mais especificamente em relação à estruturação da governança nas organizações familiares, Bernhoeft e Gallo (2003) assinalam que se trata de um tema pouco explorado nos estudos organizacionais, necessitando de maior aprofundamento. Neste sentido, entende-se que a governança da empresa familiar representa uma temática mais ampla. Assim, a discussão não estaria restrita apenas a companhias cuja gestão e propriedade encontram-se dissociadas, abarcando, dentre outras questões, o planejamento dos processos sucessórios e a necessidade de profissionalização destas organizações. Dessa forma, as empresas familiares representam, aparentemente, um campo fecundo para a aplicação dos preceitos e práticas de governança (BERTUCCI *et al.*, 2009; BORNHOLDT, 2005; BERNHOEFT e GALLO, 2003), com nítido potencial para auxiliar em questões como a sucessão e a profissionalização.

Em relação aos aspectos metodológicos, optou-se pela estratégia qualitativa de pesquisa, com o intuito de apreender a realidade social das organizações familiares, a partir da subjetividade de seus atores (TRIVIÑOS, 1992). Utilizou-se como método de pesquisa o estudo de multicase (YIN, 2005), sendo o *corpus* da pesquisa representado pelos dirigentes familiares de três organizações mineiras pertencentes, uma ao setor têxtil, uma à indústria cafeeira e uma ao segmento de transportes. Como técnica de análise, adotou-se a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2004). Para o tratamento e categorização dos dados foi utilizado o *software N-Vivo®QSR, versão 7.0*.

A partir do problema de pesquisa elencado e das reflexões advindas da análise dos casos, buscou-se levantar possíveis contribuições empíricas e teóricas para o campo dos estudos organizacionais referentes aos temas “Organizações Familiares” e “Governança da Empresa Familiar”. Assim, foi possível evidenciar, sob a ótica dos dirigentes familiares, como ocorreram os processos de sucessão e de profissionalização, influenciados pelos valores familiares compartilhados no interior das organizações pesquisadas. Além disso, foi possível refletir sobre a essência da governança nas empresas familiares, considerando os arranjos de poder e os aspectos tácitos presentes no cotidiano destas organizações.

1.2 Problema de pesquisa e sua relevância

Antes de explicitar os argumentos que justificam a relevância desta pesquisa, faz-se necessário apresentar a questão que norteou o desenvolvimento desta dissertação:

Como, a partir da ótica dos gestores familiares, ocorrem os processos de sucessão, de profissionalização da gestão e a implementação de políticas e práticas de governança em empresas familiares mineiras?

Por que empresas mineiras? Inicialmente, é válido destacar, conforme apontam os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e da Fundação João Pinheiro, que no decênio de 1997 a 2006 o PIB de Minas Gerais acumulou crescimento de 30,71% contra 24,66% do PIB brasileiro, com a contribuição do estado para o PIB aproximando-se de 10%. A partir destes dados, fica claro que Minas Gerais é um estado que vem demonstrando um desempenho econômico notável e de destaque na economia brasileira. Além disso, apresenta elevadas taxas de crescimento do seu PIB e de outros indicadores positivos, como o faturamento e a produção física da indústria (BOVESPA, FDC e FIEMG, 2007).

Cabe assinalar que a escolha das empresas familiares como objeto de estudo deriva de sua relevância econômica e social, no contexto tanto mundial quanto nacional. Conforme já exposto anteriormente, Garcia (2001) ressalta que no contexto brasileiro calcula-se que 95% das empresas sejam controladas por famílias, representando a principal fonte de emprego e renda do País.

Apesar dos dados apresentados, uma pesquisa realizada em 2007 pela Fundação Dom Cabral em parceria com a BOVESPA e a FIEMG, chama a atenção para a baixa participação de Minas Gerais nos processos de abertura de capital (emissões primárias de ações - IPOs). Esta pesquisa contou com a participação de 70 empresas familiares mineiras com faturamento superior a R\$ 50 milhões e buscou identificar o estágio atual de gestão e governança destas empresas, discutindo acerca de seu potencial para acessar o mercado de capitais. Conforme dados apurados pela pesquisa, o estado é representado na BOVESPA por apenas 29 empresas, o que corresponde a 6,5% do total de companhias listadas. Além disso, do total de 102 ofertas públicas iniciais (IPOs) ocorridas entre 2004 e outubro de 2007 somente 5 foram de empresas mineiras.

A discussão sobre o acesso das empresas mineiras ao mercado de capitais se faz relevante, uma vez que o processo de abertura de capital constitui um instrumento que permite maior alavancagem no financiamento aos investimentos planejados para a empresa. Além disso, o processo de abertura pode propiciar melhora nos indicadores de endividamento, na imagem institucional da companhia e na liquidez do patrimônio de seus sócios/acionistas, facilitando os processos sucessórios e, principalmente, induzindo os dirigentes a buscarem maior profissionalização da gestão da empresa familiar (BOVESPA, FDC e FIEMG, 2007).

Neste ponto, é importante refletir acerca da resistência dos dirigentes familiares em relação ao processo de abertura de capital, mesmo diante das vantagens apresentadas. Acredita-se que a chave para esta questão estaria na subjetividade, permeada pelos valores familiares, que orienta a conduta dos dirigentes familiares. Conforme destacam Davel e Colbari (2000), em um cenário organizacional dominado pela competitividade e pela elevada profissionalização, as empresas familiares muitas vezes se apresentam como redutos da sobrevivência do significado social e afetivo da atividade produtiva e profissional. Os processos sociais seriam especialmente visíveis em empresas familiares devido ao denso imbricamento de aspectos políticos e simbólicos com aspectos emocionais. De fato, no cotidiano de uma organização que foi configurada pelos papéis e relacionamentos familiares é previsível o estabelecimento de laços afetivos, valores, emoções e determinados padrões de ação regidos pela lógica familiar (DAVEL e COLBARI, 2003).

A relevância deste estudo consiste em buscar compreender, considerando a subjetividade dos atores envolvidos, como ocorrem os processos de sucessão e profissionalização nas organizações familiares estudadas. Assim, pretende-se ampliar o debate relacionado ao tema, buscando captar a

influência dos fatores subjetivos dos dirigentes em relação à gestão das organizações familiares. Acredita-se que os fatores idiossincráticos, peculiares a cada família empresária, são capazes de influenciar a implementação das práticas de governança, sobretudo em relação ao processo de sucessão, de profissionalização da gestão e de abertura de capital. Conforme enfatiza Grzybovski (2007), ao se reconhecer a existência de elementos subjetivos como orientadores das ações dos membros da família empresária na organização empresarial, em uma única dimensão de análise (a empresarial), o objeto de análise “empresa familiar” passa a ser concebido como uma organização que reúne elementos do objetivismo e do subjetivismo. Dessa forma, é necessário considerar a subjetividade presente nas ações dos membros da família empresária, na objetividade das ações dos dirigentes da empresa familiar.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Evidenciar como ocorrem os processos de sucessão, profissionalização da gestão e implementação de políticas e práticas de governança em empresas familiares mineiras, sob a ótica dos gestores familiares.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Evidenciar como tem sido conduzido o processo sucessório nas empresas pesquisadas;
- b) Analisar como tem se dado o processo de profissionalização da gestão;
- c) Identificar quais são os fatores motivadores/dificultadores dos processos de abertura de capital;
- d) Evidenciar quais são as estruturas de governança corporativa que têm sido efetivamente implementadas pelas empresas tais como: Conselhos de Administração, Conselhos de Família, Conselhos de Herdeiros, Códigos de Governança e auditoria interna;
- e) Discutir o papel e o nível de formalização da governança nas organizações familiares;

Este estudo foi organizado em cinco capítulos, incluindo este capítulo introdutório, em que se realiza uma breve abordagem do tema, antecipando a contextualização do assunto. Além disso, apresenta-se o problema de pesquisa, a discussão sobre a sua relevância e destacam-se os objetivos geral e secundários contemplados por este estudo. No capítulo 2, desenvolve-se a base teórica que dá sustentação à pesquisa. O referencial encontra-se subdividido em duas seções principais. A primeira refere-se ao tema “Empresas Familiares”, abarcando a discussão sobre suas origens, definições e pressupostos. Também são discutidos aspectos relacionados à sucessão, à profissionalização e à abertura de capital nas organizações familiares. A segunda seção aborda a questão da governança corporativa, evidenciando seus marcos históricos, sua trajetória no Brasil, seus princípios e modelos. Além disso, discute-se, ao final da seção, aspectos relacionados especificamente à estruturação da governança na empresa familiar.

No capítulo 3, explicitam-se a natureza da pesquisa e os principais procedimentos metodológicos utilizados na coleta, análise e tratamento dos dados. No capítulo 4, realiza-se, respectivamente, a análise intracaso da Companhia Têxtil, da Empresa de Transportes e da Fábrica de Café. Cada um dos capítulos referentes à análise dos três casos empíricos inicia-se a partir de um breve histórico, que busca delinear um pouco da trajetória e tradição da família empresária no negócio. Na sequência, encontra-se a análise intercasos, a partir da análise cruzada dos casos previamente discutidos. Neste ponto, buscam-se as interconexões relacionadas à sucessão, à profissionalização e às questões societárias nas três empresas estudadas, bem como a análise do papel da governança nestes processos. Finalmente, no capítulo 5, são tecidas as considerações finais.

2. AS EMPRESAS FAMILIARES E A GOVERNANÇA CORPORATIVA

Este capítulo aborda os dois principais temas que fundamentam este estudo: as empresas familiares e a governança. Ambos serão inicialmente trabalhados separadamente, a fim de elucidar suas raízes, nuances e definições presentes na literatura. Ao final desta seção, são discutidas suas inter-relações e a problemática da estruturação da governança no contexto das empresas familiares.

2.1 Empresas familiares

2.1.1 Origens da empresa familiar e a trajetória da família empresária

A origem das empresas familiares entrelaça-se inquestionavelmente com os primórdios da história da civilização. Mais importante que buscar uma ordem cronológica exata para o surgimento de tais empresas é perceber sua presença e tradição em diferentes sociedades e culturas no decorrer da história da humanidade. Adam Smith (1996) já frisava, em *A Riqueza das Nações*, a tradição da transmissão de pai para filho das ocupações profissionais presente no antigo Egito, em que era considerado um sacrilégio um homem não dar continuidade ao ofício de seu pai.

Adachi (2006) ressalta a prática da hereditariedade dos negócios durante a Idade Média, quando por várias gerações, as ocupações eram repassadas de pai para filho, a ponto de as famílias apresentarem seus sobrenomes vinculados aos ofícios que tradicionalmente praticavam: *Shoemaker* (sapateiro), *Smith* (ferreiro), *Cook* (cozinheiro), *Miller* (moleiro), *Fisher* (pescador), e assim por diante. Esta prática foi reforçada, conforme aponta Leone (2005), pela tradição da sucessão da coroa de pai para filho, presente nas monarquias, em que os reis usualmente elegiam como sucessores seus filhos ou, em caso de menoridade, irmãos ou parentes próximos. Assim, a partir de uma postura eminentemente patrimonialista, os reinos eram considerados como propriedades familiares, ocorrendo em alguns casos a sua divisão entre os diversos herdeiros do trono.

Para se buscar as origens das empresas familiares no Brasil, é necessário atentar para o fato de que a hereditariedade dos negócios já era uma realidade presente no reino de Portugal, sendo que

tal tradição foi transferida para o Brasil, no século XVI, durante a colonização. A própria formação das capitâneas hereditárias é apontada por Martins *et al.* (1999) como a raiz das empresas familiares no Brasil. As capitâneas hereditárias foram adotadas como uma forma de administração territorial do império português, devido à limitação dos recursos da Coroa para efetivar a colonização dos vastos territórios conquistados. Assim, a tarefa de colonização e exploração de determinadas áreas foi delegada a particulares, mediante a doação de lotes de terra, sendo que as terras não poderiam ser vendidas, mas apenas transmitidas por herança para os sucessores dos proprietários. O sistema das capitâneas hereditárias vigorou no Brasil durante o período colonial, do início do século XVI até o século XVIII, quando foi extinto pelo Marquês de Pombal, em 1759. Para Freyre (1984) a sociedade colonial no Brasil, principalmente na região nordeste, desenvolveu-se patriarcal e aristocraticamente, sendo que a família, muito mais que o indivíduo ou o Estado, representou a grande entidade colonizadora, constituindo-se como a principal força social que se desdobrou em força política. Para o autor, a família colonial representa a raiz da formação social brasileira, reunindo uma variedade de funções sociais e econômicas, inclusive, a do mando político.

Outro ponto de destaque na trajetória das empresas familiares brasileiras foi o impulso em seu desenvolvimento a partir da chegada dos diversos imigrantes que por aqui aportaram, dentre eles o alemão, o italiano, o português, o japonês e indivíduos de diversas outras nacionalidades. Para Bernhoeft e Gallo (2003), muitas das empresas brasileiras têm sua origem atrelada a empreendedores imigrantes que, mesmo sem grandes recursos materiais, foram capazes de assumir os riscos inerentes à atividade empresarial, buscando, habitualmente, manter a unidade familiar, sendo o empreendimento um meio para a perpetuação da família. Adachi (2006) ressalta que esses imigrantes, imbuídos de grande espírito empreendedor, influenciaram profundamente as características da indústria brasileira, a partir da importação e desenvolvimento de diferentes processos artesanais ou industriais, além da disseminação de novos hábitos de consumo.

Conforme assinala Gonçalves (2000), até a década de 1950, a empresa familiar brasileira desempenhou um papel de destaque em praticamente todos os segmentos da economia nacional, presente desde atividades primárias, como a agricultura, até o sistema financeiro, estendendo-se pela Companhia Têxtil, de alimentação, de serviços e de meios de comunicação. Porém, a partir da implementação do projeto de desenvolvimento e modernização nacional, as empresas

familiares começaram a disputar cada vez mais espaço com as empresas multinacionais e com as estatais.

Ao discutir as origens da empresa familiar no Brasil, é inevitável margear a questão da trajetória da família empresária brasileira, uma vez que a família é uma peça chave na intensa dinâmica decorrente do encontro entre as esferas do público e do privado presente na estrutura destas organizações. Porém, conforme ressalta Grzybovski (2007), é importante ter cautela na busca por uma definição de família, sendo necessário considerar a realidade social em um determinado contexto. Assim, a família pode ser considerada, ao mesmo tempo, como um espaço social, econômico e de poder, que se manifesta e se reproduz em outros espaços, como no caso das organizações familiares, cuja gestão, muitas vezes, é orientada pela lógica familiar.

Dessa forma, entende-se que:

[...] as relações familiares, que se dão no interior das organizações e que permeiam as relações sociais, são pontos de intersecção de costumes, valores, tipos de descendência, direitos de participação na herança, entre outros elementos que definem a estrutura sócio-familiar contemporânea e, conseqüentemente, no que se compreende como família (GRZYBOVSKI, 2007; p. 70).

Além disso, é necessário levar em consideração os processos de mudanças que inevitavelmente ocorrem no ciclo de vida familiar decorrentes da gradativa modificação dos padrões e contextos econômicos, históricos e sociais nos quais a família se desenvolve. Dessa forma, seria difícil ou, mesmo, arriscado definir um modelo generalizável para todas as famílias.

Para autores como Bruschini (1989; p. 6),

[...] além de ser o lugar onde se forma a estrutura psíquica, a família constitui um espaço social distinto, na medida em que gera e consubstancia hierarquias de idade e sexo. Ela é o espaço onde as gerações se defrontam mútua e diretamente, e onde os sexos definem suas diferenças e relações de poder.

Neste estudo, a família será entendida como um grupo social que, conforme evidencia Grzybovski (2007, p. 77-78), seria

[...] formado por laços sociais, com laços de sangue ou não, que estabelecem entre si relações de solidariedade e tensão, conflito e afeto. Essas pessoas são regidas pela

lógica do amor e dentro de um contexto sócio-cultural específico, que se movem no espaço temporal e se ampliam de acordo com o sistema de valores, normas culturais, etnicidade. Todos esses elementos operam como elementos simbólicos conectores das diferentes gerações, em movimentos verticais e horizontais, como um sistema geracional que caracteriza a família da qual se está falando.

O desenvolvimento histórico da família empresária no Brasil, para Gonçalves (2000), tem sido orientado por dois referenciais básicos: o patrimonialismo e o patronato político. Holanda (2004) afirma que a família patriarcal representou o grande modelo que edificou na vida política as relações entre governantes e governados.

O patrimonialismo pode ser definido, partindo da concepção weberiana, como a forma de exercício da dominação por uma autoridade cuja legitimidade assenta no tradicionalismo – assim é porque sempre foi – e cujas características principais repousam no poder individual do governante, que, amparado por seu aparato administrativo, recrutado com base em critérios **unicamente pessoais**, exerce o poder político sob determinado território (WEBER, 1999). A característica marcante de tal doutrina seria a ausência ou fragilidade na distinção entre os limites do público e do privado.

Segundo Faoro (2001), a explicação para muitas das mazelas presentes na nação brasileira pode estar atrelada ao caráter específico de sua formação histórica, em especial sobre seu passado colonial. Em seus estudos, Faoro analisa a estrutura de poder patrimonialista adquirida do Estado português por nossos antepassados, tendo sido este inteiramente importado em sua estrutura administrativa para a colônia na época pós-descobrimto. Em sua acepção, tal modelo institucional foi transformado historicamente em padrão a partir do qual se estruturaram a Independência, o Império e a República do Brasil. O patrimonialismo seria para Faoro a característica mais marcante do desenvolvimento do Estado brasileiro através dos tempos.

Holanda (2004, p. 146) corrobora com esta visão ao evidenciar que

[...] é possível acompanhar, ao longo de nossa história, o predomínio constante das vontades particulares que encontram seu ambiente próprio em círculos fechados e pouco acessíveis a uma ordenação impessoal. Dentre esses círculos, foi sem dúvida o da família aquele que se exprimiu com mais força e desenvoltura em nossa sociedade. E um dos efeitos decisivos da supremacia incontestável, absorvente, do núcleo familiar – a esfera, por excelência dos chamados ‘contatos primários’, dos laços de sangue e de coração – está em que as relações que se criam na vida doméstica sempre forneceram o modelo obrigatório de qualquer composição social entre nós.

Em relação às empresas familiares brasileiras, o encontro entre as duas esferas, a do privado (a família) e a do público (a empresa), pode propiciar a prática do patrimonialismo, que é apontado como um traço característico em inúmeras organizações familiares. Neste sentido, a visão patrimonialista permitiria à família administrar o patrimônio pessoal e o da empresa como se fosse único e privado. Assim, a inexistência de limites definidos entre os bens da família e da empresa faz com que muitos dirigentes familiares considerem os ativos da empresa, inclusive os que compõem o ativo fixo, como propriedade pessoal, enquanto os passivos são entendidos como obrigações da empresa (GONÇALVES, 2000).

Além disso, as famílias, ao herdarem valores próprios de uma estrutura patriarcal somados a um comportamento patrimonialista, tendem a adotar frequentemente em suas empresas uma postura paternalista. Dessa forma, conforme destaca Gonçalves (2000), principalmente durante a administração do fundador a relação com os membros da organização é condicionada por uma orientação de natureza pessoal, baseada na fidelidade e na mútua confiança, norteadas e disciplinadas pelo patrão e dono em detrimento de uma relação profissional e jurídica entre a empresa e os empregados. Porém, muitos gestores de empresas familiares já se desvincularam das práticas paternalistas, sendo pressionados, dentre outros fatores, pela necessidade de enfrentar no mercado de trabalho a concorrência de grandes empresas multinacionais.

Em um grau extremo, uma postura patrimonialista por parte dos gestores pode até levar ao fracasso da empresa familiar ou, ainda, pode provocar grandes distorções comumente associadas às empresas familiares, como: autoritarismo; nepotismo, uso da confiança pessoal, e não da competência, para a escolha de colaboradores, e, ainda, o paternalismo como forma de relacionamento com os empregados (GONÇALVES, 2000).

Já o segundo traço identificado como marcante na empresa familiar brasileira seria o patronato político. Faoro (2001, p. 467) explica:

O patronato não é, na realidade, a aristocracia, o estamento superior mas o aparelhamento, o instrumento em que aquela se expande e se sustenta. [...]. O patronato político não distribui somente empregos e cargos, ele enriquece e empobrece seus protegidos e adversários, em um entendimento que o dinheiro projeta além dos partidos. (FAORO, 2001; p. 522).

Com efeito, praticado desde o início do processo de colonização do Brasil e durante todo o Império, o patronato se manteve vivo em toda a trajetória política do País. Quando, a partir da década de 1950, a política nacionalista desenvolvimentista foi adotada pelo Estado Nacional, o patronato político soube valer-se dos financiamentos subsidiados e disponíveis nos Bancos de Desenvolvimento e das tarifas protecionistas, que criavam reservas de mercado, como também dos incentivos fiscais (GONÇALVES, 2000).

A prática do patronato, assegurada pelo Estado protetor e mantida por tanto tempo, acarretou duas grandes distorções nas empresas nacionais: alimentou a ineficiência; e estimulou a negligência em relação às obrigações e encargos das empresas. Dessa forma, uma considerável parcela do empresariado estava acomodada (habituada a enxergar o Estado como um “padrinho”) e omissa em relação às suas responsabilidades fiscais, tributárias, trabalhistas e ambientais. Por sua vez, o neoliberalismo e a globalização, a partir da década de 1990, fizeram com que esse quadro fosse profundamente alterado, sem sequer um período de transição. Dessa forma, a empresa nacional, e especialmente a familiar, foi obrigada a tornar-se rapidamente eficiente, buscando alternativas para sobreviver em um mundo de competição acirrada. Como consequência, setores inteiros, que historicamente constituíam espaços ocupados por empresas familiares, foram ligeiramente assumidos e controlados por grandes empresas multinacionais (GONÇALVES, 2000).

A trajetória histórica até o momento apresentada, somada às peculiaridades das organizações familiares decorrentes da junção de uma estrutura familiar à complexidade de uma organização empresarial, evidencia a natureza idiossincrática da empresa familiar. Neste estudo, entende-se como idiossincrasia da empresa familiar o conjunto de características próprias a cada família empresária que imprimem a singularidade presente na conduta dos dirigentes de tais organizações. Assim, os fatores idiossincráticos seriam capazes de explicar, ao menos em parte, porque duas organizações familiares são capazes de responder de maneira diferente a uma mesma variável. Conforme assevera Oliveira (1999), tal configuração específica da organização familiar conduz a interações entre a família e a empresa, desencadeando determinadas particularidades em sua atuação a partir da influência dos valores familiares que a permeiam.

2.1.2 Definições e pressupostos sobre a empresa familiar

Devido à própria natureza das empresas familiares, a busca por um conceito é perpassada por uma considerável diversidade de concepções, dimensões e aspectos que podem ser enfatizados pelos autores. Tradicionalmente, as empresas familiares eram definidas a partir de uma perspectiva bidimensional, baseada nos sistemas família e empresa. Porém, esta visão foi substituída pela perspectiva tridimensional, que além dos sistemas família e empresa, incorpora a dimensão propriedade (GERSICK *et al.*, 1997).

Leone (2005) apresenta as definições de empresas familiares a partir de três vertentes:

Primeira vertente – condicionada pelo nível da propriedade, em que o controle da empresa repousa nas mãos da família empresária, que controla ou possui a maioria do capital da empresa.

Segunda vertente – relacionada ao nível da gestão, em que as posições estratégicas ou os cargos na alta direção são ocupados por membros da família, que detêm grande poder de influência sobre a gestão da organização.

Terceira vertente – vinculada ao nível da sucessão, em que o critério de hereditariedade privilegia os membros da família, repassando para eles geração após geração, os cargos de gestão da empresa.

Assim, na primeira vertente se enquadrariam definições como a de Gersick *et al.* (1997), que definem a empresa familiar a partir da ideia de propriedade, considerada mais importante que o número de familiares na alta direção ou que a tradição evocada pelo nome da família. Ainda nesse sentido, é válido ressaltar a definição de Westhead *et al.* (2002), que apresentam a empresa familiar como aquela em que mais de 50% das ações votantes pertencem a membros de um único grande grupo familiar, aparentados por sangue ou afinidade, e considerada como tal pelo executivo chefe, diretor gerente ou presidente do Conselho de Administração.

Para autores como Tagiuri e Davis (1985), as empresas familiares são aquelas nas quais dois ou mais membros da família estendida (*extended family members*) influenciam a gestão dos negócios, por meio do exercício de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade. Gallo & Sveen (1991) também consideram tanto a propriedade quanto a

participação na gestão, conceituando a empresa familiar como aquela em que uma família possui a maior parte do capital, tem controle total e faz parte da administração.

Davis (2004) entende a empresa familiar a partir da ideia de sucessão, em que o atual executivo-proprietário tem a esperança e a intenção de transmitir o controle da empresa à geração seguinte. Da mesma forma, Lodi (1993) define a organização familiar a partir da premissa de que a sucessão da diretoria está vinculada à política de hereditariedade e na qual a figura do fundador ou o sobrenome da família permeiam os valores institucionais da organização. Assim, para autores como Lodi (1993) uma empresa só pode ser considerada familiar quando está identificada com uma família há pelo menos duas gerações. Para o autor, uma empresa que se encontra ainda na gestão do fundador representa uma firma “pessoal”, mas não familiar.

Diante da diversidade de conceitos acerca do termo *empresa familiar* e considerando que este estudo visa dialogar com as diferentes vertentes apresentadas, uma vez que se propõe a analisar processos relacionados às três esferas – família, gestão e propriedade –, a definição de empresa familiar adotada baseia-se em um conceito mais amplo, proposto por Bornholdt (2005, p. 34), que argumenta que uma empresa pode ser considerada familiar

[...] quando um ou mais dos fundamentos a seguir podem ser identificados em uma organização ou grupo de empresas: a) o controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros; b) os laços familiares determinam a sucessão no poder; c) os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no Conselho de Administração; d) as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família; e) os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam; f) ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

Uma vez conceituada a empresa familiar, é hora de analisar os pressupostos comumente a ela associados. Existem na literatura dois posicionamentos divergentes, um defendendo e outro condenando o casamento entre as entidades empresa e família. Seus defensores argumentam que a configuração das organizações familiares apresenta as características ideais para o desenvolvimento de novos empreendimentos, sendo considerada como a espinha dorsal da economia mundial. Em oposição, existem autores que vinculam a empresa familiar a um modelo ineficiente e obsoleto, marcado pela tendência a conflitos laborais e a crises sucessórias.

As especificidades decorrentes da junção entre as dimensões família e empresa podem acarretar tanto peculiaridades que beneficiem as empresas quanto contradições que podem levar a conflitos. O Quadro 1 apresenta algumas das “virtudes” e “vícios” que podem estar presentes nas organizações familiares:

Quadro 1 – Virtudes e vícios da empresa familiar

Os pontos fortes – virtudes	Os pontos fracos – vícios
A empresa como um fim em si	A empresa patrimonial
Identificação da família com a empresa	A empresa para servir a família
<ul style="list-style-type: none"> • conhecimento do negócio • competência • política de reinvestimentos • desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> • usufruir do negócio • “esperteza” • distribuição integral dos lucros e “distribuição disfarçada” • sonegação de impostos • diversificação dos investimentos
Patrimônio intelectual	Patrimônio “imobiliário”
<ul style="list-style-type: none"> • modelo de gestão flexível • organização simples • procedimentos desburocratizados • decisões rápidas e criativas 	<ul style="list-style-type: none"> • modelo de gestão autoritário • organização confusa e incompleta • burocracia e controles excessivos • decisões intuitivas e contraditórias
Cultura da empresa	Cultura da família
<ul style="list-style-type: none"> • participação ativa de todos • fidelidade à empresa • confiabilidade • continuidade 	<ul style="list-style-type: none"> • elitismo • paternalismo • nepotismo • oportunismo e descontinuidade

Fonte: Gonçalves (2000, p. 115).

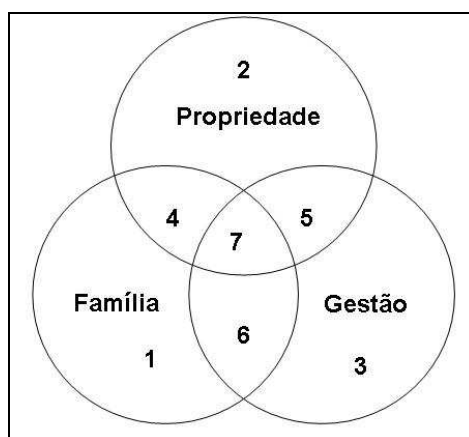
2.1.3 O ciclo de vida da empresa familiar e o modelo de três círculos

A perspectiva bidimensional na análise da empresa familiar foi ultrapassada, a partir da década de 1980, pelos estudos de Tagiuri e Davis (1985), que sinalizaram a necessidade de desdobrar o sistema empresa em gestão e propriedade, que, somados à dimensão família, representariam os

três subsistemas que seriam a partir de então considerados nas análises acerca das empresas familiares.

Assim, o modelo tridimensional apresentado por Gersick *et al* (1997) já considerava a coexistência desses três subsistemas superpostos e independentes: propriedade, família e gestão. Todo indivíduo vinculado à empresa familiar estaria obrigatoriamente enquadrado em pelo menos uma das sete áreas oriundas da interação e superposição dos três subsistemas, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo dos três círculos



Fonte: Gersick *et al* (1997, p. 7)

Tal modelo fornece um esquema útil para a visualização dos potenciais conflitos que podem ser gerados a partir da interação dos diferentes papéis e expectativas dos indivíduos envolvidos na empresa. Assim:

- Setor 1 – membros familiares que não possuem ações ou cotas da propriedade e que também não participam da gestão;
- Setor 2 – aqueles que são apenas proprietários, sem laços sanguíneos com a família empresária, cujo interesse recai no retorno sobre o investimento realizado;
- Setor 3 – indivíduos que são apenas gestores, preocupados, principalmente, com a administração do negócio e com a evolução de suas carreiras;

- Setor 4 – proprietários que também fazem parte da família, buscando, além de dividendos, maior transparência nas informações e a divulgação das regras referentes ao acesso a postos de trabalho, entrada e saída de proprietários;
- Setor 5 – aqueles que são simultaneamente proprietários e gestores, buscando, além da liquidez dos investimentos, maior autonomia na gestão;
- Setor 6 – gestores que também fazem parte da família, interessados nas regras para a entrada na propriedade, nos planos de carreira e de sucessão;
- Setor 7 – indivíduos que, ao mesmo tempo, fazem parte da família, da gestão e da propriedade, compartilhando muitos dos anseios acima listados, somados ao desafio de gerir a divergência de interesses e manter o foco nos negócios.

É importante refletir acerca da utilidade e dos limites apresentados pelo modelo descrito. Se, de um lado, o modelo dos três círculos possibilita uma visualização clara sobre a inserção dos vários sujeitos nos principais subsistemas da organização, de outro, incorre-se no risco de interpretar a realidade das organizações familiares de forma estática e demasiadamente simplificada. Neste sentido, é importante ressaltar o papel de indivíduos que se encontram supostamente isolados da gestão da organização, inseridos, por exemplo, apenas no subsistema “família” e que, ainda assim, desempenham grande influência na gestão, no repasse dos valores familiares e, até mesmo, na forma de condução dos processos sucessórios.

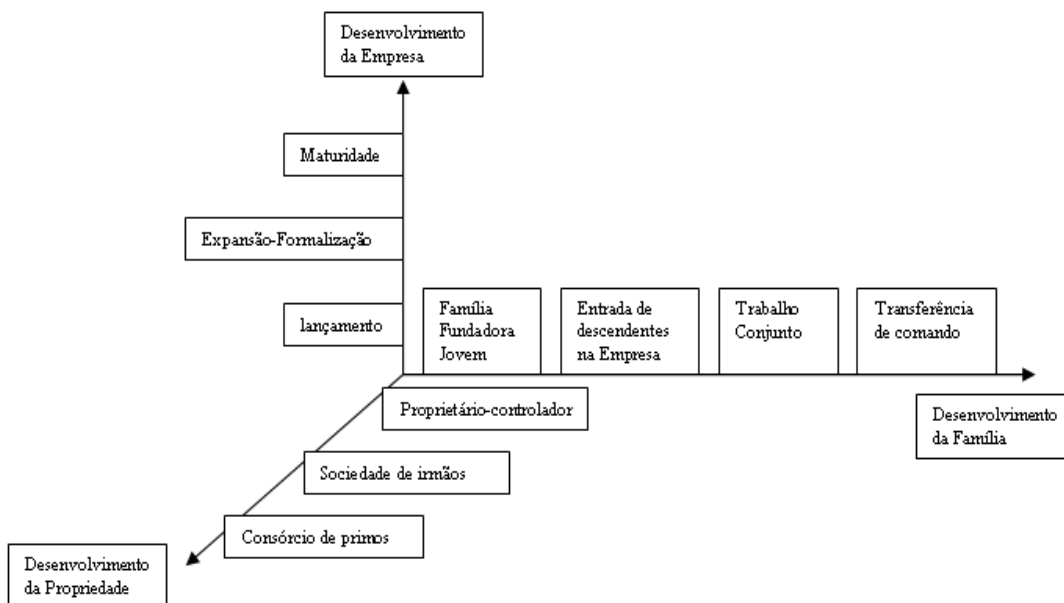
Ainda é válido atentar para a pretensa homogeneidade de perfis implicitamente comunicada pelo modelo. É importante refletir que em cada uma das sete áreas representadas no modelo podem existir indivíduos ou, mesmo, subgrupos de indivíduos com interesses singulares ou anseios divergentes entre si. Assim, por exemplo, pode-se supor no setor 1, referente à família, a coexistência de subgrupos como: mulheres no papel de mães e esposas; membros mais jovens da família empresária; e familiares distantes, que não possuem contato com a organização. Dessa forma, o interesse das mães ou esposas poderia concentrar-se na educação dos filhos e no suporte aos maridos, influenciando a organização a partir da transmissão dos valores familiares e do apoio emocional e moral dispensado aos dirigentes familiares. O segundo subgrupo, representado pelos membros das gerações mais jovens, pode perceber a organização como uma oportunidade

de carreira ou como um patrimônio a ser herdado. E, por fim, os familiares distantes podem atrelar a empresa apenas a um sentimento de orgulho, uma vez que não a vivenciam em seu cotidiano e nem pretendem construir suas carreiras nela.

É válido ressaltar, conforme evidencia Dupas (2003), que a existência de diferentes interesses entre os atores envolvidos, que em alguns casos são até mesmo divergentes, não implica que tais aspirações sejam ilegítimas. Porém, é importante desenvolver o que o autor denomina de “zona de consenso”, com o objetivo de conciliar os diferentes interesses existentes e manter a coesão do grupo familiar em harmonia com a empresa.

A passagem do tempo gera um grande impacto na dinâmica da empresa familiar, influenciando as questões e aprofundando os desafios vivenciados pelos indivíduos inseridos no contexto das empresas familiares. Assim, ao acrescentarem a variável *tempo* ao modelo de três círculos, Gersick *et al.* (2003) criaram o “modelo de desenvolvimento tridimensional”, permitindo a visualização da evolução de cada eixo – família, empresa e propriedade – ao longo do tempo. Dessa forma, tal modelo contempla as diferentes etapas de lançamento, expansão e maturidade, bem como os ciclos familiares e as mudanças de propriedade presentes na trajetória da organização familiar.

Figura 2 – Modelo de desenvolvimento tridimensional



Fonte: Gersick *et al.* (2003, p. 108).

A partir do modelo de desenvolvimento tridimensional, é possível identificar as mudanças temporais que ocorrem nos três eixos representados.

a) Eixo do negócio – compreende as etapas de lançamento, expansão/formalização e maturidade. O estágio de lançamento representa a fase inicial da organização, marcada, muitas vezes, pelo forte empreendedorismo do fundador, pelo incipiente planejamento, pela baixa profissionalização e pela informalidade mediando as relações. O desafio desta primeira fase se resume à sobrevivência da empresa, que passa a competir no mercado por clientes e por recursos. A fase de expansão é traduzida pelo crescimento da empresa e pelo desenvolvimento de estruturas mais complexas, conduzindo, paralelamente, a uma maior formalização dos processos organizacionais. O desafio desta fase está atrelado ao desenvolvimento do processo de profissionalização, que pode esbarrar na resistência do dirigente familiar em delegar a terceiros responsabilidades e funções anteriormente exercidas por ele. A etapa de maturidade é alcançada quando a organização tende a se estagnar, apresentando o desafio da renovação, que abarca, dentre outras prioridades, a definição de um novo foco estratégico e a necessidade de novos investimentos.

b) Eixo da família – abrange quatro fases: família fundadora jovem, entrada de descendentes na empresa, trabalho conjunto e transferência de comando. A fase da jovem família é constituída, por exemplo, pelo casal e por seus filhos ainda pequenos, cujos desafios estarão ligados à educação e ao preparo dos descendentes, além da necessidade de estabelecer limites entre trabalho e família. A segunda fase corresponde à entrada dos sucessores no negócio, momento em que os descendentes da jovem família já amadureceram e começam a definir suas carreiras. O desafio desta fase compreende o planejamento e a mediação do processo de entrada dos novos integrantes familiares no negócio. A fase de trabalho conjunto é marcada pela convivência de duas ou mais gerações à frente da empresa. Os desafios desta etapa incluem o estabelecimento do consenso entre os membros familiares e a administração de eventuais conflitos entre as gerações. O estágio da transferência de comando abriga o processo de sucessão, culminando com a passagem da gestão e a divisão da propriedade. Os principais desafios presentes nesta fase dizem respeito ao desligamento dos sucedidos, capacitação dos sucessores, condução do processo sucessório e eventuais disputas pelo poder entre os herdeiros.

c) Eixo da estrutura da propriedade – envolve três estágios: do proprietário-controlador, da sociedade de irmãos e do consórcio de primos. Na primeira fase, usualmente, a propriedade concentra-se nas mãos do fundador, cujos desafios assentam sobre a necessidade de capitalização da empresa e a escolha da estrutura de propriedade para a próxima geração. Na etapa da sociedade de irmãos, o controle é compartilhado por dois ou mais irmãos, que podem ou não participar da gestão da companhia. Esta fase abarca os desafios da definição dos papéis dos sócios não gestores e da definição da política de dividendos. Por fim, o consórcio de primos representa o estágio em que o controle da organização encontra-se dividido entre um grupo de primos. Os desafios desta fase compreendem a mediação dos conflitos oriundos da relação entre os diversos blocos de acionistas pertencentes a ramos familiares distintos e a necessidade de definição de uma política patrimonial, com regras de entrada e saída de acionistas da sociedade.

A partir do modelo tridimensional, é possível construir quatro tipos clássicos de empresas familiares: 1) empresa na fase de lançamento – conduzida pela família jovem e com a propriedade concentrada no proprietário controlador; 2) empresa na fase de expansão – marcada pela entrada de descendentes no negócio e com a propriedade dividida pela sociedade de irmãos; 3) empresa na fase madura – com a gestão constituída por um trabalho conjunto dos membros familiares e com a propriedade compartilhada pelo consórcio de primos; e 4) empresa na fase de transição – preparando-se para a transferência do comando.

É interessante notar que o modelo tridimensional (Gersick *et al*, 2003) progride em relação ao modelo de três círculos (Gersick *et al*, 1997) ao considerar as principais mudanças enfrentadas pelos dirigentes e o aumento da complexidade das questões familiares em decorrência da passagem do tempo. Porém, como qualquer modelo, apresenta suas limitações, sobretudo caso os quatro modelos clássicos descritos sejam apreendidos como um reflexo da realidade. Assim, entende-se que a tipologia sugerida pelo modelo possui utilidade analítica, pois no plano empírico, conforme apontam as pesquisas desenvolvidas por Magalhães Neto e Freitas (2003) e Silva, Fisher e Davel (1999), tais tipos raramente são encontrados sem hibridismos.

2.1.4 A sucessão nas empresas familiares

A sucessão representa um dos momentos mais críticos vivenciados pelos membros da família empresária, marcado pela transferência do poder e do capital entre suas diferentes gerações

(LEONE, 2005). Gallo (1998) ressalta que, segundo as poucas estatísticas disponíveis, de cada 100 empresas familiares que alcançam a segunda geração apenas 30 sobrevivem, e destas, somente 15 continuam ativas a partir da terceira geração. O momento da sucessão ainda é habitualmente tratado como um evento transitório e esporádico por muitos gestores, o que pode levar a grandes dificuldades e falhas no momento da sucessão (LAMBRECHT, 2005). Lemos (2003) corrobora com esta visão ao afirmar que nas empresas familiares, em geral, observa-se a sucessão ocorrendo de forma desordenada e imediatista, inexistindo uma cultura de planejamento para o processo sucessório.

Lansberg (1999) condena a visão da sucessão como um acontecimento pontual e esporádico, alertando para a importância de conduzir a sucessão a partir de um processo planejado e contínuo que valorize a preparação e o aprendizado. Da mesma forma, Leone (2005) assevera que a sucessão não pode ser implementada “da noite para o dia”, exigindo um longo processo, que tem como pilares o planejamento e a organização, em que o sucessor deve ser preparado para assumir o cargo, ao mesmo tempo em que o sucedido deve simplificar esse processo, compartilhando com a família os critérios utilizados para a escolha do sucessor.

A noção de sucessão como um processo é também assumida por Lambrecht (2005), que, levando em consideração a reincidência da necessidade de sucessão ao longo da trajetória da empresa familiar, afirma que o processo sucessório deve ser apreendido como um processo contínuo de transferência que satisfaça às gerações futuras, traduzido em um plano de transição multigeracional. Assim, a família deve ser capaz de identificar, compreender e elaborar o seu próprio modo de transferência da organização e de seus ativos reais e simbólicos ao longo das gerações. Isso implica que, mais do que pensar em um processo sucessório, a família deve criar um padrão para a condução dos seus processos sucessórios.

Lambrecht (2005) apresenta seu modelo multigeracional de transferência do poder e controle nas empresas familiares, identificando cinco elementos fundamentais que devem ser considerados nos períodos de transição dessas organizações:

1. O modo como a família define a sucessão em uma transição multigeracional: a) o sucessor assume naturalmente a liderança; b) há uma exigência explícita do sucedido para que o sucessor assuma o negócio; c) os sucessores assumem em virtude de circunstâncias alheias a sua vontade

(por exemplo, doença ou morte do sucedido); d) surgem lideranças espontâneas na família, como que seguindo formas predestinadas; e) o sucessor é preparado e formado para assumir, sob diversos aspectos, a liderança do negócio.

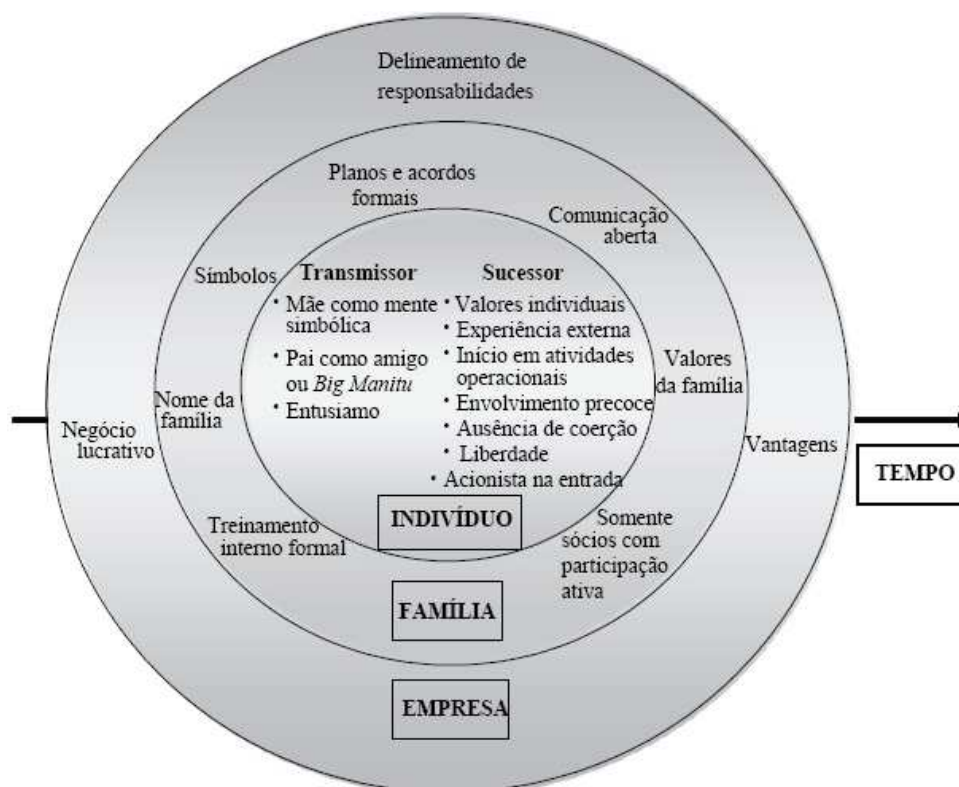
2. Motivação centrada na manutenção do negócio em família: geralmente está associada a três razões – herança familiar, preservação do nome da família e exploração dos benefícios financeiros advindos de um produto ou nicho de mercado.

3. O modo de preparação da transição multigeracional: de maneira geral, os passos sistematizados que guiam uma transição programada incluem a identificação do espírito empreendedor, a realização de estudos, a educação formal interna, a experiência externa em outras empresas, a entrada oficial nos negócios e a habilitação para realizar planejamento e acordos formais.

4. O modo de transferência da propriedade, da gestão e a regulação da governança: a governança assume o papel principal para definir as regras que permitirão o funcionamento equilibrado dos outros dois elementos.

5. O papel dos “transferidores” da empresa familiar: tanto os sucessores quanto os sucedidos, bem como os outros membros familiares, têm um papel importante nesse processo, no sentido de criar oportunidades para que os valores da família sejam preservados e transferidos às novas gerações.

Figura 3 - Modelo de transferência multigeracional



Fonte: traduzido de Lambrecht (2005, p.280).

Inicialmente, o modelo multigeracional, proposto por Lambrecht (2005), parte da concepção de que o indivíduo ou sucessor pertence à família, que, por sua vez, está atrelada ao negócio. O eixo do tempo, representado no modelo pela seta, indica que os três níveis apresentados (indivíduo, família e empresa) não estão estáticos, mas em constante interação. Neste sentido, a sucessão é apontada pelo autor como um processo contínuo, que nunca terá fim, sendo que seu objetivo não está focado apenas na transferência da empresa para a geração seguinte, mas para as próximas gerações. Além da proposta presente neste modelo, de substituição dos três círculos (família, gestão e propriedade) pelos três níveis (indivíduo, família e empresa), outro ponto importante está no papel designado à família, que, na visão de Lambrecht (2005), seria responsável por fomentar a educação, os valores e a formação dos sucessores. Assim, a família passa a ser entendida como uma esfera de influência social, cultural e estratégica para a organização.

Em relação à falta de planejamento sucessório, Bernhoeft e Castanheira (1995) evidenciam que esta lacuna pode levar a: conflitos de interesses entre os membros da família empresária, desarmonia e desgastes pessoais, isolamento e falta de sinergia, politicagem, clima tenso e críticas destrutivas entre os envolvidos. Porém, também afirmam que a gestão da empresa não se fortalece pela ausência de conflitos, mas, acima de tudo, pela capacidade da família empresária em administrá-los adequadamente. Neste ponto, argumenta-se que o desenvolvimento de uma estrutura de governança para a empresa familiar não busca a eliminação dos conflitos, mas, em suma, a mediação das disputas e das questões familiares a partir da criação de mecanismos e instâncias, conforme será abordado adiante.

A ocorrência de conflitos entre os membros da família durante o processo sucessório é identificada por Leone (2005) em três possíveis duelos.

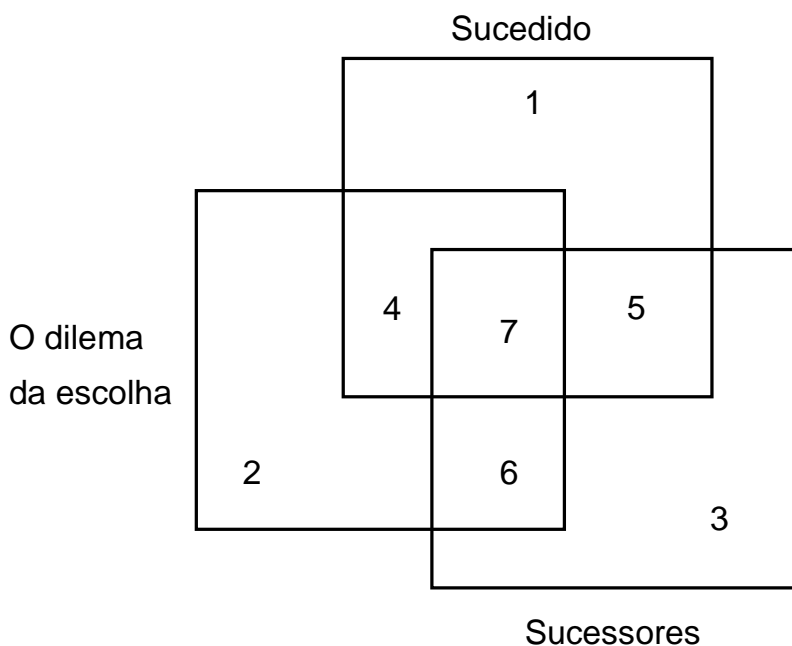
O primeiro duelo seria o do sucedido com ele mesmo, quando o sucedido se defronta com a dúvida e a incerteza na transmissão do poder. Tal quadro de resistência por parte daquele que deve ser sucedido pode levar a um continuísmo no cargo e ao impedimento da renovação do quadro de membros da empresa. E, em uma situação limite, como no caso de falecimento do sucedido, os sucessores podem ter de assumir a gestão da empresa sem o mínimo preparo ou assessoramento.

O segundo duelo seria representado pelo dilema do sucedido na escolha de seu sucessor. Muitas vezes, o sucedido se depara com uma série de opções, tendo que encarar o desafio de separar a competência dos laços sanguíneos. Lethbridge (2005, p. 27) assinala que “80% dos donos querem entregar o comando do negócio aos filhos. Mas apenas 20% deles julgam que os sucessores estão aptos para a tarefa”. Assim, fica nítida a importância dos valores familiares presentes na subjetividade dos dirigentes das empresas familiares, em que, muitas vezes, a intenção de perpetuar o negócio na família é idealizada independente do nível de capacitação dos sucessores.

Finalmente, o terceiro duelo relaciona-se ao conflito entre os sucessores, gerando disputas pelo poder e rivalidades com potencial para acarretar a desestruturação da unidade familiar e da empresa. Leone (2005, p. 58) exemplifica que “brigas entre os sucessores pelo controle acionário de suas empresas familiares são manchetes em vários jornais e revistas, terminando, muitas vezes, nos tribunais com decisões traumáticas para todos ou na própria falência do negócio”.

A partir da consideração dos três níveis de duelo elencados, é válido refletir que no plano empírico podem ser encontradas situações mais complexas ou, mesmo, híbridas, em que mais de um nível de duelo coexistem, dificultando mais ainda a condução do processo sucessório. Estas possibilidades foram sintetizadas na Figura 4.

Figura 4 – Os três níveis de duelos na sucessão



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Os duelos do sucedido consigo mesmo, do dilema da escolha do sucessor e do conflito entre os sucessores estão representados, respectivamente, pelos quadrantes 1, 2 e 3 da Figura 4. A situação 4 estaria relacionada a empresas em que simultaneamente coexistissem dificuldades na escolha do sucessor e a resistência do sucedido em deixar sua atual posição. De forma semelhante, o quadrante 5 traduz a realidade de uma empresa marcada pelo conflito entre os potenciais sucessores, aliado à incerteza e à resistência do sucedido em deixar seu posto. A área 6 representa o dilema da escolha dos sucessores, somada a um quadro de disputas entre eles. O quadrante 7 agrupa os três níveis de conflito, espelhando a realidade de uma empresa em que coexistem a resistência do sucedido, a dificuldade na escolha do sucessor e o conflito entre os sucessores.

É importante enfatizar, conforme evidenciam Rossato Neto e Cavedon (2004), que podem ocorrer pressões paternas a fim de forçar os filhos a assumirem posições na empresa familiar, com o objetivo de manter as futuras gerações no comando dos negócios. Porém, dificilmente o nível de compromisso dos sucessores, impelidos a assumir o negócio, será o mesmo do fundador. Assim, os diversos membros da família empresária podem apresentar motivações de outra natureza em relação à organização, com um nível mais baixo de envolvimento ou desvinculadas dos valores afetivos:

Algumas pessoas trabalham por que têm que trabalhar, não porque querem trabalhar. Esse é o início da morte das empresas de família: os valores estão obscuros, as lealdades divididas e a motivação é baseada no dinheiro. O plano de sucessão do negócio familiar depende do tipo de comprometimento das pessoas e da capacidade de transmiti-lo. (ROSSATO NETO, CAVEDON, 2004, p. 6).

2.1.5 O processo de profissionalização da gestão na empresa familiar

A ideia de profissionalização da gestão está há muito tempo presente nos trabalhos de diversos estudiosos. Conforme evidencia Gonçalves (2000), o economista austríaco Joseph Schumpeter afirmava que o progresso econômico demandava a atuação de um grupo de especialistas e que o desenvolvimento técnico levava a um processo cada vez mais coletivo e, conseqüentemente, despersonalizado. Schumpeter vislumbrou a unidade industrial cada vez mais gigantesca, perfeitamente burocratizada, tomando o espaço das pequenas e médias empresas e reduzindo gradativamente o empresário à condição de assalariado.

Peter Drucker, ao relacionar a burocracia competente com a organização moderna, caminha na mesma direção ao propor a substituição do magnata pelos técnicos e administradores profissionais como dirigentes da empresa privada. Assim, percebe nos executivos e nos administradores profissionais os novos líderes, exercendo uma liderança baseada na competência. Alimentada por esta linha de pensamento, a empresa familiar recebeu um estigma que iria marcá-la pelas décadas seguintes: o da incompetência pressuposta (GONÇALVES, 2000).

Para Chandler (1962, 1977), a necessidade de profissionalização das empresas consolidou-se a partir do desenvolvimento do sistema capitalista moderno e da evolução dos modelos organizacionais, que passaram a exibir configurações cada vez mais complexas, como a empresa

multidivisional. Assim, ao caminhar da pequena empresa gerida pelo proprietário para a empresa moderna e multidivisional, desponta a classe de dirigentes assalariados, guiando a “mão visível da administração”, proposta por Chandler, em contraposição à mão invisível das forças de mercado, de Adam Smith.

Na trajetória das empresas familiares, principalmente na fase de fundação, é comum que as empresas apresentem uma estrutura administrativa mais enxuta e fortemente centralizada na figura do fundador, que toma todas as decisões na organização. Porém, à medida que a empresa se desenvolve, assume maior complexidade, demandando novas competências e a reestruturação de seus processos organizacionais, culminando com o processo de profissionalização. Na visão de Pádua (1998), o processo de profissionalização inicia-se a partir do momento em que a organização deixa de ser enxergada pelos seus dirigentes apenas como "um negócio da família" para consolidar-se como uma empresa profissional.

Nesse sentido, a profissionalização da gestão das empresas familiares seria para Lodi (1993) o processo pelo qual os gestores da organização tradicional ou familiar adotam práticas administrativas mais racionais, modernas e despersonalizadas; assumem determinado código de formação ou de conduta; passam a substituir métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; e superam as formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais, passando a adotar as formas assalariadas.

Igualmente influenciada pelo princípio racional-legal weberiano, a definição de Rocha (2001) apresenta a profissionalização como um processo evolutivo que leva a organização a um nível mais elevado de formalidade, que pode ser traduzido em termos do desenvolvimento da estrutura organizacional. Assim, o processo de profissionalização se assemelharia ao processo de burocratização, proposto por Weber, com a figura do administrador profissional prevalecendo sobre o administrador patrimonial, melhor delimitação da autoridade na organização, exigências de qualificação para preenchimento de cargos na empresa e maior documentação das ações administrativas.

É válido destacar a visão de Floresta (1999), que percebe a profissionalização representada por duas grandes frentes de ação: o processo de delegação de responsabilidades; e o grau de formalização dos mecanismos utilizados para o controle das atividades no interior da empresa.

Dessa forma, o processo de profissionalização é apreendido como o caminho pelo qual as estratégias de coordenação de atividades e esforços organizacionais adotados vão se formalizando, à medida que a empresa vai passando pelas diferentes fases de crescimento.

Conforme apontam Davel e Colbari (2000), muitos estudos buscam identificar a conexão entre a profissionalização e o ciclo de vida da organização. Dessa forma, a profissionalização toma a direção de um processo inevitável nas empresas familiares, decorrente da necessidade de os gestores melhor estruturarem o âmbito operacional ou, ainda, a fim de propiciar o adequado planejamento e a apropriada condução do processo sucessório em tais organizações. Neste contexto, a profissionalização da gestão pode representar uma alternativa de sobrevivência diante de problemas no processo de sucessão, como a ausência de sucessores capazes ou interessados em assumir a gestão.

Chittor e Das (2007), a partir de estudos em empresas indianas, defendem a profissionalização da gestão como uma etapa fundamental para um processo sucessório bem sucedido. Para os autores, a opção por profissionais não familiares para o preenchimento dos cargos de gestão da organização é justificável ao se considerar a existência de diversos executivos de mercado, com competência similar ou, muitas vezes, superior aos membros familiares. Os autores argumentam que a sucessão profissional da gestão aumentaria a performance e a longevidade da organização. Assim, a contratação de um profissional não familiar seria capaz de solucionar disputas entre membros familiares para os cargos de gestão, além de imprimir uma nova dinâmica à organização, ao separar gestão e propriedade.

Outro ponto tratado por Chittor e Das (2007) diz respeito ao momento ideal para o início do processo de profissionalização da gestão. Os primeiros anos de uma organização familiar são descritos pelos autores como a fase em que a empresa precisaria mais do impulso empreendedor presente na figura de seu fundador do que de habilidades gerenciais. Porém, a partir do desenvolvimento e expansão do negócio a necessidade de maior capacitação gerencial vai tornando-se cada vez mais crítica, sinalizando o momento apropriado para iniciar o processo de profissionalização da gestão da organização.

É importante pontuar que o processo de profissionalização da gestão nas organizações familiares não implica obrigatoriamente o afastamento dos membros da família empresária. Tal processo

pode, e é preferível que seja iniciado pela seleção dos membros da própria família com interesse e perfis adequados para se profissionalizarem. Assim, caso seja possível inserir e preparar os membros da família para assumirem as atividades de planejamento, organização, direção e controle das ações organizacionais, seria dado um passo fundamental para a preservação dos valores e das características familiares da empresa.

Diante das exigências de um mercado cada vez mais competitivo, a profissionalização da gestão tornou-se um imperativo, sendo que no caso da empresa de controle familiar essa decisão implica a preparação dos herdeiros e dos grupos familiares envolvidos, a fim de possibilitar que esses indivíduos desenvolvam a visão e as ferramentas indispensáveis para nortear sua compreensão acerca de questões complexas nas esferas da família, da propriedade e da empresa. Para Aires (2003),

[...] a questão da profissionalização não pode ser abordada de maneira superficial. Não se trata apenas de retirar da diretoria os herdeiros, ou representantes das diversas famílias, e contratar no mercado de trabalho, executivos para assumirem suas posições. Nada disso vai adiantar se os 'donos' não souberem conduzir a sociedade a uma visão comum, ou se não conseguirem se afastar do dia-a-dia da empresa sem abandoná-la. (AIRES, 2003, p. 149).

2.1.6 Abertura de capital

Quando os proprietários de uma empresa optam pela abertura do capital, usualmente, têm por objetivo principal captar recursos a baixo custo para financiar a atividade. Os gestores que assumem o objetivo de expandir suas empresas no mercado veem no processo de abertura de capital uma opção atrativa para fomentar o crescimento da empresa sem que para isso precisem investir capital próprio ou, então, sem a necessidade de recorrer a empréstimos no mercado financeiro, o que, normalmente, é muito mais dispendioso.

A utilização do mercado de capitais como alternativa para a captação de recursos ainda pode ser considerada incipiente no Brasil, apesar da crescente busca por esta alternativa nos últimos anos. Segundo a Bovespa, a capitalização de recursos em bolsa no Brasil é ainda um terço da apresentada por Países de economia desenvolvida.

Segundo estudos realizados pela Fundação Dom Cabral, BOVESPA e FIEMG (2007), a forma de financiamento dos investimentos mais utilizada pelas empresas seria por meio do caixa próprio (retenção de lucros), seguido dos financiamentos institucionais (BNDES, BDMG, etc). Se, de um lado, esse dado demonstra uma postura mais cautelosa na forma como os gestores financiam seus investimentos, de outro, indica uma limitação na capacidade de crescimento das empresas.

Leite (1994) corrobora com esta visão ao considerar a dependência da reversão de lucros um fator limitante para o crescimento das empresas e destaca ainda que o mercado de capitais representa um importante meio de alavancagem de recursos para o desenvolvimento econômico e para a manutenção de um alto nível de emprego, induzindo à eficiência e à produtividade das empresas. Neste sentido, o mercado de ações, de certa forma, atua selecionando e apoiando os empreendimentos promissores em detrimento daqueles mal administrados.

A condição básica para que as empresas consigam negociar suas ações no mercado de capitais é a abertura de seu capital. A Lei das Sociedades Anônimas (6.404/1976) define como companhia aberta aquela detentora do direito de negociar seus valores mobiliários de forma pública e que esteja devidamente registrada na Comissão de Valores Mobiliários (CVM). A CVM é o órgão fiscalizador do mercado de capitais brasileiro, como também o responsável pelo registro e autorização de emissão dos valores mobiliários para distribuição pública.

Por sua vez, além do significado de registro da companhia na CVM, a Bovespa emprega o termo *abertura de capital* para indicar a primeira venda de ações da empresa ao público, conhecida como Oferta Pública Inicial, ou IPO (*Initial Public Offering*). A partir da IPO, a companhia poderá optar por três formas de venda de ações: distribuição primária, distribuição secundária ou a combinação entre as duas. Na distribuição primária, a companhia emite novas ações e as coloca para venda pública. Já na distribuição secundária, são os próprios sócios, ou o empreendedor, quem vendem ações já existentes.

Casagrande Neto, Souza e Rossi (2000) alertam sobre a importância de o mercado de capitais não ser utilizado apenas como uma fonte alternativa de recursos, mas como origem permanente de capitalização pela empresa. Dessa forma, desde que exista uma boa política de manutenção dos valores mobiliários pós-mercado, as empresas que mantiverem sua liquidez poderão dispor constantemente do mercado de ações como fonte de capitalização.

Conforme elucida Alves (2006), as ações são títulos nominativos, negociáveis e representativos da propriedade de uma fração do capital social de uma sociedade por ações, sendo consideradas o instrumento mais efetivo na abertura de capital. Quanto à espécie, podem ser ordinárias, preferenciais ou de fruição. As ações ordinárias são aquelas que dão aos detentores direito a voto, permitindo a interferência nas decisões e rumos da empresa, além da participação nos resultados da companhia. As preferenciais, normalmente, não têm direito a voto ou possuem restrições ao seu exercício. Também recebem prioridade no recebimento dos dividendos, exceto no caso de ações com dividendos mínimos ou fixos e de liquidação da empresa. As ações de fruição são as resultantes da amortização das ações ordinárias ou preferenciais, não representando parte do capital social da companhia. Contudo, são ações que dão direito ao contínuo recebimento de parcelas do lucro em forma de dividendos, após o reembolso do equivalente à sua parte do capital social da empresa.

Dentre as principais vantagens decorrentes da abertura de capital destacadas pela literatura, pode-se citar aquelas enumeradas por Pagano, Panetta e Zingales (1998), como:

- ampliação da base de captação, facilitando o acesso a novas fontes de recursos de menor custo em detrimento dos financiamentos bancários;
- aumento do poder de barganha em relação aos bancos, que diminuem os custos de capital para as companhias abertas e criação de liquidez patrimonial para os acionistas;
- auxílio na reestruturação acionária, representando uma opção em relação à partilha de herança ou sucessão na empresa;
- consolidação da imagem institucional da organização, a partir da maior transparência de suas informações financeiras; e
- aumento da profissionalização da empresa.

Em relação às desvantagens e motivos que levariam alguns empresários a fecharem ou a não abrirem o capital de suas empresas, são citadas, também por Pagano, Panetta e Zingales (1998), as seguintes razões:

- aumento dos custos fixos;

- perda de confidencialidade, devido à divulgação de informações financeiras da empresa;
- falta de proteção ao acionista minoritário; e
- alto custo do processo de abertura de capital.

Muitas das vantagens e desvantagens citadas são também percebidas por empreendedores de empresas mineiras e sintetizadas na Tabela 2 e na Tabela 3, a partir da pesquisa realizada, em 2007, com 70 empresas mineiras de controle familiar, pela Fundação Dom Cabral, BOVESPA e FIEMG.

Tabela 2
Vantagens na abertura de capital

Vantagens com a abertura de capital	Quant.	%
Acesso a capital (sem dívida)	47	67,1%
Profissionalização empresa/setor	16	22,9%
Liquidez para o acionista	13	18,6%
Melhora da imagem institucional	10	14,3%
Compliance	7	10,0%

Fonte: BOVESPA, FDC, FIEMG (2007, p.26).

Tabela 3
Desvantagens na abertura de capital

Desvantagens com a abertura de capital	Quant.	%
Perda do controle e das decisões (poder)	29	41,43%
Divulgação de informação da empresa	9	12,86%
Custo alto para abertura e manutenção	7	10,00%

Fonte: BOVESPA, FDC, FIEMG (2007, p.26).

Especificamente em relação à empresa familiar no Brasil, é um fato bastante discutido que a mesma enfrenta tipicamente problemas em sua capitalização adequada e em sua capacidade de sustentar um projeto mais pesado de investimento. Durante muito tempo, a possibilidade prática e viável para a captação de recursos para investimentos foi representada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Outra possibilidade que, muitas vezes,

apresentava-se como interessante, mas que nos tempos mais recentes se torna praticamente imperativa, é aquela que leva ao processo de busca de novos sócios ou parceiros. Enquanto essa procura de sócios nasce da necessidade de capitalização do empreendimento, em tese, a alternativa de abertura do capital com oferta pública de ações seria a mais aceitável para o empresário familiar. No entanto, conforme aponta Gonçalves (2000), quando esta opção era concretizada acabava esvaziada na maioria dos casos, porque os direitos de acionistas minoritários sempre foram limitados e, assim mesmo, pouco respeitados. O processo de abertura de capital representava não mais do que um expediente para a captação de recursos a custos baixos sem a contrapartida de responsabilidades maiores (GONÇALVES, 2000).

Outro ponto que merece atenção no tocante aos empreendedores de empresas familiares é que muitos hesitam diante da possibilidade de abertura de capital. Lethbridge (2005) identifica como o maior obstáculo ao êxito desse procedimento a relutância dos dirigentes familiares em dividir o poder com os novos sócios e em admitir o acesso de profissionais não familiares a cargos de direção. Tal afirmação é reforçada pelo fato de que as sociedades de capital aberto com ênfase no controle familiar apresentam no Brasil forte concentração de ações ordinárias (com direito a voto) nos grupos familiares controladores, aliado a um alto índice de emissão de ações preferenciais (sem direito a voto).

2.2 Governança corporativa

2.2.1 O surgimento e os marcos históricos da governança

Abordar a origem da governança corporativa requer o cuidado de resgatar os aspectos histórico-econômicos que sustentaram seu surgimento. Vários fatores históricos contribuíram para a estruturação do sistema capitalista, que, em última análise, desencadeou nas décadas de 1980 e 1990 o que Andrade e Rosseti (2006) denominaram como o “despertar da governança corporativa”.

Conforme exposto no trabalho seminal de Berle e Means de 1932, *The modern corporation and private property*, a riqueza na forma de capital acionário foi se dispersando e a propriedade e o controle das companhias deixaram, passo a passo, de estar nas mesmas mãos. Com isso, o

controle das grandes companhias, organizadas na forma de sociedades anônimas deixou de estar nas mãos dos proprietários do capital acionário, que se tornaram proprietários passivos. Assim, na maior parte delas a administração estruturou-se desligada da propriedade, sendo que a direção executiva passou a ser efetivamente a “proprietária” das companhias (ANDRADE e ROSSETI, 2006).

Conforme se verifica em um trecho da obra clássica *A Riqueza das Nações*, de Adam Smith, a preocupação com a separação entre a propriedade e a gestão já era considerada em seus trabalhos, que, em pleno século XVIII, repudiava tal forma de organização:

Entretanto, sendo que os diretores de tais companhias [empresas de sociedade anônima] administram mais do dinheiro de outros do que o próprio, não é de esperar que dele cuidem com a mesma irrequieta vigilância com a qual os sócios de uma associação privada frequentemente cuidam do seu. [...] Por conseguinte, prevalecem sempre e necessariamente a negligência e o esbanjamento, em grau maior ou menor, na administração dos negócios de uma companhia. É por isso que as companhias de capital acionário para o comércio exterior raramente têm sido capazes de sustentar a concorrência contra aventureiros privados. (SMITH, 1996; p. 256).

Dessa forma, além do surgimento das sociedades anônimas, que remonta aos séculos XVII e XVIII, representadas por companhias “licenciadas”, como a Companhia das Índias Orientais, outros fatores também foram determinantes para a evolução do sistema capitalista, como: a doutrina econômica liberal, a Revolução Industrial, o desenvolvimento tecnológico incessante e o agigantamento das corporações, que aprofundou a separação entre a propriedade e a gestão. Todos esses fatores em conjunto, historicamente, contribuíram para o refinamento do sistema capitalista, levando a uma necessidade cada vez maior de práticas capazes de direcionar e regular as relações entre os proprietários e os administradores no mundo corporativo moderno.

Mas qual é a necessidade de essa relação ser regulada? A necessidade de mecanismos capazes de harmonizar as relações existentes nas organizações ocorre devido à existência do denominado “problema de agência”, resultado da dispersão do capital de controle, resultante tanto do financiamento das companhias via emissões e ofertas públicas de ações quanto do inexorável processo de partilha da propriedade pela sucessão dos acionistas fundadores, geração após geração. Com a dispersão, não se mantém a sobreposição inicial da propriedade e da gestão e como consequência os acionistas dispersos outorgam a gestores não proprietários a administração

das companhias, depositando nos outorgados a confiança de que cuidem tão bem de seus interesses quanto eles próprios cuidariam. Mas este processo envolvia riscos de desvios de conduta, antecipados pela literatura econômica clássica (Adam Smith, entre outros) e depois comprovados pela atenta observação da realidade corporativa. Dessa forma, a ideia subjacente é que em algumas situações os interesses dos acionistas (proprietários) e os interesses dos administradores da empresa não estão perfeitamente alinhados.

Andrade e Rosseti (2006) apresentam dois axiomas que sintetizam as principais razões para a ocorrência dos conflitos de agência: o axioma de Klein e o axioma de Jensen e Meckling. Partindo da concepção de Alchian e Demsetz (1972) de que as organizações são constituídas por umnexo de contratos que envolvem não apenas acionistas e gestores, mas também os demais *stakeholders*, é possível perceber a multiplicidade de questões e a imprevisibilidade de possíveis contingências que os contratos teoricamente deveriam contemplar. Dessa forma, o axioma proposto por Klein (1985), baseia-se na inexistência do contrato completo. Ou seja, seria praticamente impossível (ou, no mínimo, com um custo de transação proibitivo) a configuração de um contrato perfeito capaz de explicitar a tomada de decisão específica para todas as situações vivenciadas no âmbito da organização. Com isso, conseqüentemente, concede-se aos gestores o direito residual de controle da empresa, resultante do livre arbítrio necessário para a tomada de decisões em resposta a eventos não previstos. Tal liberdade pode, em alguns momentos, servir mais aos interesses próprios dos gestores do que aos dos acionistas, desembocando no conflito de agência.

Por sua vez, o axioma de Jensen e Meckling (1976) diz respeito à inexistência do agente perfeito. Em outras palavras, fundamenta-se na hipótese de que a natureza humana é utilitarista e racional, conduzindo os sujeitos a maximizarem uma “função utilidade” centrada mais em seus interesses e objetivos. Nessa visão, é improvável que os objetivos de terceiros direcionem os indivíduos a serem tão eficazes quanto o são na busca de seus próprios interesses. Assim, o comportamento oportunista dos agentes estaria enraizado na sua própria natureza, reforçando o conflito de agência.

No entanto, essa visão, baseada em empresas com estruturas de propriedades pulverizadas, tem sido criticada em trabalhos que propõem uma abordagem distinta, como a de La Porta, Lopez-de-Silanes & Shleifer (1998), que argumentam que em grande parte do mundo verifica-se uma

estrutura de propriedade concentrada em alguns acionistas majoritários, em vez de pulverizada em pequenos proprietários (a descrição de Berle e Means, portanto, estaria em consonância com Países como os Estados Unidos e o Reino Unido). Sob essa nova perspectiva, o problema de agência deixa de ser o conflito entre gestores e proprietários, e passa a ser entre acionistas minoritários e majoritários. Se em uma estrutura pulverizada os gestores possuem incentivos a agir de forma oportunista, na estrutura concentrada são os acionistas controladores que tendem a tal comportamento, influenciando o controle da empresa em proveito próprio.

Quanto aos marcos constitutivos da moderna governança corporativa, Andrade e Rosseti (2006) destacam três episódios que desempenharam um papel ímpar: o ativismo de Robert Monks; o relatório Cadbury; e os princípios da OCDE.

Em um contexto marcado por práticas oportunistas por parte dos administradores, causada pela dispersão da propriedade, somada à apatia dos acionistas, é que se insere o ativismo de Robert Monks, que defendeu a tese de que as organizações que possuem acionistas, focados no monitoramento eficaz de sua gestão, adicionam mais valor e geram mais riquezas do que as empresas que não possuem o mesmo acompanhamento. Assim, uma das observações cruciais de Monks é que a falta de envolvimento dos proprietários passivos propiciava a hegemonia dos gestores. Tais acionistas apoiavam-se na lei do mínimo esforço por entenderem que seu retorno seria constante, independente de sua postura em relação às empresas. Porém, Monks sinaliza que tais retornos tenderiam a se elevar caso os acionistas assumissem uma postura ativa, participando e monitorando as ações dos executivos.

Dessa forma, Monks atuou em diversas frentes, defendendo, por exemplo, a participação efetiva dos fundos de pensão nas companhias, o que, em 1988, resultou na oficialização pelo Departamento do Trabalho dos EUA da obrigatoriedade de os administradores desses fundos exercerem o direito de voto de suas ações. Além disso, Monks denunciou o veto à participação de acionistas nos Conselhos de Administração, publicou obras pioneiras, como *Power and Accountability* (1992) e *Corporate Governance* (1995), e, para provar sua tese de que um acionista presente e ativo elevaria o desempenho das corporações, fundou, em parceria com Nell Minow, o fundo *Lens Investment Management*, cujo objetivo era investir em ações de corporações com problemas, intervindo agressivamente para mudar a gestão, para produzir melhores resultados e para aumentar seu valor de mercado.

O segundo pilar constitutivo da moderna governança é representado pelo Relatório Cadbury, finalizado em 1992, o qual foi fruto de um comitê criado no Reino Unido, presidido por Adrian Cadbury, para a elaboração de um código de melhores práticas de governança corporativa. Tal iniciativa foi uma resposta às pressões de grupos de interesse que denunciavam a atuação viciosa dos Conselhos de Administração, que criavam entraves para minoritários e *outsiders*. Dessa forma, o Comitê Cadbury focou prioritariamente a prestação responsável de contas (*accountability*) e a transparência (*disclosure*), fortalecendo os canais de comunicação entre os acionistas, os conselheiros e a direção executiva, enfatizando a responsabilidade dos conselheiros e executivos na divulgação de informações para os acionistas e outras partes interessadas. O Relatório Cadbury serviu de base para a elaboração de códigos de melhores práticas de governança em outros países, como Canadá, Estados Unidos, França e Austrália.

O terceiro marco apresentado como de grande impacto para a governança corporativa foi a difusão internacional, em 1999, pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), dos princípios da boa governança. A OCDE congrega os 30 países industrializados mais desenvolvidos e mantém relações com mais de 70 outros países. Sua motivação para o desenvolvimento de tais princípios deveu-se à crença de que as boas práticas de governança podem auxiliar a constituição de mercados de capitais maduros e confiáveis, que, por sua vez, conduzem ao crescimento dos negócios e ao desenvolvimento econômico das nações.

As principais recomendações da OCDE, apresentadas aqui de forma sucinta, ancoram-se nas ideias de que:

- não existe um modelo único de governança, sendo que cada país deve configurar seus preceitos levando em consideração suas características culturais, jurídicas e econômicas;
- os governos devem desempenhar um papel de destaque na criação de uma estrutura reguladora que atenda aos interesses dos acionistas e de outras partes interessadas;
- os princípios de governança devem ser visualizados a partir de sua natureza evolutiva, demandando revisões sempre que ocorrerem mudanças significativas no contexto das organizações ou de seu entorno.

Além disso, após a divulgação de sua versão revisada, em 2004, os princípios da OCDE também incorporaram a ideia de que a governança deve evoluir do modelo *shareholder*, focado no interesse dos acionistas, para o modelo *stakeholder*, a fim de atender às expectativas legítimas das outras partes interessadas na corporação.

2.2.2 Definições, valores e modelos de governança corporativa

A governança corporativa é marcada por uma considerável diversidade de conceitos, decorrência tanto de seu desenvolvimento ainda recente como da variedade de questões que circundam a temática da governança corporativa (ANDRADE e ROSSETI, 2006). O Quadro 2 expõe algumas das principais definições de governança corporativa, concebidas sob diferentes critérios.

Quadro 2 – Definições de governança corporativa

Autores	Conceitos	Crítérios
Monks e Minow (2004)	A governança corporativa trata do conjunto de leis e regulamentos que visam: a) assegurar os direitos dos acionistas das empresas, controladores ou minoritários; b) disponibilizar informações que permitam aos acionistas acompanhar decisões empresariais impactantes, avaliando o quanto elas interferem em seus direitos; c) possibilitar aos diferentes públicos alcançados pelos atos das empresas o emprego de instrumentos que assegurem a observância de seus direitos; d) promover a interação dos acionistas, dos Conselhos de Administração e da direção executiva das empresas.	Governança como Guardiã de direitos.
OCDE (1999)	O sistema segundo o qual as corporações de negócio 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 interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas. E oferece também bases através das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para se acompanhar o desempenho.	Governança como Guardiã de direitos.
Shleifer e Vishny (1997)	A governança corporativa é o campo da administração que trata do conjunto de relações entre a direção das empresas, seus Conselhos de Administração, seus acionistas e outras partes interessadas. Ela estabelece os caminhos pelos quais os supridores de capital das corporações são assegurados do retorno de seus investimentos.	Governança como sistema de relações.

Cadbury (1998)	A governança corporativa é o sistema e a estrutura de poder que regem os mecanismos através dos quais as companhias são dirigidas e controladas.	Governança como estrutura de poder.
Babic (2003)	O campo em que gravita a governança corporativa é definido por uma dada estrutura de poder, que envolve questões relacionadas aos processos de tomada de decisões estratégicas, ao exercício da liderança, aos métodos com que se atendem aos interesses estabelecidos e aos pleitos emergentes – em síntese, ele está relacionado à sociologia das elites e por isso mesmo é fortemente influenciado pelos institutos legais e pelos marcos regulatórios de cada País.	Governança como estrutura de poder.
Mathiesen (2002)	Governança corporativa é um campo de investigação focado em como monitorar as corporações, através de mecanismos normativos, definidos em estatutos legais, termos contratuais e estruturas organizacionais que conduzem ao gerenciamento eficaz das organizações, traduzidos por uma taxa competitiva de retorno.	Governança como sistema normativo.
Cadbury (1999)	A governança corporativa é expressa por um sistema de valores que rege as organizações, em sua rede de relações internas e externas. Ela, então reflete os padrões da companhia, os quais, por sua vez, refletem os padrões de comportamento da sociedade.	Governança como sistema normativo

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de ANDRADE e ROSSETI, 2006.

Diante de tal diversidade de conceitos e levando em consideração o impacto da governança nas estruturas de poder e no conjunto de relações entre os diversos atores envolvidos na realidade das empresas familiares, para o presente estudo adota-se o conceito de governança focado nas perspectivas de Babic (2003) e Shleifer e Vishny (1997). Assim, a governança é contemplada tanto como um sistema de relações em que coexistem diversos atores e interesses como a partir da percepção da existência de uma estrutura de poder que abarca os processos de tomada de decisões estratégicas, o exercício da liderança e a busca pela satisfação dos interesses predominantes.

Em relação aos seus valores, a governança corporativa, segundo Andrade e Rosseti (2006), está alicerçada nos seguintes elementos: *fairness*, ou senso de justiça, buscando a equidade no tratamento dos acionistas, sejam eles minoritários ou majoritários; *disclosure*, definida pela transparência das informações, sobretudo das de alta importância; *accountability*, representada pela prestação de contas responsável e ancorada nas melhores práticas contábeis e de auditoria; e *compliance*, conformidade no cumprimento das normas reguladoras preconizadas pelos estatutos, regimentos e instituições legais do País.

Quanto aos modelos que fundamentam a discussão sobre a governança corporativa, cabe destacar que cada um deles assume pressupostos sobre o que é a firma, qual é o motivo de sua existência, quais são os seus objetivos, qual é a sua função na sociedade e qual é a maneira mais eficaz de organizá-la. Hawley e Williams (1996) identificam quatro modelos: o **modelo financeiro**, que parte de uma visão contratual da firma, abordando o conflito entre administradores e proprietários; o **modelo dos stakeholders**, ou dos públicos relevantes, que discute a busca da satisfação das expectativas dos diversos atores envolvidos na organização, como acionistas, empregados, fornecedores, clientes e governos; o **modelo de procuradoria**, que entende que é a partir da ação dos administradores, atuando como procuradores dos proprietários, que se atinge a rentabilidade e o sucesso da organização; e o **modelo político**, no qual o contexto institucional representa o fator determinante para a alocação de poder sobre a corporação e para a distribuição dos lucros entre os diferentes *stakeholders*.

Assim, percebe-se que os diferentes modelos de governança, sobretudo os modelos orientados para os *shareholders* e *stakeholders*, encerram em si a discussão sobre a legitimidade dos interesses das partes envolvidas. Apesar de a legitimidade dos interesses dos acionistas em usufruir o máximo retorno de seu investimento não chegar a ser questionada, observa-se cada vez mais a tendência a se enfatizar também a legitimidade dos interesses dos demais *stakeholders*.

O modelo *shareholder oriented*, quase análogo ao modelo financeiro descrito por Hawley e Williams (1996), considera o conflito de interesses entre a propriedade e a gestão e assume como finalidade primordial a obtenção do máximo retorno dos investimentos dos acionistas. Este modelo encontra-se difundido principalmente em países como EUA, Inglaterra, Canadá e Austrália (ANDRADE; ROSSETI, 2006).

A visão focada no máximo retorno dos *shareholders* possui uma linha de justificação que pode ser entendida a partir de argumentos macro e microeconômicos. Do ponto de vista macroeconômico, as perspectivas clássicas e neoclássicas da economia defendem que o bem estar social pode ser mais plenamente alcançado quando os agentes econômicos estão voltados para a maximização de seus próprios interesses do que quando a ordem econômica e os objetivos sociais são definidos por uma autoridade central. Tal visão é embasada a partir das obras dos ideólogos da Revolução Liberal dos séculos XVIII e XIX, como *A Riqueza das Nações* (1776), de Adam

Smith, *Tratado da Economia Política* (1803), de Jean B. Say, e *Princípios da Economia* (1890), de Alfred Marshall.

Já em relação aos argumentos microeconômicos, destacam-se quatro, apresentados por Andrade e Rosseti (2006). O primeiro está ancorado na lógica financeira baseada na ideia da busca pelo lucro como motivação fundamental para a iniciativa de empreender. Neste sentido, caso os interesses dos *shareholders* não estejam em primeiro plano a continuidade do setor empresarial poderia ser comprometida.

O segundo argumento parte da lógica dos riscos assumidos, que defende que os proprietários assumem os maiores riscos, pois não são protegidos por relações contratuais com a empresa – como são os outros *stakeholders* – e arcam com as menores garantias, uma vez que o capital integralizado é passivo não exigível e, portanto, devem ter seus interesses maximizados. Além disso, existem os custos de agência, assumidos pelos acionistas, representados por: **custos de contratos**, referente a sua elaboração e estruturação, além dos acordos não formalizados celebrados no dia a dia da corporação; **custos de monitoramento**, referente à manutenção dos Conselhos de Administração, auditorias externas, Conselhos Fiscais e outros comitês; **custos com sistemas de informações**, onerosos em sua concepção, manutenção e análise; e os **custos com sistemas de incentivo**, focados na harmonização da assimetria de interesses entre acionistas e gestores (JENSEN; MECKLING, 1976).

A lógica da gestão sustentaria o terceiro argumento, que adverte que, caso se almeje atender aos interesses de todos os *stakeholders*, será perseguido um universo de metas, sendo algumas até conflitantes, com potencial para impactar os resultados e ameaçar a continuidade da empresa.

O quarto argumento alinha-se à lógica dos conflitos de agência, que assume que a tentativa de maximização de múltiplos interesses amplia as possibilidades de conflitos, gerando maiores dificuldades para a conciliação de interesses e criando condições para práticas de gestão oportunistas.

Porém, a abordagem *shareholder* pode acabar desconsiderando o gerenciamento do ambiente de negócios como um todo, além do fato de que é dada pouca atenção a fatores não econômicos que podem afetar a reputação da organização e seu valor de mercado. Somado a isso, Jensen (2001)

chama a atenção para a abordagem mais recente dos múltiplos interesses que afirma que os administradores das organizações devem focar suas decisões na maximização não apenas da riqueza dos proprietários, mas também dos demais *stakeholders*.

O modelo *stakeholder* apreende a corporação como um sistema composto por diversos *stakeholders*, ou públicos interessados, em que cada um deles possui objetivos próprios, fins específicos e também buscam a maximização de seus retornos. Sob esta ótica, o principal objetivo dos gestores da organização seria criar valor para o conjunto de seus *stakeholders*, representados pelos seus empregados, credores, fornecedores, clientes, comunidade, governo e sociedade, entre outros. Tal modelo é característico de países como a Alemanha e o Japão, em que o supridor principal de recursos não é o mercado de capitais, mas o sistema bancário.

Um dos principais argumentos que legitimam o modelo *stakeholder* está alicerçado no fato de que os diferentes públicos interessados na organização, embora em graus variados e de complexa hierarquização, representam “forças sinérgicas, em princípio comprometidas com a sobrevivência, com o crescimento e com a continuação das companhias” (ANDRADE; ROSSETI, 2006: p. 124). Assim, tais atores não podem ser relegados a segundo plano, pois contribuem diretamente para o sucesso e a longevidade da organização, bem como para o alcance dos resultados e a elevação do valor da companhia.

Andrade e Rosseti (2006) ainda ressaltam que o entorno das corporações pode ser entendido como seu suporte de desenvolvimento sustentável. Dessa forma, caso o modelo *stakeholder* seja administrado de forma coerente e equilibrada em relação às diferentes demandas apresentadas, pode se constituir em um fator de legitimação das companhias, de validação de suas políticas e de pilar para a consolidação de sua reputação pública.

A partir do delineamento dos diversos modelos de governança existentes, é interessante salientar, conforme evidenciado por Babic (2003), que a prática de tais modelos nas diferentes partes do mundo decorre de condições históricas, culturais e institucionais. Além disso, a configuração dos modelos de governança está relacionada à formação econômica destes países, à maturidade dos sistemas financeiros, ao desenvolvimento dos mercados de capitais e ao poder de pressão dos diferentes conjuntos de *stakeholders*.

2.2.3 A governança corporativa no Brasil

A trajetória da governança corporativa no Brasil revela uma estreita ligação com fatores tanto macroambientais quanto relacionados ao ambiente interno das companhias. Assim, as grandes mudanças ocorridas em âmbito global durante o século XX levaram o Brasil a caminhar nas mesmas direções observadas em grande parte do mundo, a partir de alterações no ambiente político, na orientação estratégica e no alinhamento das empresas às novas configurações estabelecidas.

Durante as décadas de 1940 e 1950, edificaram-se alguns dos grandes grupos empresariais brasileiros, sendo que a capitalização das empresas foi marcada pela preferência por exigíveis via bancos estatais de fomento. Segundo Borges *et al* (2005), nas décadas de 1950 e 1960, predominava nas empresas brasileiras a forte presença do acionista controlador familiar, que acumulava o papel de majoritário e de gestor da empresa.

Nos anos de 1970, apareceram os primeiros Conselhos de Administração, com sinais de autonomia e de divisão do poder entre os acionistas e os profissionais da gestão. Em 1976, surge a Lei das Sociedades Anônimas, que instituiu a prática de divisão de poderes entre o Conselho de Administração e a diretoria, bem como ofereceu cinco linhas básicas de orientação: a) proteção do acionista minoritário; b) responsabilização do acionista controlador; c) ampla diversificação dos instrumentos de fiscalização postos à disposição dos acionistas; d) diferenciação entre companhia aberta e fechada; e e) definição dos interesses fundamentais que a sociedade anônima representa.

Paralelamente, assiste-se, ainda na década de 1970, a derrocada da política de substituição de importações e da tentativa de internacionalização dos grupos nacionais, aliada ao crescente emprego de recursos externos, trazendo à tona a crise fiscal. A década de 1980, marcada pelo sepultamento da política de substituição de importações e pela situação de crise econômica, assistiu ao surgimento e ao crescimento dos fundos de pensão e dos fundos de investimento. Além disso, ocorreu o fortalecimento da BOVESPA, da Bolsa do Rio, da CVM e do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE).

É importante frisar que, até o final dos anos de 1980, o Brasil foi marcado pelo nacionalismo ancorado na ideia de soberania e segurança nacional, pela política de substituição de importações, pelo protecionismo exacerbado e inflação crônica, que comprometeu a eficiência gerencial das companhias, e pela “cartorização”, ou patronato político, que expunha de forma oficial a proteção aos interesses privados (ANDRADE; ROSSETI, 2006).

A partir dos anos de 1990, configuram-se transformações estruturais, como a abertura comercial, a estabilização monetária e as privatizações, produzindo importantes reflexos nas principais empresas. Com isso, observam-se a ampliação do poder dos Conselhos de Administração, a presença de um forte mercado de investidores institucionais, os litígios que ajudaram a fazer progredir os controles e a legislação, e o questionamento sobre os pareceres das auditorias independentes nos casos dos bancos sob intervenção, entre eles o Banco Nacional, o Banco Econômico e o Banco Noroeste. Assim, as questões de governança corporativa ganharam maior relevo, sendo que o processo de privatizações foi o grande responsável por tal transformação. Dada a inevitável separação entre controle e gestão, novos mecanismos de delegação, incentivo e monitoramento sobre o desempenho dos administradores passaram a ser desenhados pelos acionistas controladores (BORGES *et al*, 2005).

Diante do quadro histórico traçado, é válido ressaltar duas transformações decorrentes que geraram impactos mais especificamente relacionados à governança corporativa: a reconfiguração do mercado de capitais; e as mudanças nos padrões de governança. Com a abertura da economia brasileira, assistiu-se a um grande aporte de recursos externos, ampliando as exigências por remodelações nas bolsas brasileiras, que passaram a buscar a redução dos custos de transações, maior agilidade nas negociações, maiores garantias nas operações e maior segurança nos investimentos (ANDRADE; ROSSETI, 2006).

Complementarmente às remodelações do mercado de capitais, verificaram-se mudanças nos padrões de governança, com destaque para a elevação da aderência às regras da boa governança, a adaptação das demonstrações financeiras aos padrões contábeis internacionais, a elevação da eficiência gerencial devido ao acirramento da competição diante da abertura dos mercados, e a criação dos níveis diferenciados de governança pela BOVESPA.

Como saldo desse conjunto de variáveis históricas determinantes, segundo Andrade e Rosseti (2006), o sistema corporativo brasileiro é percebido, contemporaneamente, a partir dos seguintes aspectos:

- participação expressiva dos investimentos estrangeiros e dos institucionais no mercado de capitais;
- forte presença de grupos familiares e alta concentração de propriedade entre as empresas de capital privado nacionais;
- pequeno número de empresas com expressão mundial;
- pequeno e decrescente número de empresas listadas em bolsa;
- entre as S/A, preponderância das de capital fechado em relação às aberturas.

2.2.4 A Governança nas Empresas Familiares

Uma vez discutida a representatividade, a tradição e a problemática inerentes às empresas familiares, bem como apresentadas as bases e princípios da governança corporativa, é possível refletir acerca do papel que os mecanismos e políticas de governança poderiam desempenhar em relação aos desafios enfrentados pelas organizações familiares nos âmbitos da propriedade, família e gestão.

É necessário antes diferenciar a governança na empresa familiar dos conceitos ora apresentados sobre governança corporativa. Embora seja possível estabelecer diversos paralelos entre os dois temas, entende-se que o objetivo da governança na empresa familiar vai além da busca pela regulação das questões vivenciadas em empresas cuja gestão encontra-se dissociada da propriedade. Neste sentido, considerando as necessidades e particularidades da empresa familiar, a formalização da governança exhibe potencial para estruturar, regular e auxiliar os processos de sucessão, de profissionalização e de abertura de capital, constantemente vivenciados pelos dirigentes de empresas familiares.

A estruturação da governança na empresa familiar poderia estabelecer a mediação entre os valores da família e a sobrevivência da empresa, ao buscar conciliar a necessidade de crescimento da organização com os diversos interesses individuais que a permeiam. Neste sentido, Lambretch

(2005) afirma que a governança corporativa na empresa familiar seria o elo que une o indivíduo, a família e a empresa, sendo primordial compreender que o indivíduo pertence à família, assim como esta pertence à empresa.

A sucessão é um processo inevitável nas empresas familiares, sobretudo devido ao próprio relógio biológico de seus dirigentes. Assim, mais cedo ou mais tarde, o processo sucessório será deflagrado, levando à redefinição das lideranças. Caso seja bem planejado, pode representar a oportunidade de reestruturar a direção da organização e renovar suas capacidades (LANSBERG, 1999).

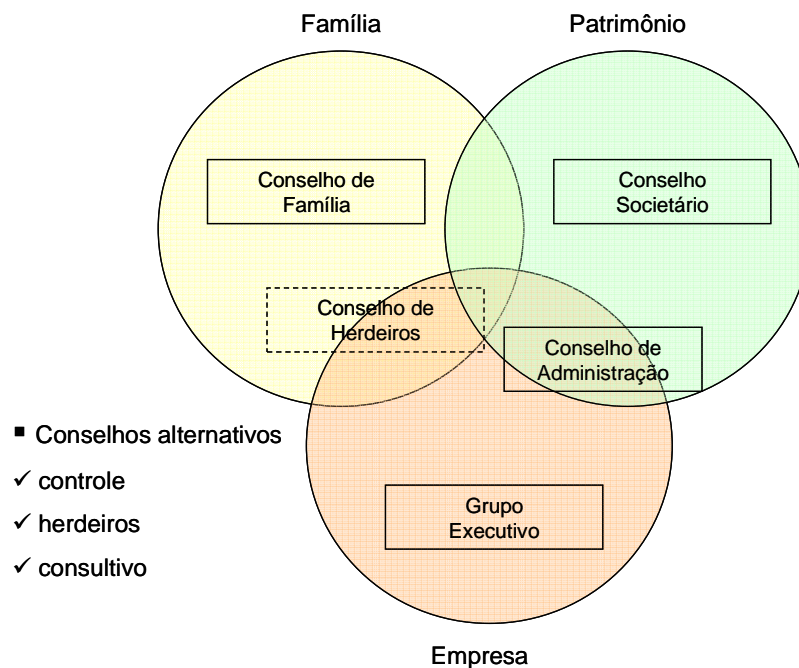
Andrade e Rosseti (2006) ressaltam que a estrutura empresarial contemporânea foi em grande parte edificada nas décadas de 1950 e 1960, culminando em um aumento considerável do volume de casos de sucessão a partir dos anos de 1990. Tal quadro acelerou consideravelmente as mudanças no controle acionário das companhias, em decorrência dos processos de fracionamento da propriedade pelas gerações sucessoras, demandando novos acordos entre acionistas e novas práticas de governança.

Dessa forma, no tocante ao processo sucessório, a governança, em tese, poderia implementar mecanismos capazes de orientar e conduzir o processo de sucessão, contribuindo para o equilíbrio e a perpetuação dos negócios da família. Paralelamente, no plano familiar a governança poderia estabelecer canais de comunicação diretos e transparentes, bem como definir regras e acordos com potencial para minimizar eventuais disputas de interesses entre os membros da família empresária, evitando a transferência de conflitos da família para a empresa, e desta para a família.

Dentre as principais questões a serem consideradas no planejamento da sucessão, é possível destacar: definição de regras para a sucessão; diretrizes para a formação e preparação dos potenciais sucessores; critérios adotados a fim de orientar a profissionalização da gestão da empresa; regras de aposentadoria compulsória; e definição de políticas de financiamento da segurança econômica dos membros mais antigos.

A formalização da governança nas organizações familiares pode ser auxiliada pela estruturação de diversos conselhos, com o objetivo de estabelecer o diálogo entre as diferentes esferas de poder, conforme ilustrado na Figura 5.

Figura 5 – Estrutura de governança na empresa familiar



Fonte: adaptado de Bernhoeft e Gallo (2003).

Bernhoeft e Gallo (2003) apresentam, na Figura 5, a disposição dos principais conselhos que podem ser adotados nas organizações familiares, com o intuito de estruturar a governança, criando pontes de comunicação entre a família e a empresa. Dentre os órgãos destacados pelos autores supracitados, o Conselho Societário, também chamado “Conselho de Acionistas”, representa o órgão supremo das sociedades por ações, constituindo o fórum no qual serão tratadas as questões societárias.

Partindo da tipologia proposta por Gersick et al (2003), Camera e Araújo (2008) argumentam que à medida que a empresa familiar evolui da fase do “proprietário-controlador” para estruturas de propriedade mais complexas, como a sociedade de irmãos ou o consórcio de primos, as questões societárias tendem a se tornar mais difíceis de administrar. Assim, o Conselho de Acionistas, estruturado a partir da representação do capital e com a participação de todos os acionistas

familiares, representaria uma alternativa para tratar de forma objetiva as questões referentes à propriedade.

Dentre as principais atribuições conferidas ao Conselho de Acionistas citadas por Bernhoeft e Gallo (2003, p. 31-32), destacam-se:

- Fixar as diretrizes estratégicas relativas ao retorno sobre o capital;
- Administrar e atualizar o Acordo Societário;
- Administrar o processo de pulverização acionária;
- Manter um sistema de informações para os acionistas;
- Aprovar as demonstrações financeiras;
- Selecionar e avaliar os membros do Conselho de Administração (CAD);
- Aprovar o plano estratégico apresentado pela direção executiva ou pelo CAD.

É importante destacar que a definição do Acordo Societário, ou Acordo de Acionistas, representa o conjunto de parâmetros que define os direitos e os deveres, coletivos e individuais, dos membros que constituem a sociedade. O acordo deve contemplar as regras do jogo relativas à sociedade, como: definição da missão da sociedade; avaliação do patrimônio da empresa; estabelecimento das regras para saída e entrada de sócios ou acionistas; definição da política de distribuição de dividendos; delimitação de regras para utilização de bens e serviços da empresa; demarcação dos critérios para a participação de membros da família no Conselho de Administração; e estabelecimento da política de aposentadoria (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Em relação à política de dividendos, Davis (2004) enfatiza que esta deve ser claramente definida em função das expectativas e necessidades dos acionistas familiares, com o intuito de fornecer incentivos para que os membros da família mantenham sua participação na empresa. O processo de compra e venda de ações, tanto entre os próprios acionistas familiares quanto entre a família e pessoas de fora da sociedade, por exemplo, é um procedimento que deve ser objeto de muita atenção, uma vez que pode acarretar um processo de reconcentração ou diluição de ações capaz

de alterar todo o equilíbrio da composição acionária, inclusive, ocasionando a perda de controle pela família.

Considerando as empresas familiares de capital aberto, a adoção dos princípios de governança corporativa poderia auxiliar na adaptação às regras e às exigências do mercado de ações, sobretudo nos quesitos de: *fairness*, buscando equacionar a relação entre os acionistas minoritários e majoritários ou entre acionistas familiares e não familiares; *disclosure*, no sentido de divulgar ao mercado informações precisas e de forma transparente; *accountability*, a partir da prestação de contas responsável, baseada nas melhores práticas contábeis e de auditoria; e, *compliance*, conformidade no cumprimento das normas reguladoras preconizadas pelos estatutos, regimentos e instituições legais do país.

Em relação ao Conselho de Administração (CAD), este representaria o órgão colegiado da companhia com funções administrativas, deliberativas e fiscalizadoras. Assim, baseando-se na Lei 6.404/76, que dispõe sobre as sociedades por ações, Amaral e Montgomery (1999, p. 81-82) enumeram as seguintes atribuições que devem ser desempenhadas pelo CAD:

- Fixar a orientação geral dos negócios da companhia;
- Eleger e destituir os diretores da companhia e fixar suas atribuições;
- Fiscalizar a gestão dos diretores, examinar a qualquer tempo os livros e papéis da companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos;
- Manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria;
- Deliberar, quando autorizado pelo estatuto, sobre a emissão de ações ou bônus de subscrição;
- Escolher e destituir os auditores independentes, se houver.

A partir das atribuições destacadas, é possível perceber que uma das preocupações fundamentais do CAD seria o acompanhamento e o direcionamento das ações dos gestores, ou seja, a busca pela minimização do problema de agência. Assim, o CAD seria a instância responsável por

regular a conduta dos gestores, minimizando o comportamento oportunista. Porém, Bernhoeft e Gallo (2003) afirmam que em inúmeras organizações familiares a implantação do Conselho de Administração não passa de

[...] uma maquiagem para melhorar a imagem da empresa diante de alguns membros da família e de pessoas e instituições externas, pois aqueles que verdadeiramente exercem o poder na empresa familiar não estão dispostos a que ninguém os administre, supervisionando a sua maneira de gerir, exigindo maior responsabilidade e dizendo-lhes o que devem fazer melhor. (BERNHOEFT; GALLO, 2003, p. 110).

Andrade e Rosseti (2006) afirmam que antes da Lei das S/A, de 1976, eram raras as companhias no Brasil, familiares ou profissionais, que possuíam um CAD formalizado. A Lei das S/A tornou obrigatório para as empresas de capital aberto a implantação do CAD, mas, em muitas organizações a adoção deste órgão ocorreu de maneira pró-forma. Neste contexto, o CAD era marcado pela baixa efetividade, limitando-se apenas a homologar as decisões dos gestores em detrimento de uma postura avaliativa e diretiva em relação à gestão. Amaral e Montgomery (1999) corroboram com esta visão ao afirmarem que, no Brasil, um dos principais vícios presentes na esfera do CAD seria a presença dos “*yes men*”, ou seja, conselheiros que comparecem às reuniões do CAD exclusivamente para protocolar as decisões, sem qualquer intervenção na gestão da companhia.

Amaral e Montgomery (1999) defendem que a incorporação de um Conselho de Administração ativo pelas organizações familiares pode constituir um elemento importante no processo de profissionalização da empresa. Com o intuito de estruturar um Conselho de Administração atuante e com maior autonomia em suas decisões, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2004) enumera um conjunto de práticas de governança consideradas ideais, como:

- Existência de conselheiros independentes;
- Impossibilidade de acumular as funções de CEO e presidente do CAD;
- Seleção dos gestores pelo Conselho de Administração;
- Contratação de auditores independentes;

É importante refletir que, embora os códigos de boas práticas, preconizados por diversas instituições, exibam potencial para beneficiar as empresas que os adotem, nas empresas familiares, em que é comum a concentração de poder nas mãos dos dirigentes familiares, a adoção de um modelo eficaz de governança esbarra no desafio de reconfigurar toda a estrutura de poder ali presente.

Sobre o Conselho de Família, de acordo com Davis (2003), este possui sua raiz nas empresas familiares europeias de várias gerações e vem sendo adotado como uma instância mediadora, focada em preservar a harmonia familiar e evitar a emergência de conflitos capazes de abalar a empresa. Tal mecanismo, a partir da definição de regras e acordos, incentiva a discussão de interesses de maneira racional e ordenada entre os membros da família, criando, ao mesmo tempo, uma interconexão com a organização no que se refere à difusão de informações desta para a família e das demandas e expectativas da família em relação à empresa.

Bernhoeft e Gallo (2003) sustentam que a família empresária precisa elaborar um sistema de educação para os seus membros, buscando estabelecer o equilíbrio entre os interesses individuais e as demandas da organização. Assim, o Conselho de Família surge como o cenário propício para se debater, de forma estruturada, as questões relacionadas ao papel da família em relação ao negócio. Dentre suas principais atribuições, listadas pelos autores supramencionados, destacam-se:

- Administrar todas as questões e os interesses da família nas suas relações com a sociedade e a empresa;
- Zelar pelos valores e pela história da família e sua transferência entre gerações;
- Funcionar como fórum representativo das famílias na sua relação com os Conselhos de Administração e Societário, e vice-versa;
- Criar e administrar programas de formação e treinamento dos familiares para o exercício do papel de acionista;
- Planejar e coordenar assembleias e eventos familiares;

- Criar e administrar programas de orientação vocacional, profissional e pessoal para os jovens herdeiros, de forma complementar à orientação de cada família

Para objetivar a preparação dos herdeiros, é possível ainda criar um Conselho de Herdeiros, representado na Figura 5, a partir do quadrante pontilhado, direcionado para a formação e o treinamento dos herdeiros e potenciais sucessores para assumirem posições de acionistas ou de gestores na organização. Dessa forma, este conselho estabelece a conexão entre as dimensões da família, gestão e propriedade, incentivando o processo de profissionalização dos membros da família empresária, capacitando-os tanto para o Conselho de Acionistas quanto para a gestão.

A partir da discussão apresentada, compreende-se que um dos principais desafios inerentes à estruturação da governança na empresa familiar seria estabelecer o consenso entre os diversos atores que a permeiam sobre a necessidade e os benefícios advindos de sua implementação. Caso contrário, corre-se o risco de utilizar a governança apenas como uma alegoria, cuja função se resume apenas a ostentar um modismo em relação ao mercado. Ainda é válido refletir que a formalização da governança não representa uma obrigação que se impõe às organizações familiares, mas apenas uma alternativa que deve ser avaliada a partir da realidade e do conjunto de particularidades presentes em cada família empresária.

3 METODOLOGIA

3.1 Natureza e método de pesquisa

A fim de atender ao objetivo declarado, esta pesquisa buscou compreender e explicar a realidade social das organizações estudadas, fundamentalmente, a partir do ponto de vista dos atores diretamente envolvidos no processo social – neste caso, os dirigentes familiares. A realidade social é entendida como a criação e a extensão da experiência subjetiva dos indivíduos envolvidos (Burrell e Morgan, 1979). Busca-se manter a integridade dos fenômenos sob investigação, na tentativa de explicá-los, considerando e valorizando a essência subjetiva da experiência humana.

Ainda de acordo com os autores supracitados, rejeita-se a visão de que o mundo dos acontecimentos humanos pode ser estudado à maneira das ciências naturais. Ou seja, entende-se que a neutralidade do saber científico não existe. Neste sentido, concorda-se com Burrell e Morgan (1979) quando sustentam que qualquer pesquisador, conscientemente ou não, traz para seu tema de estudo um quadro de referência, que reflete uma série de pressupostos sobre a natureza da realidade social e a maneira como deveria ser conduzida a investigação.

Popper (1978) corrobora com tal visão argumentando que não se pode retirar do cientista sua parcialidade e seu juízo de valor sem aniquilá-lo, pois até mesmo o ideal de neutralidade, pretensamente isento de valores, encerra em si mesmo um juízo de valor. Assim, o autor defende que a objetividade científica se constitui a partir do processo de tornar pública à crítica determinada experiência. Ou seja, qualquer suposição pode ser criticada e o fato de todos poderem criticá-la estabelece a base da objetividade científica. Neste sentido, no tocante à produção do conhecimento, as ideias e as teorias que resistirem ao crivo crítico da comunidade científica apresentariam maior probabilidade de se constituírem como legítimas.

Na visão de Weber (1973), os elementos da “cosmovisão pessoal” do pesquisador, que são continuamente introduzidos em sua atividade científica, podem desencadear problemas, ao fazer com que se trate com pesos diferentes as possibilidades existentes na elaboração de hipóteses e de relações causais entre os fatos, na medida em que o resultado aumenta ou diminui a chance de confirmar determinadas concepções pessoais.

Explica Goldman (1984, p. 20):

Todo pensamento sofre profundas influências sociais, na maioria das vezes, não explícitas para o pesquisador individual. Tais influências nunca poderão ser eliminadas, mas, ao contrário, o pesquisador deve torná-las conscientes e integrá-las na investigação científica, para evitar, ou para reduzir ao mínimo, sua ação deformante.

Schaff (1983) aponta que o pesquisador precisa assumir um posicionamento, que pode e deve ser científico. Neste estudo, optou-se pela não elaboração de hipóteses de estudo *a priori* como forma de flexibilizar a condução da pesquisa, independente dos pressupostos contidos na visão do autor. Quanto à sua natureza, este trabalho encontra-se alicerçado em uma estratégia qualitativa de pesquisa, em que a já destacada ausência de hipóteses rígidas *a priori* permitiu ao pesquisador maior liberdade para formular e reformular proposições à medida que realizava a pesquisa. Tal condição induz o pesquisador a buscar um conhecimento aprofundado da realidade que serve de contexto ao foco do estudo e dos suportes teóricos principais que guiarão sua ação (TRIVIÑOS, 1992).

Triviños (1992) argumenta que a pesquisa qualitativa pode ser entendida como “expressão genérica” capaz de satisfazer a diferentes bases teóricas, sejam elas de cunho estrutural-funcionalista, fenomenológico ou materialista dialética. Assim, o pesquisador possui ampla liberdade teórico-metodológica para realizar seu estudo, sendo que o teor de qualquer enfoque qualitativo será ditado pelo referencial teórico no qual se apoia o pesquisador.

Quanto ao tipo, a pesquisa possui caráter descritivo e explicativo. Descritivo porque, segundo Gil (2006, p. 44-45), “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”. O caráter explicativo está na preocupação de “identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos”. Dessa maneira, a interpretação dos resultados surge como a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno em um dado contexto. Por isso, não é vazia, mas lógica, coerente e consistente.

Como método de pesquisa será adotado o estudo multicasos, que, conforme salienta Yin (2005), representa a opção escolhida a partir da ponderação de vários fatores como quando há a procura de respostas de como e por quê ou quando se examinam acontecimentos contemporâneos e não se

podem manipular comportamentos relevantes. Ademais, o estudo de caso possibilita uma análise aprofundada do fenômeno estudado, abrangendo a totalidade, tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas a sua análise. Yin (2005) assinala como uma das principais vantagens da consecução do estudo de casos múltiplos o fato de as evidências resultantes serem, geralmente, consideradas mais convincentes e o estudo como um todo tido como mais robusto em comparação com os estudos de caso único.

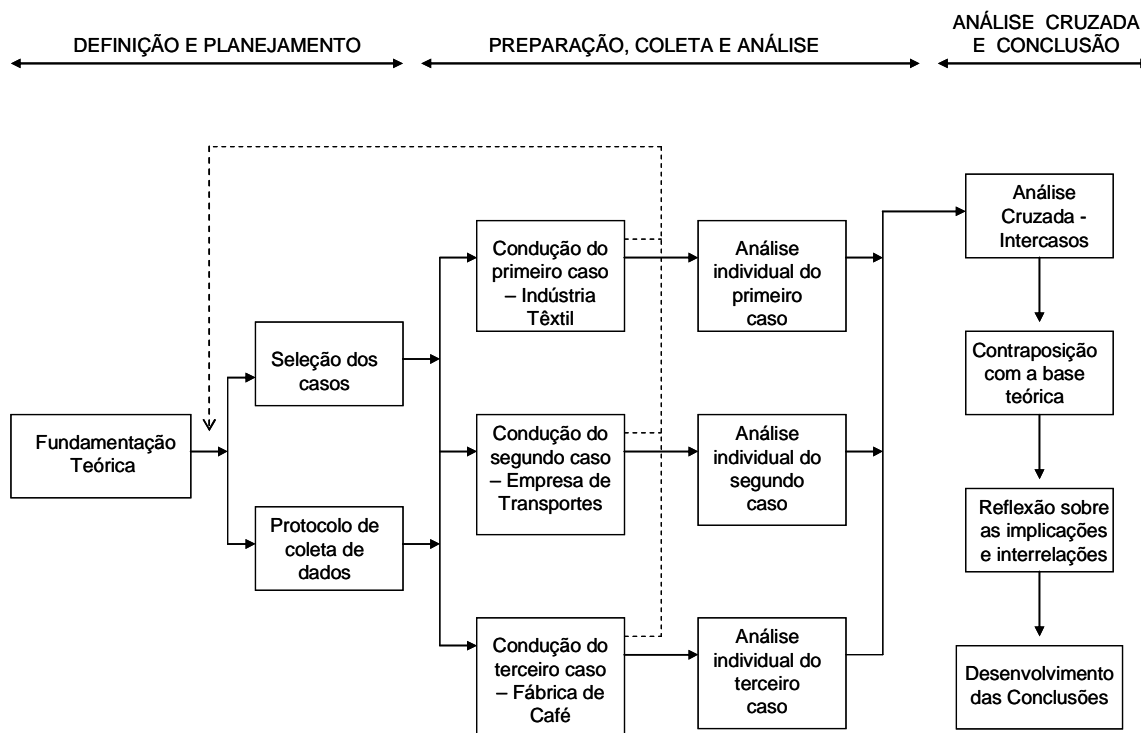
A Figura 6 ilustra as etapas percorridas durante o desenvolvimento do presente estudo de múltiplos casos. A fase de definição e planejamento compreendeu o desenvolvimento da fundamentação teórica, que representa a base de sustentação de todo o escopo desta pesquisa. É importante ressaltar que a fase de revisão teórica não apenas auxilia o aprofundamento e o domínio da teoria por parte do pesquisador como também permite a identificação de pontos de reflexão ou lacunas na teoria, que serão contrapostos aos resultados da análise empírica. Na sequência, foi realizada a delimitação e contextualização dos casos, além do desenvolvimento do protocolo de pesquisa, definindo os parâmetros e os instrumentos de coleta de dados a serem utilizados.

Na fase de preparação, coleta e análise dos dados, partiu-se para o plano empírico, em que cada empresa é tomada como uma unidade de análise, sendo cada estudo de caso conduzido individualmente, buscando as particularidades e as evidências convergentes em relação às questões norteadoras da pesquisa. A linha tracejada, representada na Figura 6, sinaliza a curva de retroalimentação, que estabelece uma ponte com a etapa anterior. Assim, quando surgir a necessidade de adequações durante a condução dos casos, retoma-se o projeto de pesquisa, realizando os ajustes pertinentes. Este processo deve ser encarado como fundamental, pois, conforme argumenta Yin (2005), ao se realizar as adequações necessárias a partir do “reprojeto”, minimiza-se o risco de distorções ou de se ignorar conscientemente descobertas no decorrer da pesquisa apenas para se manter fiel ao projeto original.

Após a realização das análises de cada um dos três casos, iniciou-se a etapa final referente à análise cruzada e à conclusão. Levando-se em consideração as evidências e os resultados descortinados a partir da análise intracasos, procedeu-se à realização da análise intercasos, a partir do cruzamento das semelhanças e dos contrastes verificados no conjunto das três organizações pesquisadas. Além disso, utilizou-se a base teórica como contraponto aos resultados

empíricos alcançados, permitindo a identificação de lacunas ou o reforço das teorias adotadas. Por fim, foram expostas as conclusões que este estudo permitiu alcançar.

Figura 6 – Estruturação e etapas do estudo multicaseos



Fonte: adaptado a partir de Yin (2005).

Conforme observado por Mattos (2006), é lugar comum na produção acadêmica a defesa de que os resultados provenientes de pesquisas estruturadas a partir de estudos de caso não podem ser generalizadas, sendo tal possibilidade restrita apenas aos métodos estatísticos de análise. Neste sentido, assume-se que a capacidade de generalização da pesquisa qualitativa parte diretamente do pesquisador, aliado ao nível de profundidade do estudo por ele realizado, e não pelo viés quantitativo de seus dados, sendo que, muitas vezes, a real contribuição da pesquisa foge da necessidade de generalização.

É importante ressaltar que este estudo não focou prioritariamente a generalização de resultados. Yin (2005) aponta que a realização de estudos de caso múltiplos, usualmente, baseia-se na lógica de replicação. Ou seja, após uma descoberta significativa ser revelada, a partir de um experimento único, busca-se replicar a descoberta, conduzindo a um segundo, a um terceiro ou a

mais experimentos, para alcançar um padrão generalizável a novos casos. Porém, neste estudo utiliza-se a lógica de replicação, a fim de gerar bases comparativas adequadas, sendo que algumas das conclusões esboçadas exibem potencial para serem generalizadas somente em relação a proposições teóricas (generalizações analíticas), e não em relação ao universo das empresas familiares (generalizações estatísticas).

Acredita-se que o desenvolvimento de teorias ou modelos aplicáveis a todo o conjunto das empresas familiares incorre no sério risco de cometer omissões, empobrecendo a tentativa de se aprofundar na realidade social das organizações em questão. Tal argumento é reforçado por Weber (1973) ao sustentar que a busca positivista por padrões ou leis regulares no campo das ciências sociais conduz ao artifício de considerar casual ou excepcional tudo aquilo que foge da capacidade de generalização do sistema adotado. Em suma, não se buscaram neste estudo apenas as semelhanças entre os casos pesquisados, mas, na realidade, suas singularidades “casuais”, ou particularidade atípicas, pois a constatação de lacunas ou rupturas em relação à teoria vigente representa o prelúdio habitual para o avanço de determinados campos do conhecimento.

3.2 Delimitação dos sujeitos e instrumento de coleta de dados

O *corpus* da pesquisa foi constituído pelos dirigentes familiares pertencentes a três empresas familiares mineiras de médio a grande porte, com receita líquida anual superior a cem milhões de reais. Dentre os critérios de seleção, adotou-se a tradição da família empresária em relação à atividade exercida. Assim, as três organizações selecionadas vinculam-se a famílias empresárias que compartilham uma longa tradição nos setores econômicos em que suas empresas estão inseridas. A primeira empresa pesquisada atua no setor têxtil, em que a família empresária já tem quase cem anos de tradição. A segunda empresa opera no setor de transportes. Foi fundada há cerca de 50 anos. A terceira organização concentra suas atividades no setor cafeeiro. É constituída por duas famílias empresárias, sendo que a primeira já atua no setor há mais de 60 anos e a segunda, há mais de 150 anos.

Os entrevistados foram selecionados, de forma intencional, dentre os membros das gerações atuais de dirigentes familiares que se encontram à frente da gestão das organizações. Entende-se que a seleção intencional, e não probabilística, dos sujeitos de pesquisa foi capaz de imprimir

maior objetividade à coleta dos dados, pois, conforme afirma Thiollent (1988), a delimitação intencional dos entrevistados representa uma maneira de acessar informações relevantes sobre o tema estudado, a partir de um grupo restrito de informantes.

Em relação à definição do número de entrevistados, considerou-se, além do nível de acesso e da disponibilidade dos sujeitos de pesquisa, o critério de saturação apresentado por Alberti (1990). A autora afirma que em determinado momento as entrevistas acabam se tornando repetitivas, seja pelo seu conteúdo, seja pela forma de construção da narrativa, sinalizando ao pesquisador a ocasião de encerrar a coleta dos depoimentos. Assim, cabe destacar que na Fábrica de Café, além dos dois sócios dirigentes, foi necessário, a fim de complementar as informações e atingir o ponto de saturação, entrevistar um profissional de mercado recém-contratado para um cargo de direção e, ainda, uma sócia familiar do empreendimento.

É válido destacar que caso o recorte da pesquisa considerasse além dos dirigentes familiares os outros atores sociais que estão inseridos no universo das empresas familiares, provavelmente, seria necessário um número consideravelmente maior de entrevistas para se atingir a devida saturação das informações coletadas. Assim, a homogeneidade do perfil dos entrevistados constitui uma limitação desta pesquisa, sendo que recomenda-se a replicação deste estudo a partir da incorporação das visões dos diversos sujeitos envolvidos com a organização, a fim de acessar de forma mais plena a riqueza e complexidade presente no cotidiano das empresas familiares.

O Quadro 3 relaciona os entrevistados às respectivas empresas, ao cargo ocupado e à geração familiar a qual pertencem. Devido ao compromisso de confidencialidade estabelecido junto aos entrevistados, os nomes dos fundadores e demais membros da família empresária foram excluídos ou substituídos por nomes fictícios.

Quadro 3 – Matriz detalhada dos sujeitos de pesquisa

	Empresa	Função Desempenhada	Geração Familiar
Entrevistado 1 (E01)	Companhia Têxtil	Presidente	4ª geração
Entrevistado 2 (E02)	Companhia Têxtil	Diretor da área de responsabilidade social	4ª geração
Entrevistado 3 (E03)	Companhia Têxtil	Gerente Financeiro	4ª geração
Entrevistado 4 (E04)	Empresa de Transportes	Presidente e fundador	1ª geração
Entrevistada 5 (E05)	Empresa de Transportes	Diretora Administrativo-financeira	2ª geração
Entrevistado 6 (E06)	Empresa de Transportes	Diretor de Operações	2ª geração
Entrevistado 7 (E07)	Empresa de Transportes	Diretor Comercial	2ª geração
Entrevistada 8 (E08)	Empresa de Transportes	Diretora de Faturamento e Cobrança	2ª geração
Entrevistado 9 (E09)	Fábrica de Café	Diretor Comercial	4ª geração da família Guimarães*; 1ª geração frente à gestão da fábrica
Entrevistado 10 (E10)	Fábrica de Café	Diretor Operacional	3ª geração da família Albuquerque*; 1ª geração frente à gestão da fábrica
Entrevistada 11 (E11)	Fábrica de Café	Sócia	4ª geração da família Guimarães* ² .
Entrevistado 12 (E12)	Fábrica de Café	Diretor Comercial	Profissional de mercado, não pertencente à família empresária

Fonte: elaborado pelo autor.

De forma complementar à realização das entrevistas, a base dos dados primários da pesquisa foi constituída por outros documentos requisitados às empresas pesquisadas, como: estatutos, atas de reuniões, relatórios internos, manuais e códigos de ética e de conduta. Também foram coletados dados secundários relacionados às organizações estudadas, dentre eles: recortes de jornais, informações disponibilizadas nos *sites* das companhias, balanços divulgados pela Bovespa,

² * Nomes fictícios.

artigos, dissertações e outras publicações acadêmicas relacionadas às organizações em questão. Assim, buscou-se estabelecer a triangulação dos dados a partir da utilização de múltiplas fontes de evidências, o que, na visão de Yin (2005), possibilita que o pesquisador se depare com uma gama de questões de cunho histórico, comportamental e de atitudes, apresentando a vantagem de consolidar linhas convergentes de investigação.

Como instrumento de coleta de dados foi desenvolvido um roteiro de entrevistas semi-estruturado, com o intuito de auxiliar a condução das entrevistas em profundidade com os diversos entrevistados. Todas as entrevistas foram conduzidas pelo autor, sendo registradas por gravadores, além da utilização de blocos de notas para registros complementares. Foram armazenadas, aproximadamente, dez horas de gravações referentes às entrevistas, que, após a transcrição, geraram um total de 180 páginas.

3.3 Técnica de análise e tratamento dos dados

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de Análise do Conteúdo (AC), ferramenta que, conforme defendem Bauer e Gaskell (2007), é capaz de produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada – ou seja, a partir de procedimentos sistemáticos, metodicamente explícitos e replicáveis. Ainda segundo os mesmos autores, a validade da AC não deve ser julgada em termos de uma “leitura verdadeira” do texto, mas a partir de sua fundamentação nos materiais pesquisados e de sua congruência com a teoria do pesquisador, à luz de seu objetivo de pesquisa.

Uma das principais características dessa técnica, conforme ressaltam Rodrigues e Leopardi (1999), é a possibilidade de tornar evidentes os elementos ocultos da linguagem humana, além de organizar e buscar o significado original dos seus elementos manifestos. Dessa forma, a AC vai além da simples descrição, buscando regularidades ou rupturas na expressão linguística, no sentido de estruturar um acervo de conhecimento sobre o tema pesquisado.

Demo (1989) sustenta que a análise de conteúdo, entendida a partir de sua perspectiva clássica, não se refere prioritariamente ao conteúdo de um discurso no sentido do discurso redigido formalmente, mas se refere ao conteúdo da prática, deixando em segundo plano a estrutura

formal do texto. Neste sentido, não importa o quanto a linguagem é gramaticalmente correta, pois a atenção do pesquisador deve estar focada essencialmente no caráter do depoimento dos entrevistados, naquilo que exibem de compromissos políticos, nas lutas que envolvem o dia a dia, nas implicações históricas concretas e de vida, nos fins perseguidos, nos resultados alcançados, e assim por diante.

Bardin (2004) afirma que a análise de conteúdo não é mais identificada exclusivamente com seu caráter descritivo, mas que, na realidade, o seu objetivo é a inferência. Assim, segundo a autora, a AC possui uma função heurística ao enriquecer a leitura e elevar a propensão à descoberta de conteúdos e de estruturas que confirmam (ou infirmam) o significado das mensagens. Nas palavras da autora:

A leitura efetuada pelo analista do conteúdo das comunicações não é, ou não é unicamente, uma leitura 'à letra', mas antes o realçar de um sentido que se encontra em segundo plano. Não se trata de atravessar significantes para atingir significados, à semelhança da decifração normal, mas atingir através de significantes ou de significados (manipulados) outros 'significados' de natureza psicológica, sociológica, política, histórica, etc. (BARDIN, 2004, p. 36).

Considerando o conjunto das técnicas de análise de conteúdo, adotou-se neste estudo a análise categorial, ou temática, que é descrita por Bardin (2004) como o processo de análise do texto a partir de unidades categorizadas e agrupadas analogicamente em relação aos eixos temáticos. A análise compreendeu as três fases operacionais apresentadas por Bardin (2004): pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise correspondeu à etapa de sistematização do plano de análise, contando com a leitura flutuante do material. Além disso, realizou-se nesta fase a constituição do *corpus*, representado neste caso, pelo conjunto das entrevistas. Na sequência foram delimitadas a unidade de registro, a unidade de contexto e as formas de categorização. Neste estudo, a unidade de registro foi definida a partir da seleção de parágrafos, ou trechos de entrevista, posteriormente codificados em relação aos eixos temáticos estabelecidos. Considerou-se como unidade de contexto cada um dos documentos elaborados a partir da transcrição das doze entrevistas realizadas.

A fase de exploração do material correspondeu ao tratamento dos dados, sendo que neste estudo foi utilizado o *software N-Vivo®QSR, versão 7.0*, com o objetivo de auxiliar o processo de

codificação dos trechos de entrevistas (ou unidades de registro) empregados na análise. Assim, procedeu-se à importação dos arquivos digitais (na extensão .doc) que continham as transcrições das entrevistas (unidades de contexto) para a interface do programa. Uma vez incorporados ao *software*, foi realizada a codificação (*coding*) do conteúdo das transcrições, a partir dos eixos de análise (*tree nodes*) definidos.

A terceira etapa envolveu a interpretação inferencial dos resultados. Ou seja, foram estabelecidas as relações entre as análises empíricas e as questões que nortearam a pesquisa. Esta etapa compreende o exercício da subjetividade e da capacidade de reflexão do pesquisador, que, amparado pela teoria e norteado pelos problemas de pesquisa, busca extrair conclusões embasadas não apenas no conteúdo explícito dos depoimentos analisados, mas também no conteúdo latente ali presente.

Em relação à adoção de um *software* em uma pesquisa qualitativa, autores como Kelle (1995) apontam que a utilização de *CAQDAS* (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis Softwares*) por pesquisadores qualitativos remonta a meados da década de 1980, quando diversos programas direcionados para a pesquisa qualitativa foram lançados. O *software* N-Vivo representa um destes vários programas disponíveis no mercado, sendo que sua primeira versão foi criada, em 1999, por Lyn Richards e Tom Richards.

Ozkan (2004) afirma que o N-Vivo pode ser de grande auxílio no tratamento e codificação dos dados da pesquisa, poupando tempo e energia dos pesquisadores, permitindo, inclusive, a visualização dos segmentos codificados, em seus contextos originais. Walsh (2003) ressalta que o programa em questão é capaz de criar uma ampla base de dados, reunindo de uma só vez grandes quantidades de informações a partir de diversos tipos de documentos, como entrevistas, textos e memorandos. A autora ainda afirma que o *software* imprime maior liberdade ao trabalho do pesquisador ao possibilitar que ele teste suas ideias por meio da rápida organização dos dados brutos e do cruzamento de informações, resultados e conceitos. Além disso, apresenta a vantagem de permitir salvar, imprimir ou retroceder o andamento da análise à vontade e a qualquer momento.

É possível estabelecer um paralelo entre as facilidades oferecidas pelos programas e demais técnicas disponíveis no meio científico e a questão da utilização inadequada, ou excessiva, dos

processos de quantificação em pesquisas no campo das ciências sociais. Esta questão é discutida por González Rey (2005), que alerta que o pesquisador, em certos casos, corre o risco de ser reduzido a um indivíduo cujo intelecto praticamente não intervém no processo da pesquisa e cujo papel se resume simplesmente a aplicar uma sequência de instrumentos sem a necessidade de produzir uma só ideia. Nas palavras do autor:

A metodologia conduziu a um metodologismo, no qual os instrumentos e as técnicas se emanciparam das representações teóricas, convertendo-se em princípios absolutos de legitimidade para a informação produzida por eles, as quais não passavam pela reflexão dos pesquisadores. (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 2).

Neste sentido, ressalta-se que a vantagem percebida na utilização do *software N-Vivo* se relaciona à facilidade de organização dos dados e à possibilidade de estabelecer automaticamente conexões entre os nós temáticos e os trechos de entrevistas codificados. É importante observar que mesmo ao se adotar um *software* apropriado para a pesquisa qualitativa toda a análise permanece sob a responsabilidade do pesquisador, uma vez que o programa apenas facilita a amarração e visualização dos dados. Assim, concorda-se com a visão de autores como Walsh (2003) e Kelle (1995) quando afirmam que nenhum *software* é capaz de realizar a análise por si só, auxiliando apenas nas tarefas operacionais ou mecânicas relacionadas ao tratamento dos dados.

3.4 Dimensões de análise

Nos capítulos referentes às análises dos casos, será apresentado um breve histórico de cada empresa estudada, seguido da respectiva análise. Inicialmente, será realizada a análise intracaso, em que cada empresa será trabalhada de forma isolada, com o objetivo de explorar detalhadamente as formas como as diferentes famílias empresárias vivenciaram os processos de sucessão e de profissionalização. Além disso, busca-se evidenciar o papel delegado à governança na empresa familiar, a partir da visão dos dirigentes familiares. Optou-se pela reprodução de trechos das falas dos entrevistados no decorrer das análises. Dessa forma, a interpretação dos resultados será acompanhada de fragmentos da base empírica, utilizada para as inferências. Ao final da análise de cada caso, são apresentados quadros-síntese que estabelecem a conexão entre as categorias trabalhadas em cada eixo temático e os trechos de entrevistas utilizados.

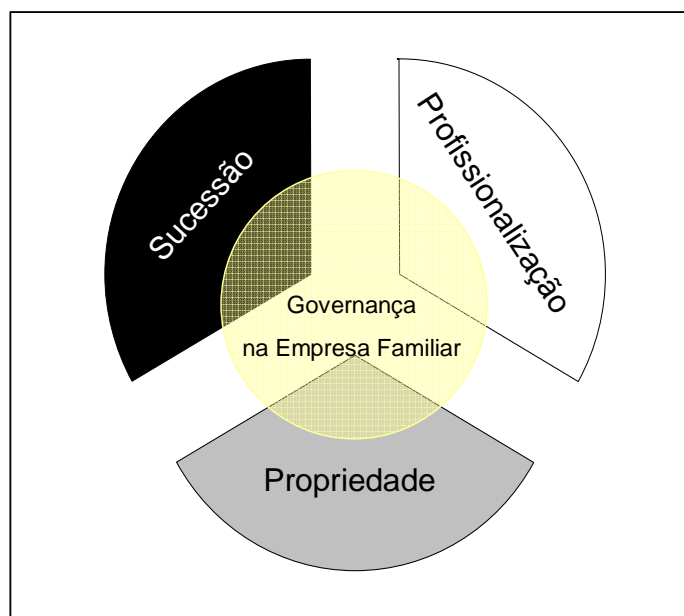
Após o estudo individualizado de cada caso, será apresentado o capítulo referente à análise intercasos, a partir da comparação das visões dos dirigentes das três empresas pesquisadas, acerca dos processos de sucessão, de profissionalização e de abertura de capital, bem como a relevância da estruturação da governança em relação a estes processos.

Quanto ao processo de categorização, em um primeiro momento, foram definidos eixos temáticos mais amplos, com o objetivo de proporcionar diretrizes gerais a partir das quais foram reveladas as categorias de análise. Assim, os três eixos temáticos previamente definidos foram: sucessão, profissionalização e propriedade.

A governança não foi definida como um eixo à parte, mas entendida como uma temática que perpassa e permeia os três eixos em questão, uma vez que um dos objetivos centrais deste estudo foi evidenciar o papel da governança na empresa familiar, abarcando os processos de sucessão e de profissionalização e as questões societárias enfrentadas pelas organizações.

A Figura 7 ilustra a relação estabelecida entre a governança e os três eixos temáticos que orientaram a presente pesquisa.

Figura 7 – A governança e os eixos temáticos



Fonte: elaborado pelo autor.

O eixo da sucessão contempla a visão e os valores que os membros da família empresária compartilham a respeito do processo de sucessão, passando pelas políticas e diretrizes que historicamente condicionaram tal processo, bem como pelos eventuais conflitos e dificuldades vivenciadas. A relação da governança com a sucessão foi apreendida a partir da análise do nível de formalização dos processos sucessórios, da existência de um plano de sucessão e de outros elementos e instâncias estruturadas com essa finalidade.

A partir do eixo da profissionalização, buscou-se delinear como se deu o processo de profissionalização em relação à trajetória da empresa, levando em consideração o perfil dos dirigentes, os entraves relacionados a este processo, a visão sobre a entrada de profissionais não familiares para ocupar cargos de gestão e a importância delegada ao caráter familiar da gestão. A questão da governança foi buscada a partir da verificação da existência de instâncias de governança implementadas, como um Conselho de Administração ativo, e de sua influência em relação ao processo de profissionalização da empresa.

O eixo propriedade abarcou as questões societárias, como o processo de configuração acionária, as políticas relacionadas à capitalização da empresa e a distribuição de dividendos aos sócios. Além disso, foram levantadas as visões dos dirigentes em relação à opção de abertura de capital e à entrada de sócios não familiares no negócio. A governança foi condicionada a: existência de acordos de acionistas, regras de entrada e saída de sócios, nível de transparência na prestação de contas e existência de um Conselho de Acionistas atuante.

O Quadro 4 apresenta as principais categorias identificadas a partir dos três eixos temáticos discutidos.

Quadro 4 – Categorias de análise reveladas a partir dos eixos temáticos

Eixos Temáticos	Categorias de Análise
A Sucessão	<ul style="list-style-type: none">▪ Princípios norteadores dos processos sucessórios;▪ Transmissão dos valores familiares;▪ Forma de inserção dos sucessores;▪ O papel do fundador e de familiares não gestores;▪ Conflitos de gerações e disputas de poder;▪ Construção da legitimidade dos sucessores;▪ Papel da Governança junto ao processo sucessório.
A Profissionalização	<ul style="list-style-type: none">▪ Tradição familiar empreendedora;▪ Entraves ao processo de profissionalização;▪ Nível de formalização das atribuições dos dirigentes;▪ Práticas patrimonialistas;▪ Paternalismo e sobreposição de papéis;▪ Visão dos dirigentes sobre a profissionalização da gestão;▪ Direcionamento familiar da gestão;▪ Governança e profissionalização.
A Propriedade	<ul style="list-style-type: none">▪ Processo de pulverização da propriedade;▪ Nível de dependência dos sócios em relação ao negócio;▪ Formas de financiamento da empresa;▪ Política de distribuição de dividendos;▪ Prestação de contas aos sócios;▪ Visão dos dirigentes sobre o processo de abertura de capital;▪ Relação entre blocos de acionistas;▪ Governança e questões societárias.

Fonte: elaborado pelo autor.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Companhia Têxtil

4.1.1 Breve Histórico

A empresa pesquisada localiza-se em uma pequena cidade na região da Zona da Mata de Minas Gerais. A fim de zelar pelo compromisso de confidencialidade assumido com os pesquisados, é válido lembrar que detalhes como nomes dos fundadores, de familiares e, mesmo, da cidade onde a indústria se localiza foram suprimidos ou substituídos por nomes fictícios. A partir do breve histórico delineado a seguir, será possível evidenciar a raiz histórica relacionada ao empreendedorismo da família, que há décadas vem transmitindo o negócio às próximas gerações.

A história de uma empresa não se remete apenas ao seu ano de fundação, mas, de forma mais apropriada, deve ser iniciada pela história de seu fundador. A tradição empresária da família pesquisada remonta à trajetória de Joaquim Braga, bisavô do atual presidente da empresa, nascido no arquipélago de Açores, em 1852. Imigrou para o Brasil em 1864, desembarcando em São Paulo aos 12 anos de idade. Após alguns anos, foi trabalhar na construção da Estrada de Ferro Leopoldina, sendo esta a primeira ferrovia do estado de Minas Gerais, construída com o objetivo de escoar a produção de café da Zona da Mata, que tradicionalmente era levada até os portos do litoral por tropas de mulas.

Ao chegar à cidade, que abrigaria a sede de sua futura fábrica, o jovem Joaquim desempenhou diversas ocupações, como cozinheiro, açougueiro, comerciante e dono de armazém. Sua personalidade empreendedora o direcionou para a atividade que o enriqueceu: o comércio de café. Paralelamente, em 1905, foi fundada uma fábrica de tecidos, por quatro empresários da cidade, que já na época contava com 20 teares importados da Inglaterra, representando uma produção de 15 mil metros de tecido por mês. Porém, a inexperiência dos sócios, aliada à falta de integralização de mais de um terço do capital da empresa, gerou dificuldades. Em 1910, devido a uma alta generalizada dos preços do algodão, a empresa tornou-se insolvente. Neste momento, entra em cena o empresário Sr. Joaquim Braga, que, em 1911, assume a massa falida da fábrica de tecidos e inicia com sucesso seu processo de reestruturação.

De 1913 a 1917, Sr. Joaquim administrou o negócio ao lado de seus filhos, fase representada pelo desenvolvimento e pelo crescimento de sua Companhia Têxtil. Após seu falecimento, os filhos assumem o negócio, a partir de 1917, ocorrendo, assim, a passagem da primeira para a segunda geração de familiares à frente da companhia têxtil.

Em 1936, Sr. Henrique Braga, um dos filhos do Sr. Joaquim e avô da atual geração que comanda a companhia, afasta-se da sociedade e funda, com dois sócios não familiares, uma segunda Companhia Têxtil na cidade. Contando com uma estrutura de oito mil metros quadrados, a nova companhia tem seu edifício inaugurado em 1937, fechando com saldo positivo o balanço de seu primeiro ano de funcionamento.

Em 1940, um dos sócios retira-se da sociedade, sendo o seu lugar assumido pelo Sr. Henrique, que desponta como o dirigente da companhia, intensificando a produção da fábrica e aperfeiçoando o acabamento dos artigos produzidos. A qualidade dos produtos passou a ser reconhecida até mesmo pelos compradores estrangeiros. Durante a década de 1940, mesmo diante da grande elevação dos preços das máquinas importadas no período do pós-guerra, o dirigente continua investindo na aquisição de novas tecnologias e equipamentos, o que resulta no processo de ampliação e modernização da companhia, que foi alcançado em 1951.

Em 1953, com o falecimento do Sr. Henrique Braga, a presidência da companhia passa legalmente para as mãos de sua esposa Eloá, e a direção efetiva fica a cargo de um de seus herdeiros, Henrique Braga Filho, que, juntamente com os irmãos, administra a empresa. Em 1966, é assumido o controle acionário da primeira Companhia Têxtil da família, adquirida em 1911 pelo Sr. Joaquim. Porém, a administração das duas companhias continua ocorrendo de forma independente, como se fossem duas empresas distintas, cada uma com sua própria diretoria, o que perdurou até 1998.

No início da década de 1970, a companhia opta pela abertura de seu capital. Sr^a. Eloá assume de maneira pró-forma o cargo de presidente do Conselho de Administração, criado a fim de cumprir as exigências da nova legislação das sociedades anônimas. Paralelamente, o Sr. Henrique Braga Filho toma posse do cargo de diretor presidente da companhia, representando o momento em que ocorre, legalmente, a transferência da gestão da companhia da segunda para a terceira geração.

Já na década de 1980, apesar do cenário de recessão nacional, a empresa mantém-se estável devido a sua política de capitalização, o que faz com que, desde 1982, a empresa não apresente dívidas com instituições financeiras. Isso reflete certo conservadorismo e parcimônia da administração financeira da empresa, traduzida pela ausência da conta de "exigível a longo prazo" em seus balanços.

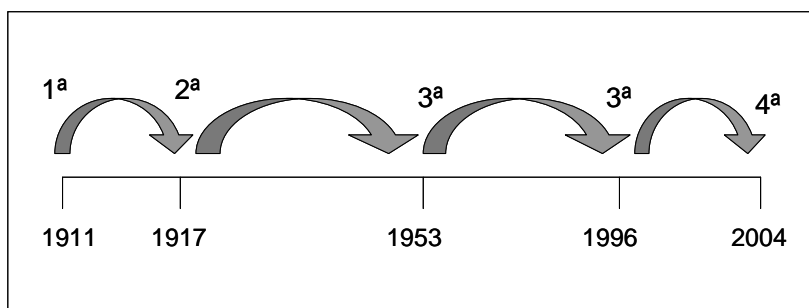
Em 1996, falece o Sr. Henrique Braga Filho, sendo seu cargo assumido por seu irmão Atílio Braga. Em 1998, ocorre a incorporação da Companhia Têxtil, cujo poder acionário foi readquirido em 1966. Assim, as duas empresas que até então contavam com administrações independentes passam a constituir uma só empresa.

Sr. Atílio se mantém como dirigente da Companhia Têxtil até 2004, quando, por motivos de saúde, afasta-se da gestão, sendo o cargo de presidente assumido por seu sobrinho e filho do antigo presidente, Henrique Braga Neto, membro da quarta geração da família empresária. Paralelamente ao afastamento do Sr. Atílio, a empresa inicia um processo de reestruturação, com o objetivo de formalizar seu planejamento sucessório e adotar uma nova estrutura de governança.

4.1.2 Os processos sucessórios na Companhia Têxtil

Em décadas de história, a condução dos processos sucessórios na Companhia Têxtil estudada pode ser apreendida tanto pelo prisma dos valores familiares que a marcaram quanto pela recente preocupação em adotar princípios formais para orientar e mediar o processo sucessório. Neste sentido, a análise acerca das diversas sucessões ocorridas é fundamental para a compreensão de sua longevidade, entendida como resultado da interação entre a família e a empresa através das gerações, conforme ilustra a linha do tempo (Figura 8).

Figura 8 – Linha do tempo: Companhia Têxtil, da 1ª a 4ª geração



Fonte: elaborado pelo autor.

Na Figura 8, tomando o atual presidente como referência, teríamos:

- De 1911 a 1917 – a compra da massa falida e revitalização da empresa pelo bisavô, sendo responsável pela gestão da companhia até seu falecimento;
- De 1917 a 1953 – gestão sob o controle da segunda geração, representada pelo avô;
- De 1953 a 1996 – a companhia é dirigida pelo pai, membro da terceira geração;
- De 1996 a 2004 – a gestão é repassada ao tio, permanecendo a terceira geração no comando da organização;
- De 2004 até a data da pesquisa – após o afastamento do tio, por motivos de saúde, a gestão foi assumida pelo atual dirigente e membro da quarta geração da família empresária.

Em relação aos valores familiares que permeiam a organização, um traço marcante nas falas dos entrevistados seria o caráter patriarcal e o critério de hereditariedade como princípios norteadores dos processos sucessórios. Tal fato é evidenciado nas palavras de um dos diretores da empresa e membro da quarta geração da família:

(001) “Veja bem, a coisa sempre foi feita, até agora, de uma maneira... não vou te dizer assim pelo filho mais velho... Mas... Não deixou de ser... Meu pai era o filho mais velho...” (E02).

Esse critério de hereditariedade é confirmado por um dos gerentes e também membro da quarta geração:

(002) “Exatamente. De pai pra filho e tal, e não tinha muito essa visão do gestor, do empreendedor...” (E03).

É válido analisar, no tocante aos processos sucessórios, dois aspectos decorrentes da postura patriarcal que se encontra enraizada nos valores familiares dos dirigentes da organização.

O primeiro seria a exclusão das mulheres da família como potenciais sucessoras para os cargos de gestão. Esta realidade pode ser reforçada a partir das palavras do atual presidente da companhia:

(003) “Uma coisa que pessoalmente sempre me incomodou muito... Aqui carrega aquelas coisas de família tradicional, família interiorana, de empresa familiar... **Tinha por cultura que a mulher não participava.** Pros antigos, né? Mulher era pra criar os filhos... Eu costumo brincar com elas que: ‘você foram criadas pra esquentar a barriga no fogão e esfriar no tanque!’ [risos]” (E01).

O segundo aspecto resultante desta visão patriarcal seria a exclusão do processo sucessório de indivíduos não pertencentes ao núcleo consanguíneo da família, ou seja, genros, cunhados ou agregados, pois, pelo critério de hereditariedade, os sucessores seriam eleitos sempre entre os filhos dos filhos homens. Assim, no fragmento (004) é possível perceber no discurso do atual presidente como se deu a definição de quem seria o futuro candidato à sucessão e o quanto esta prática estava naturalizada, desdobrando-se em um verdadeiro acordo tácito sobre quem poderia ou não ser considerado um potencial sucessor:

(004) “Foi natural! Em uma conversa... Quem é que vai ser? Eu até me antecipei e falei que era candidato. E, ou era eu, ou era o meu primo. Meu cunhado não ia, até por isso. **Ele não tem sobrenome, pô! Ele é cunhado.** E eu me coloquei à disposição e acabaram concordando” (E01).

Ao evidenciar a força que os valores familiares exerceram, ou ainda exercem, sobre a forma de condução dos processos sucessórios, é possível inferir acerca de seu impacto na longevidade da organização. Tais valores, ao serem culturalmente compartilhados e repassados entre as diferentes gerações, cumpriram, de certa forma, a função de fomentar um acordo informal entre os membros da família: implicitamente já estariam definidos os “herdeiros de direito” aos cargos

de gestão da organização. Paralelamente, com a exclusão das mulheres e das pessoas externas ao núcleo consanguíneo da família, o número de potenciais sucessores foi drasticamente reduzido, minimizando-se a probabilidade de conflitos ou disputas sucessórias. Nos trechos apresentados a seguir, evidenciam-se a consciência do afastamento das mulheres, como fator facilitador do processo sucessório (trecho 005) e o sentimento relacionado à certeza da garantia da carreira na empresa da família (trecho 006).

(005) “Houve certa tolerância, até mesmo **a própria passividade das mulheres** que não se envolveram. Os conflitos eram muitos empurrados para debaixo do tapete, mas isso **ajudou muito a empresa.**” (E03).

(006) “**Achava maravilhoso: ‘Vou trabalhar na empresa da família!’ . E isso era muito forte nos filhos dos filhos homens.** [...] Os filhos das mulheres, nenhum veio pra empresa.” (E01).

Se, de um lado, existia a sensação de conforto decorrente da segurança da inserção na organização da família, de outro, verifica-se a contradição na fala do entrevistado, que, de forma oposta, também afirma que se sentiu pressionado a tornar-se sucessor, uma vez que a carreira na empresa já era apresentada como parte de seu destino, sem que lhe coubesse a opção de escolha.

(007) “É o que eu costumo falar, **eu fui criado para esta empresa. Eu não diria que fui educado pra ela,** pois eles pecaram muito conosco na educação e isso que a gente está fazendo hoje. E era cômodo pra mim também como jovem, eu nunca fui incentivado a alçar outros vãos: ‘Pô, vai buscar o seu espaço!’ . Mas, pra mim foi bom, fiz minha faculdade, formei, voltei, vim trabalhar aqui, quer dizer, **eu nasci com o meu futuro pronto e eu aceitei isso,** de uma certa forma. Depois de adulto você vai amadurecendo e começa a perceber isso” (E01).

Conforme evidencia o fragmento (008), o entrevistado lamenta não ter vivenciado outras experiências profissionais que pudessem servir de base para sua formação. Neste ponto, fica implícita a questão de que quando a sucessão é imposta aos sucessores, seja pela pressão paterna ou pela tradição familiar, eleva-se o risco de o sucessor vivenciar a sucessão como uma obrigação e a empresa como um “fardo” a ser carregado contra a sua vontade, conforme destacam Rossato Neto e Cavedon (2004).

(008) “Porque eu tenho questionamentos comigo, hoje eu lamento não ter vivido uma experiência profissional fora daqui, **eu saí do banco da escola e caí aqui dentro, direto, isso é terrível.** Você não traz bagagem ou experiência. A experiência que eu

tenho é essa aqui, quer dizer, **os vícios todos dessa organização eu carrego**. Por mais que você vá fazer treinamentos fora, não adianta, a cultura é muito forte” (E01).

Como consequência da percepção da sucessão na empresa como uma obrigação ou tradição imposta, é possível inferir a mudança de mentalidade em relação ao repasse destes valores às gerações seguintes, que são estimuladas a buscar uma carreira independente antes de trabalhar na empresa da família.

(009) “Hoje não, hoje não. Eu acho que a minha geração toda, em relação à empresa, nós já educamos nossos filhos de uma forma melhor. Eu, particularmente, **eduquei meu filho pro mundo**, preparando ele pro mundo [...]. Então eu sempre tive isso, de criar meus filhos, pro mundo, pra prepará-los pra desafios.” (E01).

Retomando a questão das práticas de exclusão, principalmente em relação às mulheres, por um lado, tais práticas foram capazes de limitar o número de potenciais sucessores, minimizando algumas das pressões inerentes ao processo sucessório, sobretudo quanto à definição e aceitação do futuro sucessor. Porém, estas restrições não foram aceitas sem deixar marcas na família. No fragmento a seguir fica evidente que a imposição destas regras pelos homens da família não passou despercebida pelas mulheres:

(010) “Sempre aceitaram! Entenderam eu não vou te dizer não [...]. Não só a geração das tias, mas também as mulheres de uma forma geral... **A gente começa a observar o quanto de ressentimento que tem guardado**. Sempre aceitaram, entenderam e tudo, mas a gente percebe assim uma certa... Um questionamento de até por que isso? Ninguém nunca disse porque... De repente estabeleceu-se, **ficou convencionalizado isso, era a cultura de antigamente. E as gerações foram aceitando isso** [...].” (E01).

É interessante inferir acerca de outro desdobramento decorrente do privilégio dos homens em relação à sucessão dos cargos: a ampliação do quadro de dependência econômica das mulheres em relação à empresa. Neste sentido, as mulheres foram historicamente impossibilitadas de assumir cargos de gestão e, principalmente até a 3ª geração, desestimuladas a se profissionalizarem, sendo educadas com o objetivo de se tornarem boas mães e donas de casa. Com a morte de seus maridos, algumas se viram dependentes da empresa, sobrevivendo apenas dos dividendos oriundos de suas ações. Porém, com a pulverização das ações a cada geração, foi necessário criar uma maneira de proporcionar renda a esses familiares. Dessa forma, com o

objetivo de atender às exigências da CVM e, ao mesmo tempo, de prover as necessidades destes parentes, foi criado o primeiro Conselho de Administração composto pelas tias viúvas da família, com a função apenas simbólica, conforme descrito nos fragmentos (011) e (012):

(011) “É. Antes dessas mudanças na gestão da empresa, o Conselho de Administração era todo formado pelas tias acionistas. Nunca foram executivas, mas todas faziam parte do Conselho de Administração. Inclusive a minha mãe com a morte do meu pai. **E era um conselho estritamente familiar. No fundo, no fundo não tinha atitude nenhuma, atividade nenhuma.** Quem mandava, quem decidia tudo, eram os diretores, a gestão executiva da empresa. **O conselho existia só para inglês ver...** vamos dizer assim.” (E02).

(012) “Porque nosso conselho aqui era constituído totalmente por gente da família, **era até uma forma de dar remuneração pra essas minhas tias** que, todas elas são viúvas, então **agravou mais ainda esta questão da dependência econômica em relação à empresa.**” (E01).

Se, de um lado, o caráter patriarcal, presente e disseminado no seio da família empresária, foi capaz, até certo ponto, de proporcionar um incipiente planejamento sucessório tacitamente acordado, de outro, suas práticas excludentes geraram ressentimentos e contribuíram para o aprofundamento dos laços de dependência financeira de familiares em relação à organização.

Curiosamente, o mérito da perpetuação dos valores familiares no âmbito da organização, responsáveis pela harmonia no convívio entre os membros familiares na gestão e pela longevidade da empresa, foi conferido a uma mulher. Ao serem questionados sobre os valores familiares existentes e a forma como foram repassados entre as diferentes gerações no contexto da empresa, os entrevistados responderam:

(013) “Muito fortes! Não houve uma metodologia formal aí não, mas é mais pelas pessoas mesmo... **A minha avó**, que eu te falei dela, era uma pessoa muito séria e muito correta, os nossos antecessores aqui também, meu pai, a empresa é conceituada, o próprio mercado vê [...]. Então esses princípios éticos, morais na família são muito fortes. A união, pra você ver nós não temos brigas dentro da família. Se pegar as três gerações que estão aí, nós vamos somar tranquilamente umas cem pessoas.” (E01).

(014) “**Muito bem transmitidos!** É um negócio engraçado, meio que por osmose... Eu acho que isso **tem muito a ver com a minha avó**, sabe? Por ter sido uma pessoa carismática, uma liderança na família e que criou... Quando eu te falei que existe uma relação muito forte de carinho, nós fomos todos criados muito juntos desde criança, convivendo juntos, brincando juntos, então cria-se um vínculo muito forte de carinho. E isso existe até hoje! [...]. **Antes uma coisa que minha avó fazia, hoje é a empresa que faz, ela que mantém as relações familiares** [risos].” (E02).

Neste ponto, é interessante ressaltar que o avô, membro da 2ª geração de dirigentes da empresa, faleceu aos 56 anos, ficando a cargo da esposa a condução dos negócios, juntamente com os filhos. A partir do falecimento do marido, ela assumiu a presidência, de maneira pró-forma, sem envolvimento real com gestão, representando, porém, uma referência moral para os filhos e demais familiares, inclusive no sentido de aceitar e perpetuar a visão patriarcal do negócio.

(015) “Meu avô morreu cedo, morreu com 56 anos e a minha avó faleceu aos 92 anos, então ela teve um período grande com os filhos e ela foi sempre muito forte, muito determinada, era uma pessoa maravilhosa, muito respeitada. E ela tinha então o controle disso tudo e são os filhos que vão tocar, **era assim que ela entendia** e que o meu avô falava que **os filhos é que tinham que tocar e as filhas vão cuidar da família**” (E02).

É válido destacar, ainda no fragmento (014), a personificação da entidade empresa, que, no lugar da figura da avó, emerge como o “ente” atualmente responsável pela manutenção dos laços familiares, representando o *locus* onde ocorrem o repasse de valores e a sustentação do vínculo entre os diferentes braços familiares.

(016) “Nós temos um ramo da família que está em São Paulo, são empresários lá. É uma tia, com um marido que já tinha negócios lá e não têm o menor interesse... Uma coisa que a gente começa a observar e, eu perguntei e eles falaram mesmo, **eles mantêm a participação acionária aqui, única e exclusivamente pra não perder o vínculo familiar**. Eles falam mesmo, declaradamente: ‘Nós temos medo aqui em São Paulo da gente vender [as ações]. A única coisa que nos liga ainda hoje é a participação. Eu venho aqui pra reunião desse conselho’.” (E01).

(017) “Pra você ver, tenho primos que são de São Paulo, que a princípio não teriam interesse nenhum nisso aqui, pois são empresários de São Paulo, mas eles têm 5% daqui e não querem vender. Então existem algumas pessoas que entendem que **a empresa é o elo de ligação da família**, que se saírem da sociedade vão perder essa ligação familiar, ou seja, a empresa hoje exerce uma certa união.” (E02).

Contudo, um ponto saliente nos discursos dos entrevistados foi a questão dos conflitos entre gerações no cotidiano da empresa, em que as divergências de visões acabam por aflorar em meio ao convívio na gestão. Assim, apesar de apontarem como harmonioso o convívio entre os diversos membros familiares que trabalham juntos na organização, eventualmente, a convivência entre as diferentes gerações traziam choques de visão. Neste sentido, o entrevistado relembra alguns episódios da convivência com seu tio e antigo presidente, conforme destacado nos trechos apresentados a seguir:

(018) “Mas a minha relação, por exemplo, a nossa relação com o tio como presidente, mesmo, assim, ela era bastante conflituosa, por quê? Pô! Eu sou sobrinho e afilhado! ‘Ah, tio não me enche o saco pô! Vai à merda!’ [risos]. Entendeu? Aquelas coisas... Eu sou acionista, meu pai faleceu, nós herdamos, então eu sou sócio aqui. E eu era hierarquicamente subordinado a ele, então nossa relação era complicada. **Da mesma forma, ele me cobrava às vezes como sobrinho ou afilhado dele, às vezes me cobrava como presidente. Ou ele me protegia e botava ‘os panos quentes’, entendeu?”** (E01).

(019) “Ele já tem oitenta anos. E ele ficava aqui em pé nesta porta, eu sentado aqui, e ele me cobrava, sabe? ‘Você é muito complicado pra tomar decisão!’. E eu ficava aqui coçando minhas costas e ele dizia: **‘Porque eu e o seu pai resolvíamos o destino’**. E eu respondia: ‘Mas é exatamente isso! **Infelizmente eu não sou o meu pai e eu não gozo do mesmo respeito que ele gozava**. Eu não estou te cobrando isso, mas você não tem por mim o mesmo respeito e consideração que você tinha pelo seu irmão, pô!’. Então eu não posso, **eu tenho que andar de mãos dadas com os da minha geração**. Esses é que vão estar comigo aqui amanhã, eu queria era trazer todos para a direção” (E01).

Nos fragmentos (018) e (019), é possível perceber o denso imbricamento entre questões profissionais, familiares e sentimentais, em que, em meio a uma cobrança profissional, a competência do pai falecido é evocada como elemento de comparação em relação à postura profissional do próprio filho. Assim, fica evidente a complexidade das relações existentes no cerne de uma empresa familiar, em que as figuras de presidente e de ex-presidente, ou de sucessor e de sucedido, estão sobrepostas às figuras de sobrinho e de tio, afilhado e padrinho, que, além do trabalho, compartilham toda uma trajetória de vida e valores, mas por outro lado, possuem diferentes expectativas e visões de mundo.

Neste sentido, muitas ações se traduzem em uma postura nitidamente paternalista em detrimento de relações formais, permitindo que aflorem sentimentos que se alternam entre proteção e cobrança, afeto e censura. Outra questão relevante seria a consciência do entrevistado quanto à distância entre os valores e os papéis familiares nas diferentes gerações. Ou seja, independente de seu esforço, ele percebe que não será possível alcançar o *status* de irmão em sua relação com o tio. Assim, fica evidente o quanto é delicada a divisão do poder entre membros de gerações diferentes. Na visão do entrevistado, seria imprescindível “andar de mãos dadas” com os de sua geração, que não apenas tendem a compartilhar com mais facilidade sua visão, como também pela proximidade de idade se farão presentes por mais tempo em sua trajetória na empresa: “vão estar comigo aqui amanhã”.

Ainda em relação à transmissão de valores entre as gerações, é válido refletir que, além de preceitos morais e éticos, também são repassados preconceitos (como a questão de gênero, já tratada) e uma gama de responsabilidades, refletidas em exigências de desempenho similares ou superiores às dos antepassados que já ocuparam cargos de gestão. O peso de carregar um sobrenome e a responsabilidade de fazer jus às expectativas depositadas no sucessor representam um fato conscientemente vivenciado pelo entrevistado 1:

(020) “E é aquele negócio, eu sou o ‘Neto’, isso é uma merda... [risos]. **Nunca ponha o nome de um filho seu de ‘Filho’ ou de ‘Neto’, porque é uma cobrança**, a sociedade, principalmente aqui em uma cidade desse tamanhozinho... E eu sempre carreguei muito esse peso, meu avô era o [Sr. Henrique Braga*], o meu pai era o [Sr. Henrique Braga Filho*]... Então sempre recaiu sobre mim aquilo assim...” (E01).³

A partir de 2004, os membros dirigentes da família empresária iniciaram o processo de estruturação da sucessão, mediado por mecanismos de governança. Os gestores assumiram os desafios de criar diretrizes para as próximas sucessões e modificar os padrões de uma empresa nitidamente familiar, marcada por uma longa trajetória intergeracional. Assim, é válido destacar que, mesmo sem mecanismos formais de governança, a família empresária foi capaz de superar as adversidades e dificuldades inerentes às sucessões, conseguindo perpetuar o negócio até a quarta geração de dirigentes familiares. Dessa forma, além da experiência acumulada, advinda das dificuldades intrínsecas aos processos sucessórios enfrentados, fatores como a crescente dependência financeira de familiares em relação à empresa, o crescimento da família e o conseqüente afrouxamento dos laços familiares podem ser inferidos como catalisadores da adoção de mecanismos formais de governança.

(021) “Eu conversei com meu tio, preocupado, dizendo: ‘Uma hora o senhor vai faltar. Hoje existe entre vocês irmãos o respeito, vocês foram criados nesse ambiente, né? Eu não, a minha geração e a geração dos nossos filhos, eles já tiveram mais informação, mais oportunidade de formação acadêmica, de estudar [...]. Eles têm mais expectativas, como é que nós vamos administrar essa questão? Faltando vocês hoje que são os donos, três irmãos, **isso vai cair pra 28 sobrinhos!**’. Olha a pulverização! **E hoje já chega a uns 100 da outra geração**, da quinta geração! Elementos inclusive que já estão chegando no mercado de trabalho” (E01).

(022) “Aí aquilo me preocupava muito porque **eu via isso, a família crescendo, ela cresce de uma forma exponencial, a empresa não cresce na mesma proporção**. E a relação de dependência financeira da família em relação ao negócio é muito grande, principalmente na geração deles, dos meus tios. A minha geração também existe uma

³ * Nomes fictícios.

certa dependência, eu acabei criando isso, uma dependência com a empresa, porque realmente eu me acomodei” (E01).

Diversos mecanismos de governança estão sendo implementados desde 2004, com destaque para a revitalização do Conselho de Administração (CAD), a criação do Conselho de Família e a estruturação do plano de sucessão. A implantação de um CAD atuante é apontada como fator de pressão para o desenvolvimento do plano de sucessão, conforme explicitado no trecho abaixo:

(023) “**Há uma pressão sim**, por exemplo, **de implementar esse plano sucessório**. E nós temos essa consciência também, **nós estamos envelhecendo**. E não é só isso, eles [CAD] cobram inclusive que não é só na gestão da empresa. A empresa precisa de um plano sucessório em todas as suas áreas.” (E01).

Em relação ao planejamento sucessório, foram estabelecidos os pré-requisitos e a definição de que, a partir de então, só ingressariam na empresa familiares com o perfil adequado para chegar ao cargo de presidente.

(024) “E criamos regras, **qualquer pessoa da família** pode vir pra empresa desde que tenha perfil pra ser sucessor. Se for pra ele entrar aqui não vai ser pra terminar como gerente, supervisor de área ou qualquer outro funcionário, ele tem que ter **perfil pra chegar ao cargo de presidente**, senão ele não vai. E pra isso tem **uma série de pré-requisitos** que nós criamos, como formação superior; pelo menos uma pós-graduação; cinco anos, no mínimo, de experiência no mercado; que ele tenha entre 25 e 35 anos, porque depois dos 35 anos já não entraria, já seria velho [risos], complicado!” (E01).

Paralelamente às regras de entrada, também foi estabelecido o limite máximo de idade para o cargo de gestor, traduzido pela política de aposentadoria compulsória. Assim, os gestores familiares ficam obrigados a se aposentarem aos 65 anos de idade e os membros do CAD, aos 75 anos. A definição de uma política de aposentadoria é uma medida complementar ao plano sucessório, uma vez que a partir de sua definição cria-se um horizonte de tempo previsível para se planejar a sucessão. Ou seja, a partir do cálculo da diferença de idade dos atuais gestores em relação ao limite previsto é possível saber quanto tempo ainda existe para que a seleção e a capacitação dos sucessores sejam realizadas. Além disso, evita-se que os gestores familiares assumam uma postura de continuísmo, protelando a sua saída da organização e engessando, dessa maneira, o processo de renovação advindo da sucessão.

(025) “Estabelecemos limite de idade, hoje com 65 anos eu tenho que sair da gestão e até os 75 anos eu posso participar do Conselho de Administração.” (E01).

(026) “Eu já estou com 54 anos e os outros diretores já estão com 57 pra 58 anos... E os 65 estão chegando aí logo...” (E01).

Apesar da relativa proximidade da transferência da gestão para a futura geração, ainda não foram identificados potenciais sucessores na quinta geração, seja pela pouca idade dos herdeiros, seja por estarem engajados em carreiras independentes no mercado de trabalho.

(027) “Então hoje eu não vejo, se você me perguntar: **‘Você tem sucessores?’**. Olha, na quinta geração tem os jovens, mas na minha geração **eu não tenho** um primo com perfil que eu possa trazer pra cá, a não ser os que já estão.” (E01).

(028) “E hoje eles [os filhos] sabem que têm oportunidade, eles sabem desse acordo que foi assinado e eles têm demonstrado, não de imediato, mas de no futuro, um dia, vir participar. Por enquanto não, talvez até um pouco por influência minha, porque eu sempre disse pra ele: ‘Conquiste seu espaço por você mesmo. **Não vem com sobrenome**, porque é filho do [presidente], que você vai entrar não’. **Vai ter que passar por todo um processo**, seleção e tem que ter esse perfil. E ele acha interessante o desafio, mas agora ainda não. **Me preocupa assim, ele se dar bem lá fora, e aí ele num...** [silêncio]” (E01).

Neste ponto, é interessante retomar a questão do incentivo dado aos filhos para buscarem experiências profissionais antes de ingressarem na empresa. A preocupação implícita na expressão, destacada no trecho (028) “ele se dar bem lá fora”, denota o receio de o filho consolidar carreira em outra empresa e, dessa forma, desinteressar-se em concorrer à sucessão da empresa da família. A carência de sucessores pode se constituir em uma realidade, conforme ressalta um membro da 4ª geração e único potencial sucessor atualmente vinculado à empresa, que, em suas palavras, representa o “grupo do eu sozinho”.

(029) “Aí eu falo, eu sou **o grupo do eu sozinho** hoje... De todas as demais situações instaladas, permanecem como estão até que sejam interesse da fábrica e o meu caso não, eu faria parte desse grupo de sucessão.” (E03).

(030) “A gente está na expectativa de surgir interesses. Partindo da divulgação da regra do jogo, da regra de entrada, espera-se que eles se candidatem [...]” (E03).

Apesar da formatação do plano de sucessão, a criação e a divulgação dos pré-requisitos necessários para se tornar sucessor não garantem por si só que existam entre os familiares pessoas

interessadas em se candidatar ao processo, sendo este um indicativo de que a profissionalização da gestão a partir da contratação de profissionais não familiares talvez seja uma necessidade diante da ausência de herdeiros interessados. Porém, é válido destacar que os membros da família empresária pretendem manter o negócio sob a gestão da família, independente das dificuldades e percalços decorrentes desta decisão.

(031) “**A família** por exemplo, em relação ao negócio, foi uma pergunta que nós fizemos desde o início: **acreditam no negócio?** Porque hoje a empresa, a nossa operação é rentável, é viável, está dando retorno. Não é a melhor coisa do mundo, talvez se nós tivéssemos hoje o capital que temos enterrado aqui em mãos, a gente ia buscar talvez uma outra atividade, mas **já estamos no têxtil há mais de setenta anos**, e acreditamos que podemos crescer e fizemos um planejamento estratégico e vislumbramos um potencial de crescimento. **Então a família quer manter o negócio.** E a pergunta foi essa: Vamos vender antes que a gente seja comprado? Porque realmente, começa a deteriorar o negócio, chega um outro e te compra. Então vamos vender enquanto nós estamos rentável e vamos pôr dinheiro no bolso? E a família entendeu que não, acredita no negócio e vamos tocar em frente.” (E01).

O quadro 5 foi desenvolvido com o objetivo de facilitar o mapeamento dos diversos conteúdos trabalhados sobre a sucessão na Companhia Têxtil. Dessa forma, são apresentadas as categorias identificadas a partir da análise ora apresentada sobre o eixo temático sucessão. A partir do quadro é possível relacionar as categorias trabalhadas aos fragmentos de entrevista utilizados como fontes de inferência para a análise.

Quadro 5 – Síntese dos conteúdos do eixo sucessão – Companhia Têxtil

Categoria	Trecho da entrevista
▪ Visão patriarcal e critério de hereditariedade como norteadores do processo sucessório	(001); (002); (004); (006); (015)
▪ Exclusão das mulheres dos processos sucessórios e o quadro de dependência econômica	(003); (005); (010) ; (011); (012)
▪ Pressões sobre o sucessor	(007); (008); (020)
▪ Estímulo às novas gerações	(009); (028)
▪ A transmissão dos valores familiares	(013); (014); (015)
▪ Empresa como base da união familiar	(014); (016); (017); (031)
▪ Conflito de gerações	(018); (019)

▪ Governança como mediadora dos processos sucessórios	(021); (022); (023); (024); (025); (026)
▪ Carência de sucessores	(027); (029); (030)

Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.3 Gestão, governança e profissionalização na Companhia Têxtil

De forma semelhante a inúmeras empresas familiares, a Companhia Têxtil pesquisada iniciou suas atividades a partir da figura empreendedora de seu fundador, que transitou por diversas ocupações profissionais até a compra do negócio, conforme narrado por seu bisneto no fragmento a seguir:

(032) “Nosso bisavô [...] chegou à cidade junto com a abertura da estrada de ferro. Na verdade, ele era ajudante de cozinha da turma que vinha abrindo a estrada de ferro. Chegou e ficou na cidade, **foi açougueiro, foi comerciante, dono de armazém, virou agente da Leopoldina Railway e começou a mexer com café, comércio de café... Fez fortuna** e comprou a antiga companhia de fiação e tecelagem [...]” (E02).

O espírito empreendedor é apontado como uma característica marcante tanto do fundador quanto de seus sucessores, em que a visão empreendedora prevalecia sobre o planejamento e a administração formal da companhia.

(033) “O pessoal tem muito orgulho de ser responsável, digamos assim, por grande parte do desenvolvimento da cidade. **Eles são muito empreendedores**, não são muito gestores, gestores não...” (E03).

(034) “[...] meu tio [ex-presidente] é daqueles que diz que é o dono que tem que olhar, que tem que planejar, que tem que estar dentro da empresa, que **‘o olho do dono é que engorda o boi’**. Ele é **muito focado em chão de fábrica**, e por isso a empresa chegou a esse nível” (E01).

Os valores familiares, considerados neste estudo como norteadores da subjetividade presente nas ações dos dirigentes, desempenham um papel relevante, mesmo em relação às decisões estratégicas da organização. Isto fica explícito no processo de incorporação das duas companhias que existiam paralelamente sob o controle da família. Assim, conforme descrito no histórico apresentado, a empresa gerida pelo bisavô dos atuais dirigentes, apesar de ter sido adquirida pela

família em 1966, só foi incorporada à outra empresa em 1998, após a morte de seu presidente, membro da 3ª geração da família. Neste sentido, a opção pela unificação das companhias, mesmo sendo percebida como a atitude mais racional, uma vez que o custo de administração seria sensivelmente reduzido, só foi levada a cabo mais de trinta anos após a família tomar o controle acionário da primeira empresa. Na visão de um dos atuais dirigentes, os motivos que levaram o pai a recusar a incorporação das companhias eram realmente de ordem sentimental:

(035) “Ele não colocava... A leitura que a gente fazia era que **era mais por razão de ordem sentimental**, por ser ali o berço de tudo, foi onde nasceu, ele tinha um carinho muito especial por aquilo ali... Ele **nunca disse uma razão de ordem técnica** que justificasse aquilo... Ele nunca deixou transparecer. Tanto é que ele faleceu em Janeiro de 1996 e em Janeiro de 1998, nós fizemos a incorporação, pois as duas empresas naquela ocasião precisavam de investimentos. E enfim, não havia porque manter mais um custo dobrado de administração, duas diretorias... [...]. Daí então nós procedemos à incorporação sob a gestão de um tio, irmão do meu pai, que assumiu a presidência tão logo meu pai veio a faltar e promovemos a incorporação que foi muito positiva. Eu costumo dizer até, que se essa ação não tivesse sido tomada, muito provavelmente se a gente estivesse aqui hoje... Estaríamos vivendo as duas empresas com muita dificuldade.” (E01).

A reestruturação do Conselho de Administração é apontada como a mola propulsora para dinamizar o processo de profissionalização da organização. A partir de 2004, o CAD sofreu redução no número de cadeiras, passando de 8 para 5 membros. Além disso, eliminou-se a sobreposição entre os cargos de CEO e de presidente do CAD, imprimindo, supostamente, maior autonomia e legitimidade às decisões. O perfil dos membros do CAD também sofreu profundas alterações, com o afastamento das tias viúvas e a contratação de conselheiros independentes no mercado. A presidência do CAD passou para um primo dos atuais dirigentes, que construiu sua carreira no setor bancário. Uma cadeira ficou reservada para o representante dos minoritários, que possui formação na área financeira, e uma vaga foi ocupada pelo representante dos majoritários – no caso, o atual presidente e um dos maiores acionistas da companhia. Quanto ao perfil dos conselheiros contratados, eles possuem a seguinte formação profissional:

(036) “Três profissionais do mercado, sendo um da área têxtil, com profundo conhecimento da área, um é uma espécie de consultor, um professor [...]. E o terceiro muito voltado para o mundo das finanças, ex-presidente de várias empresas, internacionais inclusive, com foco no mundo das finanças. Então é isso, temos o olhar do financeiro, tem o olhar do têxtil e tem esse professor, vamos chamar assim...” (E02).

O novo CAD é apontado como o responsável pela revitalização e maior profissionalização da empresa, promovendo a aliança entre o conhecimento dos conselheiros independentes e a experiência dos membros familiares. Assim, a adoção de um Conselho de Administração profissional e atuante pode ser inferida como o fator preponderante para a “quebra” de tradições familiares que mantinham os dirigentes, há décadas, demasiadamente ligados ao plano operacional. Em relação à atuação do novo CAD, os entrevistados afirmam:

(037) “**Foi muito bom, trouxe um oxigênio...** Nós estamos no interior e nossa família sempre foi muito ligada a chão de fábrica. Essa coisa de viver a fábrica... E esse conselho trouxe uma visão diferente pra nós, uma **visão de mercado**. Com isso meu irmão, que está na presidência, passou a viajar muito mais, a ver muito mais as coisas, até então, **meu pai tinha a característica de ser de fábrica, meu tio, meu irmão também** vinha dentro dessa tradição... Enfim, esse conselho trouxe esse oxigênio, foi uma decisão muito acertada” (E02).

(038) “Agora mudou, **nos trouxe ares novos, novas visões**, pelo menos pra nos aconselhar, nós fizemos pela primeira vez, já com a participação desse novo conselho um planejamento estratégico, com uma visão realmente de longo prazo, três anos, contratando claro, consultoria [...]. E fizemos uma pesquisa de mercado, há possibilidade nesses três anos de a gente crescer 19%. Então o CAD trouxe essa nova abordagem, **nossa gestão era mais caipira** vamos dizer assim [...]. Foi positivo porque arejou muito a nossa cabeça, nós **abrimos as nossas fronteiras pro mundo**, quer dizer, nós **éramos muito focados em chão de fábrica**, nós hoje estamos com uma visão mais de mercado, estamos tendo a oportunidade de discutir com alguém que está apontando nossas fraquezas, os pontos fortes e tá positivo. Eu diria que se for botar na balança, tende pro lado positivo toda essa reestruturação, agora tem muito caminho ainda a ser percorrido...” (E01).

Porém, a coexistência entre as diferentes visões dos conselheiros e dos gestores familiares alimentou alguns conflitos, principalmente em relação à autonomia do CAD, que, ao menos inicialmente, ficou relegada ao plano teórico. Pode-se inferir que as fontes dos conflitos estão relacionadas a duas razões principais: sensação de perda de poder por parte dos dirigentes familiares; e postura crítica e impositiva inicialmente demonstrada pelo novo CAD.

Quanto à questão da perda de poder, a resistência por parte dos gestores familiares é previsível, pois, após décadas liderando o negócio da família sem qualquer intervenção, em um curto espaço de tempo se viram obrigados a prestar contas e a obedecer diretrizes traçadas por executivos de mercado. Infere-se que o impacto causado pela perda de poder aprofundou os inevitáveis choques de visão, conduzindo a conflitos entre os gestores familiares e os conselheiros do CAD. Assim, conforme revelado pelo discurso do entrevistado, a forma de resistência dos dirigentes familiares

foi calcada, sobretudo, na negação das diretrizes do CAD, como também na tomada de decisões, sem a prévia anuência do Conselho, com base na crença de sua grande experiência e do domínio sobre os negócios da família.

(039) “Com certeza! Com certeza, o **impacto** [da atuação do novo CAD] foi **muito grande!** É até interessante porque, primeiro é o seguinte, você... A **sensação é de perda de poder.** A dificuldade... É até uma questão de treinamento isso mesmo.” (E01).

(040) “[...] E aí vinha aquela questão, pô!: **‘Quem é esse cara?’** Chegou aqui e já tá...’ [silêncio]. É complicado! **É muito complicado!** Esse processo pra gente aqui, eu acho que foi muito forte [...]. Então **há hoje uma interferência muito grande nossa** [em relação às decisões do CAD], e eu sei disso, eu procuro me controlar, mas tem hora que você chuta um pouco a ‘canela’ do CAD: ‘Pô, pára com isso! Eu sei o que eu estou fazendo!’. Ao passo que a gente deve a eles, um respeito, **é a hierarquia do negócio,** afinal de contas eles estão ali representando os acionistas. Então é complicado, você precisa ter uma disciplina...” (E01).

É possível refletir sobre a força dos valores repassados entre as gerações de dirigentes, em que, por décadas, a visão patriarcal, operacional e empreendedora nutriu a proatividade e a objetividade dos gestores familiares. Em contraste com toda esta estrutura de poder, implementa-se uma instância como o CAD, com os objetivos de regular, fiscalizar e orientar as decisões estratégicas da organização. Tais objetivos entram em choque com as formas de gestão e controle até então empregadas, conforme explicitado nos trechos abaixo:

(041) “E com meu tio, ele falava que não, **‘manda quem pode, obedece quem tem juízo’.** E foi **com essa cultura então que eu fui pra dentro desse Conselho,** dessa forma que eu fui educado aqui dentro: ‘Pô! Toma a decisão!’. Então isso foi muito difícil, né? Primeiro você ganhar a confiança em você mesmo e depois, o principal, é ter confiança nos seus conselheiros.” (E01).

(042) “Então a partir do momento que você tem que dividir isso com uma pessoa estranha, com esses três conselheiros independentes, o cara com outra visão, não é? **Então dava um conflito,** no início era muito forte. Não estou dizendo que está superado isso não, porque tem até a questão do seguinte, do entendimento do negócio, como eu te falei **são mais de 30 anos, conhecemos isso aqui como a palma da mão!**” (E01).

(043) “Só que ainda temos aquele conflito da família na gestão, então **é complicado uma empresa contratar patrão, né?**” (E03).

A própria visão do Conselho é colocada em xeque pelo atual CEO, ao vinculá-la a uma visão de curto prazo em detrimento de uma visão de longo prazo, que seria essencial para a longevidade

da organização. Neste ponto, é possível vincular a percepção do gestor familiar em consonância com o pressuposto contido no axioma de Jensen e Meckling (1976), ou seja, a inexistência do agente perfeito, em que cada indivíduo tende a maximizar seu próprio interesse, aprofundando o conflito de agência. Dessa forma, fica explícito o receio do atual dirigente quanto à participação dos conselheiros com o objetivo de apenas atingirem um resultado de curto prazo, com o intuito de projetarem suas carreiras profissionais aos olhos do mercado.

(044) “Eu me preocupava, porque quando vem um Conselho, e eu falei isso com eles inclusive na primeira reunião, que me preocupava muito isso, a visão de curto prazo. Eles como conselheiros, ficaram putos comigo, mas eu falei! **Vocês não podem querer fazer disso aqui uma vitrine**, dar um grande rendimento em uma empresa, pro mercado ler isso... ‘Pô, isso foram os conselheiros novos que chegaram!. E amanhã vocês têm convite aí pra ir pra qualquer ‘peixe’ no Brasil, porque vocês fizeram sucesso lá na empresa’. Eu tenho uma visão de longo prazo, **eu quero perpetuar esse negócio**, eu quero que as próximas gerações também tenham as oportunidades que eu tive aqui, entende? É diferente.” (E01).

Outro fator capaz de adicionar mais um entrave à já complexa situação delineada seria a sobreposição de papéis – e também de poderes – entre as figuras do acionista e do gestor. No caso da empresa estudada, o representante dos acionistas majoritários é, atualmente, também o presidente da empresa, recaindo sobre sua pessoa dois papéis de alta relevância, mas potencialmente divergentes, gerando uma dupla atribuição a ser negociada, diante da frágil relação estabelecida com o CAD. Neste aspecto, instala-se uma situação contraditória, até mesmo para os conselheiros do CAD, pois, de um lado, seu objetivo resume-se a fiscalizar e direcionar a gestão, e, de outro, maximizar o retorno da companhia e prestar contas aos acionistas. Assim, no caso em discussão o CEO e o representante dos acionistas majoritários são simplesmente a mesma pessoa, levando o CAD a uma situação delicada. Dessa forma, os conselheiros independentes podem ter sua liberdade de atuação comprometida ao necessitarem fiscalizar e prestar contas à mesma pessoa. Assim, a fim de potencializar a autonomia dos conselheiros independentes e do próprio CAD, entende-se que não basta eliminar a sobreposição de papéis entre os cargos de CEO e de presidente de conselho, conforme aconselham Andrade e Rosseti (2006), constituindo também um desafio a eventual sobreposição de papéis entre o CEO e o representante dos acionistas majoritários. Ao ser questionado sobre o desafio da conciliação entre os dois papéis desempenhados, o atual presidente afirma:

(045) “Não é fácil não! Não é não! Porque entra o emocional, às vezes você deixa um pouco a razão de lado, que até atinge seu ego, pô! **É o seu poder!** Aqui dentro eu tinha total liberdade, embora a gente sempre conversasse muito, havia um entendimento muito bom entre nós [gestores familiares], não há conflito.” (E01).

(046) “[...] é muito difícil você passar a entender que você tem alguém acima de você, e é quem você tem que se reportar e tem dever de obediência. **Ao mesmo tempo o CAD também sabe que nós somos acionistas, entendeu?** Então é uma relação muito delicada. Eu preciso, por exemplo, me policiar, porque eu tenho que falar lá e me colocar como subordinado ao CAD.” (E01).

(047) “Tem um conselho independente, mas, aí opinião minha pessoal, **não existe a figura do conselheiro independente.** Eu entendo que não existe. **Sempre vai estar jogando do lado de alguém.** [...] os três independentes foram contratados por nós, então você há de convir que o controlador, se o conselheiro começar a perturbar demais... [risos]” (E03).

A partir do panorama delineado, fica evidente que a autonomia e a legitimidade do CAD diante dos gestores familiares não se consolidaram automaticamente, pois a simples implantação de um Conselho de Administração não garante a adesão e a concordância prévia dos gestores. O diálogo entre as duas instâncias deve ser estabelecido de maneira interativa, sendo tal relação construída levando-se em conta a tradição e o poder até então acumulados por estes membros familiares. De forma complementar, a postura dos gestores também deve ser repensada a partir do reconhecimento do CAD como uma nova instância de poder. Neste sentido, a mudança de postura do CAD, assumindo um caráter mais colaborativo, ao invés de impositivo, é apontada como um dos principais fatores para o estabelecimento de uma comunicação construtiva entre os gestores e os conselheiros na empresa pesquisada.

(048) “A gente está provocando mais o Conselho no sentido dele ser mais construtivo, mais participativo, que é um aprendizado também. Só que chega algumas horas que eu percebo que há uma pisada em ovos... Tanto que até pegar o prumo foi difícil, **o conselho chegou batendo, exigindo...** Depois começou a perceber que era **necessário ser uma via de mão dupla...**” (E03).

(049) “A gente está focado muito é nesse aprendizado com o Conselho. Essa nova realidade de ter que dar resposta e ter que gerar resultados e dar satisfação, informar, ser transparente. A postura do Conselho que **antes era impositiva está se transformando em algo consultivo**” (E03).

Outro benefício apontado pelos entrevistados como decorrente do processo de profissionalização foi a redução de práticas patrimonialistas por parte dos membros familiares presentes na organização. A partir da análise das entrevistas, foram identificadas três práticas patrimonialistas

que foram repensadas a partir do processo de profissionalização e da implementação dos mecanismos de governança, quais sejam: uso de bens e serviços da empresa pra fins pessoais; privilégios tradicionalmente concedidos aos membros da gestão; e prática do nepotismo.

A apropriação de bens públicos para fins privados é uma prática amplamente discutida na literatura (FAORO, 2001) e constantemente denunciada na realidade brasileira, permeando desde a esfera do Estado até o interior das organizações familiares. Na empresa em questão, foram relatados casos de utilização de bens e serviços da empresa com objetivos pessoais e privados, como descrito nos trechos (050) e (051), sendo que uma das medidas adotadas para coibir tal prática foi a criação de um código de conduta:

(050) “Usar serviços da organização, tipo motorista, médico, secretária, isso tinha e na nossa geração nós temos mais disciplina nisso. **Já o tio** [ex-presidente] embora afastado daqui, ele **continua**, ele tem uma relação... É o bombeiro que tem que ir, é um eletricitista, é o motorista, mas aí **a gente tá fazendo vista grossa**... Mas na nossa geração já tem uma disciplina maior, nós nos desvinculamos disso aí” (E01).

(051) “Por exemplo, não se favorecer da posição em benefício próprio, não usar bens e serviços da empresa, tem todo um **código de conduta** aqui, divulgado dentro da empresa.” (E03).

Um tema recorrente e possível de se inferir a partir do fragmento (050) seria novamente a questão dos valores familiares condicionando a conduta dos gestores. Este fato fica nítido ao afirmarem sua tolerância em relação às práticas patrimonialistas protagonizadas pelo tio e antigo presidente da companhia, que não é advertido de sua conduta devido ao respeito existente em face de seu papel em relação à trajetória da organização e ao seu vínculo familiar.

Em relação aos privilégios habitualmente concedidos aos gestores familiares, é importante mencionar a distribuição de 10% do resultado líquido da companhia, anualmente, em forma de bônus, para os dirigentes. Com a adoção de práticas de governança foram estabelecidos parâmetros similares aos de mercado, em que os percentuais de bonificação estão atrelados ao cumprimento e superação de metas previamente estabelecidas.

(052) “Um detalhe interessante, você falou da governança, de uma certa forma **os gestores do passado, eles eram meio beneficiados**, aquela coisa, quem está à frente, mesmo sendo familiar, **acaba tendo algum privilégio** além dos dividendos brutos do negócio, ele tem também lá a remuneração dele. E com a reestruturação nós acabamos com a prática de distribuir 10% do resultado entre os gestores. **Hoje existe uma remuneração variável, em cima de metas**. No passado bastava ter lucro, do lucro que

deu 10% ia pra eles, hoje não. Foi até contratada uma consultoria pra ver a remuneração do mercado, os benefícios... Então a gente tem metas hoje pra cumprir, com pontuação, tem aquele *ranking* lá [...]. E isso começou com o corpo diretivo e já descemos já pra toda a empresa, dentro dos mesmos parâmetros. A empresa precisa ter lucro, o lucro é o gatilho, e tem que ser o lucro previsto no orçamento, se não atingiu não tem o PPR mais.” (E01).

Outro ponto que sofreu evolução foi o controle orçamentário da companhia, que se tornou mais formal e menos flexível a partir do estabelecimento de metas e resultados mais bem delimitados, decorrentes, dentre outros motivos, do planejamento estratégico adotado com o incentivo do novo CAD. Como consequência, procedeu-se à minimização dos custos e ao controle mais rígido dos gastos da organização, conforme destacado pelo gerente financeiro:

(053) “Agora, a gente percebe uma melhora na rentabilidade do negócio, o negócio ficou mais enxuto, a necessidade de dar resultado fez com que a galera... É que **antes havia a política da fatura**, gasta mesmo. Agora não. **Agora há uma preocupação com o gasto**, há um orçamento, também que veio junto. Antes o orçamento era meio frouxo, agora não, tem que se cumprir com o orçamento. Tem todo um plano orçamentário.” (E03).

A terceira prática, por muito tempo presente na organização, seria a do “cabide de empregos”, baseada na ideia da empresa como provedora de empregos para os membros da família, em que os cargos estariam garantidos independente da necessidade real de contratação da empresa. Além disso, mesmo diante da existência de eventuais vagas, esta conduta, alicerçada no nepotismo, privilegiaria o laço sanguíneo em detrimento do critério de competência, beneficiando familiares, mesmo diante de profissionais de mercado mais capacitados. Assim, infere-se como uma das consequências do desenvolvimento do plano de sucessão e de uma maior profissionalização da empresa a diminuição de práticas patrimonialistas, em que as demandas da organização passaram a ser colocadas acima das expectativas dos membros familiares. Essa constatação fica explícita no trecho de entrevista (054), em que o entrevistado argumenta a respeito das condições para a entrada de membros familiares que vierem a se candidatar ao processo sucessório da organização:

(054) “Partindo da divulgação da regra do jogo, da regra de entrada, espera-se que eles se candidatem, mas, mesmo assim, **não significa que ao se candidatarem eles necessariamente vão entrar, tem que haver a necessidade**. Tem que haver demanda. O cara tem que ter gabarito. O negócio tem que crescer. Não é simplesmente o cara dizer eu tenho 25 anos, falo inglês, francês e espanhol, tenho tal e tal formação, quero entrar para trabalhar aí. Tudo bem, desde que surja oportunidade.” (E03).

Um exemplo característico do nepotismo, por muito tempo presente na Companhia Têxtil estudada, seria a configuração pró-forma do antigo Conselho de Administração, que foi organizado com o objetivo declarado de prover remuneração às tias viúvas que dependiam financeiramente da empresa. A partir da necessidade de reconfiguração do CAD, as tias viúvas foram destituídas do Conselho. E, a fim de dirimir esta e outras questões familiares, foi criada mais uma instância de governança: o Conselho de Família.

Dessa forma, paralelamente à reconfiguração do CAD, foi iniciado o processo de estruturação do Conselho de Família, com o objetivo de criar um canal de comunicação e um fórum de debate entre os diversos ramos familiares envolvidos na organização, que passariam a se reunir periodicamente a cada dois meses. Assim, o Conselho de Família representaria uma instância capaz de deliberar acerca de diversas questões familiares, tais como: definição de critérios para a sucessão, regras de entrada e saída da sociedade e decisões referentes às diferentes necessidades e expectativas dos membros da família em relação à empresa, como a questão da dependência econômica das tias viúvas, destituídas do antigo CAD. Para sanar essa necessidade, foi sugerida a criação de um fundo, oriundo de parte dos dividendos a serem distribuídos aos acionistas familiares, que seria então utilizado para prover a remuneração para os familiares afastados do antigo CAD.

(055) “Reunimos todas as gerações da família. Então elegemos, até foi meio assim, pegamos os que estão aqui na cidade e os que estão mais envolvidos com o negócio da família. Então criamos o conselho, que alguns chamam de Conselho Societário e nós batizamos aqui de Conselho de Família. Então nós fizemos mais ou menos respeitando a participação acionária de cada um, são seis blocos familiares, são seis irmão, cada bloco desse aí dependendo da participação, indicou um, dois ou três nomes pra participar desse conselho. Então, hoje nós somos onze pessoas nesse chamado Conselho de Família [...]. E cada um desses representantes [estão] incumbidos de ser um **multiplicador dos acontecimentos pro seu ramo familiar.**” (E01).

Apesar do potencial do Conselho de Família para tornar-se uma arena privilegiada de interação e diálogo entre os diversos braços familiares, percebe-se, de forma semelhante à revitalização do CAD, que seria necessária uma fase de transição – neste caso, para que a família empresária pudesse se adaptar a esta nova realidade – em que os diversos grupos familiares passariam a ter seus anseios e questionamentos compartilhados. Neste sentido, questões delicadas que antes

estavam restritas à intimidade de cada família ou compartilhadas apenas em encontros informais casuais, passaram a ser formalmente tratadas no âmbito do Conselho. Como consequência, frustrações e reivindicações que nunca haviam sido consideradas antes emergiram, criando um clima de tensão, retardando a criação de uma “zona de consenso”, conforme descrito por Dupas (2004). Assim, as discussões iniciais, marcadas pela profusão de sentimentos até então suprimidos, levaram a certa morosidade nas deliberações do Conselho de Família, atrasando o desfecho de outras questões familiares pendentes.

(056) “Alguns problemas na verdade ainda não foram resolvidos... [...]. Porque **são assuntos delicados**, que envolvem, vamos dizer, o passado, a história da família, **os traumas ou os mal entendidos do passado**... Pra esses assuntos ainda existe um certo bloqueio no Conselho de Família. Às vezes eles vem à tona, daí os ânimos costumam se esquentar... Então freia-se ou repensa-se... Ainda que a família tenha uma ligação muito bacana, nós temos uma ligação muito forte de carinho, mas existem problemas. Às vezes a gente nem sabia, mas estava na cabeça de um e soltou... O outro solta outra coisa... **Coisas que às vezes você nem imagina que existe, mas existe...**” (E02).

(057) “Porque **hoje o próprio conselho ele parou**, os compromissos que nós tínhamos assumido não aconteceram, por exemplo, o afastamento das tias, nós ficamos de criar um fundo, pra remunerar as tias, então cada um ia dar uma parte dos seus dividendos pra constituir um fundo, aí contratamos, fizemos o cálculo atuarial e elas todas tem mais de setenta anos, elas dependem da empresa, e essa situação já está caminhando pra mais de três anos e nós não definimos esse fundo até hoje. Fizemos os cálculos, ficou tudo certinho, mas é um compromisso que não saiu e várias coisas. **Perdeu-se um pouco o objetivo**, mas é até compreensível porque as pessoas a partir daí foram ganhando mais confiança, os acionistas familiares, e é aquilo que eu te falei lá no início, a gente começa a observar, começa a surgir uma **necessidade de colocar os ressentimentos pra fora**” (E01).

Paralelamente, outra dificuldade enfrentada pelo Conselho de Família seria a falta de participação ativa de todos os ramos familiares. A apatia relatada em relação à participação efetiva dos membros familiares no Conselho de Família pode levar a certo isolamento dos dirigentes familiares que se encontram à frente da gestão. Assim, os gestores continuarão a concentrar todas as decisões, inclusive aquelas relativas a interesses familiares. Dessa forma, desvirtua-se o objetivo primordial do Conselho – ou seja, a discussão e negociação em conjunto das questões familiares diretamente relacionadas à empresa. Caso o quadro de desinteresse descrito não seja revertido, corre-se o risco de o Conselho de Família tornar-se apenas uma instância simbólica, a exemplo do antigo CAD, em que a hegemonia das decisões nas mãos dos gestores pode desencadear o aprofundamento dos ressentimentos e o acúmulo de demandas, que continuarão sufocadas.

(058) “Nós fizemos agora em fevereiro ou março um encontro da família... Há muitos questionamentos, mas a partir do momento que você começa a tomar atitude, esclarecer estes questionamentos ou pedir pra família indicar... Vamos fazer aí um programa de desenvolvimento de acionistas... Vamos participar, conhecer mais, saber mais... **A família toda se recusa**” (E01).

(059) “Eu vou dar como exemplo uma área, aquelas comunidades *link*, aquela coisa da informática, é uma comunidade que quem quer entrar é só pedir autorização [...]. Convidei a todos a entrarem, o pessoal [da quinta geração], hoje somos cerca de 100 pessoas. **Não houve adesão de quase ninguém**, para não falar ninguém, houve adesão de 2 pessoas [...]. Na hora de reunir, a gente fez encontro de família, fizemos dois. Na hora de reunir, nos encontros, a pessoa está a fim, dá opinião e tal, mas depois, **na hora que precisa ser pró-ativo, se distancia do negócio**” (E03).

Apesar de todas as dificuldades inerentes à perpetuação do negócio no seio da família, os atuais gestores demonstram a preocupação em transferir a empresa às próximas gerações. Além disso, os atuais dirigentes demonstram confiar no caráter familiar da gestão como uma opção plenamente viável para a manutenção do crescimento e para a longevidade da organização. Quando questionado sobre o posicionamento da família quanto à opção de manter a gestão do negócio, um dos atuais dirigentes afirmou:

(060) “É... Uma das definições que a família tomou é que o controle deve permanecer na família.” (E03).

(061) “E antigamente se falava que herdeiro não serve pra tocar o negócio e eu realmente concordo, tem uns que não têm perfil, mas se existe alguém que tem perfil, eu acho que tem que pôr. **Não é porque é do mesmo sangue, que não vai poder fazer uma boa administração.**” (E01).

Aliada a preocupação quanto à carência de sucessores capacitados até o momento da próxima sucessão, também existe a consciência de que a família deve se profissionalizar para continuar à frente da gestão do negócio caso não pretenda optar pela contratação de profissionais não familiares no mercado.

(062) “A família tem se preparado? Não! Não tem! A família entende 100% isso? Não diria que 100%...” (E01).

(063) “Hoje não, eu acho que **a tendência cada vez mais vai ser a profissionalização**. Até muito por isso, entendeu? Os caras [sucessores] vão achando seu caminho... [...] mas **essa não é a opinião da família toda não**. A família em si, até pelo contrário, acha que a gestão tem estar na mão da família. Claro que familiares devidamente preparados, não é só com o sobrenome não. Mas, eu não vejo tanto assim, até porque nós não temos um perfil... Eu não vejo realmente, eu conheço todos os jovens e não cabe nos dedos de uma mão os que tem perfil pra entrar no processo.” (E01).

Outros membros familiares já apresentam uma visão divergente, seja pela percepção da gestão familiar como um dos motivos do sucesso do negócio, seja pelo receio inerente à contratação de profissionais de mercado, seja ainda pela resistência da família em se afastar da gestão. Neste sentido, em caso de profissionalização da gestão o fortalecimento do Conselho de Família é apontado como uma necessidade para que a família consiga manter o devido acompanhamento do negócio.

(064) “Eu entendo como uma **vantagem** para a gente, pois fomos muito bem sucedidos, soubemos tratar muito bem os conflitos, não gerou muito divergência. A divergência era resolvida em casa e a gente tinha uma mentalidade empreendedora de gestor. Você vê, por ser de capital aberto, sempre houve uma preocupação em gerir o negócio e não em tirar do negócio, como a gente vê em muitas empresas familiares. Por mais que houvesse o uso de bens e serviços, é pequeno perto do tamanho da empresa. [...]. Ou seja, **de fato a gente se aproveitou da empresa ser familiar, da estrutura mais enxuta, da decisão mais rápida, da porta aberta, do acesso**. Funcionou a química e não tinha muito a quem prestar conta, então eles deram certo, também podia dar errado, mas na verdade deu certo.” (E03).

(065) “Sim. Porque **a imagem da empresa é formada por nós**. E se nós temos um conceito, enquanto pessoas, de sermos éticos, respeitosos e de termos uma moral ilibada, isso passa para a empresa. **E quem garante que você vai contratar um profissional de mercado**, que pode ser um ótimo profissional, mas como é **que ele vai manter essa imagem da empresa** no mercado? Eu acho que a família ajuda muito a manter essa imagem.” (E02).

(066) “Eu acho que como está na mão da família, é o que eu te disse, a questão da imagem da empresa... Ela vai estar preservada porque **nós conhecemos quem é sangue do nosso sangue**. Ao mesmo tempo se esta pessoa não for, não tiver um perfil pra gestão, eu **sou a favor de procurar no mercado**, mas aí nós **vamos ter que ter um conselho de família muito mais forte**, bem informado e de olho, pra poder tomar conta do nosso negócio via terceiros. Nós vamos ter que estar muito bem preparados para sermos só acionistas” (E02).

Apesar da aparente resistência em contratar gestores não familiares, o atual diretor financeiro foi selecionado no mercado para ocupar o cargo, devido à falta de sucessores capacitados na família. É interessante ressaltar dois aspectos referentes a esta experiência com gestores externos ao núcleo familiar. A primeira seria a percepção por parte do dirigente de que, apesar de a entrada do novo diretor não ter gerado conflitos, naturalmente existiria uma discrepância de poder na relação do diretor contratado com os demais gestores familiares, devido não apenas ao laço de parentesco como também à longa experiência construída no negócio. Pode-se até mesmo inferir que a ausência de eventuais divergências relatadas entre o diretor contratado e os dirigentes

familiares foi possível devido à percepção por parte do novo diretor da configuração de poder e das características tradicionais presentes na gestão da família, em que “manda quem pode, obedece quem tem juízo” (trecho 041). Tal inferência é reforçada pela expressão “ele até que é jeitoso”, declarada pelo atual presidente ao qualificar o novo diretor. Neste sentido, pode-se inferir que, provavelmente, ao contrário de uma postura incisiva, como a adotada inicialmente pelo CAD, o novo diretor demonstrou ter habilidade política ao se adaptar às relações de poder e a não desafiar os proprietários, respeitando, dessa forma, a hierarquia já legitimada antes de sua inserção na organização.

(067) “Aí você me perguntou lá, do diretor, a vinda do diretor não trouxe realmente qualquer choque assim. Embora eu perceba hoje, talvez porque eu me preocupei muito quando estávamos selecionando... Porque é difícil pro sujeito, porque ele é um cara mais novo que a gente e, pô! Ele se posicionar frente a gente... Nós estamos aqui... São três primos, né? Pô! Tamo há 30 anos aqui dentro, pô! Entendeu? **Pra galera nós somos os donos! E chegar um cara aqui e peitar:** ‘Não! Não vou porque financeiramente [não é viável]...’ Pô! Então, **com ele não houve atrito, ele até que é jeitoso**, eu tenho trabalhado muito nisso de trazê-lo realmente e eu sempre fiz questão de trazê-lo em condições de igualdade, então todos os benefícios que nós tínhamos ou temos, ele tem.” (E01).

Outro aspecto relacionado à contratação de profissionais de mercado estaria vinculado à influência dos valores familiares na identificação de quem realmente seria considerado externo ao núcleo familiar. Este ponto pode ser percebido a partir da afirmação de um dos entrevistados de que o diretor financeiro foi, na realidade, o segundo gestor contratado no mercado na história da empresa. Porém, o primeiro diretor não familiar, por possuir uma relação próxima com a família empresária, era enxergado como “praticamente da família”.

(068) “Mas a primeira vez que teve um diretor não familiar é agora. Na verdade há anos atrás, **teve um diretor industrial que não era da família**, mas o pai dele trabalhou com meu avô... Então ele não era da família, **mas era quase como se fosse da família**... Então **isso não vale como exemplo de contratação de um profissional de mercado**. O que vale é agora! O nosso financeiro que foi contratado... fizemos seleção e está aí como diretor financeiro.” (E02).

O quadro 6, estabelece a relação entre os fragmentos de entrevistas apresentados e os elementos revelados a partir do eixo temático da profissionalização. Assim, é possível identificar os elementos presentes no processo de profissionalização da organização, desde a tradição familiar empreendedora, até a incorporação de instâncias de governança que dinamizaram o processo.

Quadro 6 – Síntese dos conteúdos do eixo profissionalização – Companhia Têxtil

Categoria	Trecho da entrevista
▪ Tradição familiar empreendedora	(032); (033)
▪ Visão operacional dos gestores familiares	(034); (037); (038)
▪ Valores familiares como entraves ao processo de profissionalização	(035); (041); (043); (065)
▪ O novo CAD e o impulso à profissionalização	(036); (037); (038)
▪ Conflitos relacionados ao novo CAD	(039); (040); (042); (044)
▪ Sobreposição de papéis e autonomia do CAD	(045); (046); (047); (048); (049)
▪ Práticas patrimonialistas	(050); (051); (052); (053); (054)
▪ Conselho de Família como arena de debate	(055); (056); (057)
▪ Falta de adesão familiar ao Conselho de Família	(058); (059)
▪ Visão sobre o caráter familiar da gestão	(060); (061); (064)
▪ Profissionalização da gestão	(062); (063); (065); (066); (067); (068)

Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.4 O eixo propriedade na Companhia Têxtil

Atualmente, o controle acionário da companhia encontra-se, em quase sua totalidade, dividido entre duas famílias empresárias, sendo que a família majoritária é responsável pela gestão, possuindo quase 70% das ações. Inicialmente, esta concentração foi alcançada a partir da compra pela família controladora da participação acionária de um dos três sócios fundadores da companhia.

(069) “Pra você ver, a minha família tem 68%, a família dos [minoritários] lá 28%, só aí já dá 96%.” (E01).

(070) “Como era um negócio único da família, a minha família foi crescendo, quando esse sócio sai é minha família que compra grande parte da participação dele e nós sempre fomos comprando, surgia alguém vendendo...” (E01).

A partir da década de 1970, a empresa opta pela abertura de capital, fato que explica a pulverização dos 4% das ações, que se encontram em poder de diversos acionistas não familiares. Assim, a entrada de acionistas exteriores aos dois núcleos familiares tradicionalmente envolvidos no negócio foi tolerada a fim de cumprir as exigências da CVM referentes ao número mínimo de acionistas necessários para a abertura de capital.

(071) “Na época fez-se uma pulverização porque você tinha que ter um número mínimo de acionistas, a CVM exigia isso. Então tem muito acionista aqui hoje que tem duas ações, três, uma, só realmente pra constar.” (E01).

(072) “[...] os demais acionistas nem aqui aparecem e nós nem sabemos quem são. Quer dizer não conhecemos, sabemos porque tem a relação dos nomes aí.” (E01).

Ao contrário do objetivo tradicional, o motivo que levou à abertura de capital da companhia não estava relacionado à necessidade de alavancar capital no mercado de ações. A opção pela abertura se deu a partir de uma solicitação da família dos minoritários, que possuía outros negócios que seriam beneficiados devido a questões tributárias.

(073) “Na década de 70, nós abrimos o capital, pois foi quando abriu o mercado de capitais no Brasil, a bolsa de valores, aquela coisa toda... Daí nós abrimos nem tanto por interesse nosso, mas muito mais por interesse da [família dos minoritários].” (E01).

(074) “Questões tributárias. Tinha um benefício, alguma coisa.” (E03).

(075) “[...] mas como nós éramos sócios, na época era bom pra eles lá, que também nós fôssemos de capital aberto, então nós abrimos o capital” (E01).

Apesar de a companhia não ter utilizado a abertura de capital para a obtenção de recursos mais baratos no mercado de ações, a opção pela abertura é apontada como uma medida vantajosa para a empresa. Dentre as vantagens relatadas, destacam-se: possibilitar uma melhor relação com os proprietários familiares não gestores; contribuir para o aumento da credibilidade da empresa frente ao mercado; e propiciar maior equilíbrio do caráter familiar da gestão.

Em relação à primeira vantagem mencionada, é interessante observar que muitos dos conflitos familiares tratados na literatura podem estar atrelados a questões de falta de comunicação e transparência entre os diferentes blocos familiares que compartilham a propriedade da companhia. Com o crescimento da família, muitas vezes, a relação entre os diversos ramos

familiares vai se tornando mais distante e os laços afetivos menos enraizados. Neste sentido, a obrigatoriedade de uma prestação de contas formal, como a publicação de balanços e a distribuição de um percentual mínimo de dividendos, conforme determinado por lei, resulta em maior transparência para os acionistas do negócio. Dessa forma, são evitados constrangimentos ou tensões advindas de um possível pedido de auditoria ou de prestação de contas por parte de acionistas familiares que não participam da gestão. Solicitações desta natureza poderiam ser interpretadas como demonstração de desconfiança ou de descontentamento em relação aos gestores familiares, com potencial para acarretar conflitos entre os distintos braços familiares.

(076) “Acho que um dos grandes lances nosso, que nos propiciou essa longevidade, é a transparência. Com isso, porque você vê, [na época da abertura], está saindo da segunda geração partindo para a terceira, onde naturalmente o crescimento da família ia aumentar os questionamentos e **o fato de a gente ser de capital aberto equilibrou a organização, deu um sossego na turma.** Por mais que uma ou outra coisa possa ser feita sem que a gente veja, não dá para esconder muito não.” (E03).

(077) “E nós sempre fomos de capital aberto, então sempre fomos auditados, tinha que publicar balanço, tinha que prestar informações à CVM.” (E01).

A relação com o mercado também é beneficiada com a abertura de capital, uma vez que a companhia passa a ser percebida como uma empresa transparente, cujas informações são auditadas, gozando de maior credibilidade. Um dos desdobramentos práticos desta elevação do nível de transparência da companhia seria a maior facilidade no acesso a linhas de financiamento com juros mais baixos, o que, por sua vez, se traduz em menor endividamento e maior competitividade em relação ao mercado. Este fato é especialmente relevante para a empresa estudada, pois, apesar de abrir seu capital, nunca negociou ações em bolsas, utilizando como formas de financiamento o reinvestimento de lucros e o crédito bancário. Ainda é válido ressaltar que, na visão dos entrevistados, com a abertura, a empresa distanciou-se da imagem estigmatizada atrelada à obsolescência e à ineficiência, comumente associadas às empresas familiares.

(078) “Tem se mostrado muito positivo porque a empresa está adequada às normas do mercado, nós seguimos rigorosamente todas as normas, ou seja, qualquer novo negócio que se vá fazer, a empresa está chancelada pela CVM e **isso gera uma confiança por parte do mercado.**” (E02).

(079) “O que ajudou muito na condução dos negócios foi a empresa ser S.A., foi em setenta e pouco isso [...]. Então **isso obriga a gente a certas transparências,** obrigações que já são um pouco de governança.” (E03).

(080) “[A abertura de capital] talvez tenha sido positiva, no sentido de você ser mais fiscalizado e mais exigido no cumprimento de determinadas regras. E isso com certeza trouxe uma **melhor qualidade de informação, um melhor preparo da sua equipe e até mesmo na transparência**, embora não tivesse ações negociadas na bolsa, mas tinha um auditor independente aqui dentro.” (E01).

Concomitantemente, como terceira vantagem apontada, tem-se que o nível de informalidade das práticas de gestão foi minimizado, obrigando os dirigentes a melhor estruturarem a administração da companhia, a fim de cumprir todas as regras oriundas da abertura de capital. Neste sentido, é possível afirmar que o processo de abertura de capital ajudou a equilibrar o caráter familiar da gestão, disciplinando os gestores no sentido de assumirem um maior compromisso quanto à prestação de informações ao mercado e aos acionistas. Em suma, além de proporcionar melhor relação com o mercado e melhor comunicação com os acionistas, a abertura de capital induziu a uma maior profissionalização da gestão.

(081) “A abertura foi um fato disciplinador e um processo de aprendizagem. [...]. Esse fato de ser de capital aberto foi muito bom pra companhia pra gente se estruturar administrativamente, foi muito positivo. A gente estava cumprindo **exigências que se a gente fosse de capital fechado talvez não fôssemos cumprir**. A própria publicação de balanços, as [companhias] fechadas não são obrigadas.” (E01).

Em relação à recusa em comercializar as ações da empresa na bolsa de valores, os dirigentes, inicialmente, atrelam esta decisão à dificuldade de negociar as ações do setor têxtil no mercado acionário. Assim, mesmo considerando que os recursos advindos da realização de um IPO (*Initial Public Offering*) seriam uma fonte mais acessível de recursos, os dirigentes ainda privilegiam a utilização de financiamentos bancários, sob o argumento da baixa liquidez das ações da Companhia Têxtil na bolsa.

(082) “Tanto é que nós nunca utilizamos essa forma [captação de recursos na bolsa de valores], que aliás é uma forma hoje barata. Pensa-se até em fazer só que o têxtil, hoje, ele não goza de um bom conceito no mercado, quer dizer, não é uma indústria de ponta, não é atraente no mercado de capitais. Nós ainda não temos porte, nós andamos já consultando, a partir dessas consultorias aí, pra fazer um IPO, mas nós ainda não temos um porte, precisávamos de um faturamento maior, mais robustez e **até porque essa concentração muito grande na família...** Aí entra todas essas questões de governança...” (E01).

Conforme destacado no trecho acima, pode-se inferir sobre o receio da perda do controle familiar da companhia como uma explicação concorrente para a não negociação das ações na bolsa de valores. Mais uma vez, é possível perceber a influência dos valores familiares quanto às decisões de cunho estratégico da companhia, pois, para que a gestão continue sob o poder da família empresária, seria imprescindível que a família se mantivesse como a principal detentora do poder acionário da companhia. Dessa forma, é possível perceber no discurso dos entrevistados a preocupação quanto à possibilidade da livre negociação das ações da companhia no mercado acionário.

(083) “É. Eu acho que ainda nós não estamos preparados pra isso. Precisa ainda evoluir mais dentro desse processo aí, a geração que me antecedeu que hoje são aí, de fato, **os acionistas controladores**, com certeza eles **não têm cabeça pra isso.**” (E01).

(084) “Eu lembro que quando nós estávamos buscando aqueles que seriam os conselheiros nossos, eu estive com um candidato e eu confesso que eu assustei e disse: ‘Nós não estamos prontos pra você. Você tem que vir em um estágio mais à frente’. Ele, na hora que eu cheguei lá, ele de cara assim me perguntou: ‘Vocês querem ter 68% de uma empresa de 100 milhões ou têm a visão de ter 10% ou 15% de uma empresa de um bilhão?’. **Eu respondi que eu realmente não estou preparado.** Quer dizer, vamos abrir? Vamos alavancar o negócio? Vamos crescer? Vamos ampliar a musculatura do negócio? Vocês abrem mão desse poder de 68%? E eu realmente naquele momento estava saindo dessa fase de reestruturação.” (E01).

Mesmo que as ações da empresa não sejam livremente comercializadas na bolsa de valores, a pulverização do poder acionário é inevitável, devido ao direito de herança. Ou seja, a cada geração a participação acionária pertencente, por exemplo, ao pai é dividida entre os filhos após a sua morte, fazendo com que, gradativamente, o poder acionário da companhia seja dividido entre um número cada vez maior de pessoas e blocos familiares. O temor da dissolução do poder acionário e da entrada de novos atores na sociedade, fica explícito no diálogo relatado pelo atual dirigente, no trecho a seguir, entre ele e seu tio, antigo presidente da companhia:

(085) “E daí eu falei: ‘Olha! Tem uma série de riscos aí. Eu me preocupo até com a sua filha. Ela é filha única, então ela vai receber e vai manter os seus 17%, agora **o resto vai pulverizar. E como é que nós vamos ficar?** Aí isso acaba com um ‘porra louca’ aí, esse cara vai me dar é trabalho!’” (E01).

Esse processo de pulverização é capaz de explicar a grande divergência encontrada em relação ao número de ações pertencentes a cada ramo da família empresária. Essa desigualdade na

distribuição das ações, aliada ao crescente número de proprietários – que no caso da empresa pesquisada chega a 100 indivíduos na quinta geração –, eleva a necessidade de instâncias capazes de mediar as relações entre os diversos grupos de indivíduos que vão se tornando sócios, independente de sua vontade.

(086) “Eles [próximas gerações] vão querer esse negócio? Pô, **nós vamos nos tornar sócios obrigatoriamente**, diferente de quando você constitui um sociedade e escolhe quem serão seus sócios” (E01).

(087) “Então começa-se a questionar porque as participações são diferentes. Por que é que meu pai por exemplo, tinha 30% do negócio? O tio tem 17% e as irmãs tem 5%, 4%, uma delas tem 1%. Por que isso? E aí começa. Então nós estamos precisando de um trabalho, de um apoio.” (E01).

Como forma de mediar os diferentes interesses e demandas presentes no seio da família proprietária, foi adotada uma nova estrutura de governança, mediante não apenas a implementação das instâncias anteriormente discutidas, mas também por meio da formatação de regras e acordos entre os acionistas. Assim, a preocupação com a entrada e a saída de acionistas passou a ser regulada por meio do Acordo de Acionistas, em que está detalhada a política de proteção patrimonial, com todas as regras sobre compra, venda e negociação das ações. Além disso, fica evidente o foco no modelo *shareholder oriented* (ANDRADE e ROSSETI, 2006), que coloca o retorno aos acionistas como preocupação central.

(088) “Existem [regras] intra-blocos e entre os blocos. Com **regras de como vender, como sair, quem tem prioridade**... Se for vender para um terceiro tem aquelas coisas de primeiro tem que oferecer pra todo mundo [da família]. Eu se for vender minhas ações, vou lá, se alguém me oferece um absurdo, ainda sim eu tenho que avisar a todo mundo e eles tem prioridade pra comprar”. (E02).

(089) “Então tem toda uma regra, ele [acionista] tem que oferecer [suas ações] primeiro dentro do seu próprio bloco de família, depois se o seu bloco de família não quer, ele oferece pros demais blocos, se ninguém quiser ele tem que oferecer pra sociedade comprar e pôr em tesouraria, e depois disso oferecer aos outros acionistas”. (E01).

(090) “[...] essa é a preocupação que tem vindo, a **necessidade de remunerar o acionista**, porque antes a família estava aqui dentro e provia todos os demais dentro da empresa, hoje isso já não ocorre, então há necessidade de se pensar o negócio. Deixar um pouco de lado aquela veia do empreendedor e pensar no negócio, tem que gerar remuneração, tem que remunerar o acionista, **tem que ser transparente às regras do jogo**, então isso está vindo aí, lento, mas está indo, estamos caminhando bem.” (E03).

A adoção de um acordo de acionistas também minimiza a assimetria de informações ao obrigar que todos os acionistas sejam informados de uma eventual oferta de ações, evitando-se que apenas um braço familiar obtenha acesso privilegiado à compra da cota ofertada.

(091) “Olha, até por uma questão de princípios nossos, a gente já trabalhava isso, é claro **não vou te dizer que não havia algum aproveitamento**, vamos dizer assim, não de informação privilegiada, mas, por exemplo, batia um cara aqui com punhado de ações pra vender, aí eu comprava e com isso realmente nós fomos crescendo a nossa participação. Hoje, por exemplo, se bate alguém aqui, já é informado a esse público todo: ‘Temos uma oferta de ações a tanto. Quem tem interesse?’. Se todos tiverem fazemos uma distribuição proporcional à participação de cada um no capital social. **Agora isso ainda está dentro do bloco controlador, né? Nós não estamos abrindo ainda pra todos**” (E01).

A partir da expressão “Nós não estamos abrindo ainda pra todos”, destacada no fragmento (091), é interessante refletir acerca da questão dos conflitos entre acionistas majoritários e minoritários, amplamente tratada na literatura (LA PORTA, LOPEZ-DE-SILANES & SHLEIFER, 1998). Classicamente, a teoria sempre localizou o principal conflito de agência como o decorrente da relação entre gestores e acionistas (BERLE e MEANS, 1932). No Brasil, contudo, o foco do debate deslocou-se para os conflitos entre acionistas majoritários e acionistas minoritários (ANDRADE e ROSSETI, 2006). Esta realidade é tipicamente constatada em empresas familiares de capital aberto, em que a maioria das ações ordinárias (com direito a voto), habitualmente, permanece nas mãos da família empresária, desencadeando nítido desnível nas relações de poder entre os distintos grupos de acionistas. Tal quadro pode propiciar um comportamento oportunista dos acionistas majoritários, que tenderão a maximizar seus privilégios em detrimento dos interesses dos acionistas minoritários. A prática de informar apenas os membros familiares e os sócios majoritários sobre eventuais ofertas de ações da companhia, evidenciada no trecho (091), denota a necessidade de a organização evoluir em seu grau de transparência, também compartilhando este tipo de informação com os acionistas minoritários. Assim, ao ser questionado sobre como é a relação com os minoritários, o atual dirigente resume como:

(092) “Tranquila. **A relação, ela é boa, mas já foi melhor.** Foi melhor porque no passado, nosso avô e o avô deles eram amigos e se escolheram pra serem sócios, depois vieram os filhos, [...] que também tinham uma relação de amizade, que eu já não tenho hoje, porque a família vai se afastando. Eles estão morando no Rio de Janeiro e têm escritório lá, então já não temos mais uma convivência e os interesses mudam, né? [...]. Hoje eles são acionistas, sem aquela ligação de amizade, embora tenha respeito. Mas é um acionista chato, ele cobra, quer dividendos, com a visão um pouco diferente da

nossa, ele está com a visão mais imediatista e ele tem vontade de sair, ele só não sai porque não tem liquidez, esse é o grande problema também pra família.” (E01).

Um desdobramento da relação entre os blocos majoritário e minoritário, a partir da mediação propiciada pela governança, foi a criação do Conselho Fiscal, requisitado pelos minoritários. A criação deste Conselho, além de assegurar aos minoritários uma prestação de contas mais confiável, por meio de auditores independentes, ajuda a ratificar a vantagem da abertura de capital referente à transparência da empresa perante o mercado, elevando mais ainda a legitimidade e a credibilidade das informações publicadas.

(093) “Nós temos o Conselho Fiscal também, né? O **acionista minoritário** há dois ou três anos atrás **pediu a instalação**. Foi instalado, são três elementos, dois indicados por nós e um pelo minoritário. Então é muito interessante a participação deles.” (E01).

Outros benefícios decorrentes da adoção das práticas de governança também foram relatados, como a facilidade de acesso a empréstimos nas instituições financeiras. Mais uma vez, argumenta-se que o conjunto de políticas, práticas e mecanismos oferecidos pela governança somou-se às vantagens já percebidas provenientes da abertura de capital da companhia.

(094) “O que a governança agrega? **Ela facilita a vida da empresa no mercado**. Na hora de captar recurso, na hora de apresentar um projeto. Mas basicamente na captação de recurso, tanto com o acionista direto, na abertura de capital, ou com as instituições financeiras. A gente tem um modelo de governança implantado, tem um Conselho de Administração, tem um conselho fiscal, temos o acordo de acionistas, tem o acordo de família, auditores externos independentes, somos S.A., **isso tudo gera uma maior transparência e uma maior facilidade de ‘vender o peixe’**. Essas práticas estão desde a abertura do capital, mas agora é que implementou mais.” (E03).

(095) “Melhora a análise [do banco], com certeza que melhora. Quando a gente senta com o banco pra negociar uma linha de crédito contando essa história, você vê que **os caras ficam maravilhados**” (E01).

Apesar dos benefícios e vantagens percebidas como decorrentes da implementação da governança, existem deficiências que devem ser trabalhadas. A baixa preparação dos familiares como acionistas seria a principal delas. A falta de capacitação dos membros familiares para tratar de questões acionárias, aliada à participação do CEO como membro do CAD, tem como consequência a percepção por parte dos conselheiros de que os acionistas estariam representados

pela figura dos gestores. Este fato leva ao afastamento entre o Conselho de Administração e o Conselho de Acionistas, prejudicando a comunicação clara e direta entre estas duas instâncias, frustrando um dos pressupostos mais caros à prática da governança, que é a prestação responsável de contas do CAD ao conjunto de acionistas.

(096) “Tem gente no conselho [de acionistas] que não sabe pegar um balanço, ler e saber se aquilo está bom ou se está ruim. Nós não fizemos ainda, até hoje uma reunião do CAD pra apresentar os acionistas. **Como nós diretores também somos acionistas, eles acham que estão conversando com os acionistas.** O CAD tinha que vir e dar uma satisfação ao Conselho de Família. Só que o problema é o seguinte, o Conselho de Família, às vezes nem está preparado pra questionar o CAD. Então faltou essa base. As questões societárias, as questões organizacionais foram muito bem abordadas, mas hoje eu percebo que as coisas não andaram.” (E01).

(097) “O que falta ainda a esse Conselho [Societário] é ter uma atuação mais direta com o Conselho de Administração, que eu acho que tem que ter... **Eu acho que quem tem que mandar no Conselho de Administração,** mandar entre aspas, é **o Conselho de Família** ou o Conselho de Acionistas, aí existe uma certa confusão, porque nosso Conselho hoje, ele é de família mas ele também é de acionistas, ou seja, são todos da família e todos acionistas [...]. O fato é que este Conselho eu acho que **tem que ter uma relação mais direta com o Conselho de Administração.** Não sei nem se seria o caso dos gestores da empresa se afastarem dos Conselhos de Família e de Acionistas, pra esse conselho ter independência pra trabalhar com o CAD. O fato é que hoje os gestores estão no Conselho de Família e o presidente do CAD que também é da família está.” (E02).

A realização de um Programa de Desenvolvimento de Acionistas (PDA) é apontada, por um dos entrevistados como uma medida potencialmente capaz de solucionar este impasse. O PDA seria adotado como uma medida para capacitar o corpo de acionistas, tornando-os mais ativos em relação à tomada de decisões estratégicas da companhia, além de mais bem informados sobre seus direitos e obrigações. Porém, para alguns membros da família não seria necessário ensinar ninguém “a ser acionista”. Pode-se compreender esta visão ao se considerar que, muitas vezes, a percepção do papel de acionista por parte dos membros familiares está relacionada a um desdobramento natural de seu direito de herança, não sendo necessário, portanto, nenhum conhecimento além dos já repassados entre as diferentes gerações que há décadas dirigem o negócio.

(098) “**Ninguém fez PDA,** ninguém fez nada disso. O que a gente pretende é despertar neles o interesse com uma maior comunicação, com uma comunicação, digamos assim, amíúde, dividindo com eles as decisões, o que está sendo conversado, para gerar neles o interesse, **porque se não houver interesse...**” (E03).

(099) “Existe também uma demanda de fazer PDA. Alguns acham isso importantíssimo, eu, na minha opinião, sinceramente... Eu sou acionista daqui, **eu ponho na minha cabeça que sou acionista e acabou... Eu não preciso aprender a ser acionista.** Agora algumas pessoas têm, é uma demanda que existe de alguns membros da família de fazer esse PDA.” (E02).

Outra reflexão importante relaciona-se aos cuidados e às precauções necessárias antes que códigos e obrigações decorrentes da implementação da governança sejam assumidos. Como exemplo tem-se o compromisso assumido pelos dirigentes da companhia de adquirirem as ações mediante o pagamento de no mínimo 50% do valor patrimonial aos familiares que estejam realmente dispostos a sair do negócio. Porém, o entrevistado confessa que, em caso de uma saída massiva de acionistas, a companhia não estaria preparada para honrar o compromisso assumido. Neste sentido, a adoção de um sistema de governança para a empresa não deve ser vislumbrada como um fim em si, mas deve reunir os meios para efetivar a reestruturação pretendida. Como forma de transpor esse obstáculo, o dirigente percebe a criação de um fundo de reservas, para ser utilizado em caso de saída de algum acionista familiar. Assim, a partir da compra e retenção das ações no âmbito familiar, estaria garantida a manutenção do controle da família sobre a companhia.

(100) “Uma coisa que nós buscamos dar, dentro dessas novas regras, é dar liquidez ao membro da nossa família se ele quiser sair. [...] Tomando o cuidado pra que a gente não perca o controle, pode ser que muitos blocos queiram sair e a gente perca o controle acionário da empresa. E aí depois ele vai a mercado mesmo e vende pra qualquer um. Agora nós garantimos pelo menos 50% do valor patrimonial da ação, se ele estiver determinado a sair nós não vamos prender o cara aqui, se ele quiser sair de qualquer jeito. Isso é uma coisa que me incomoda, porque **por lei nós temos que garantir os 50% e se as pessoas quiserem sair nós não temos poupança pra isso.** Então a gente precisa criar um fundo pra compra de participação, mas não há essa preocupação”. (E01).

O Quadro 7, resume os aspectos trabalhados nesta seção relacionados ao Eixo Propriedade, interligando-os aos trechos das falas dos dirigentes entrevistados.

Quadro 7 – Síntese dos conteúdos do eixo propriedade – Companhia Têxtil

Categoria	Trecho da entrevista
▪ Distribuição Acionária da companhia	(069); (070); (087)
▪ Processo de Abertura de Capital	(071); (072); (073); (074); (075)
▪ Vantagens da Abertura de Capital	(076); (077); (078) (079); (080); (081)
▪ Recusa em negociar ações na Bolsa	(082); (083); (084)
▪ Preocupação com a pulverização do poder acionário	(085); (086); (087)
▪ Governança e Acordo de Acionistas	(088); (089); (090); (100)
▪ Relação entre acionistas majoritários e minoritários	(091); (092); (093)
▪ Vantagens decorrentes da adoção da governança	(094); (095)
▪ Falta de preparo dos acionistas como entrave à governança	(096); (097); (098); (099)

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2 A Empresa de Transportes

4.2.1 Breve Histórico

A Empresa de Transportes pesquisada localiza-se no sul do estado de Minas Gerais. Fundada em 1959, iniciou suas atividades com apenas um caminhão, que era utilizado para a realização de carretos, principalmente em âmbito local.

A empresa foi iniciada por apenas dois sócios: o atual presidente, Sr. Otávio Nogueira⁴, e seu cunhado. Porém, devido a divergências entre os sócios, a sociedade entre os dois perdurou por apenas um ano, período após o qual a parte referente ao cunhado foi comprada, e a empresa passou a ser administrada apenas pelo Sr. Otávio.

Nos dez anos seguintes, Sr. Otávio desempenhou todas as funções relacionadas ao negócio, contando com o auxílio de apenas um ajudante para carregar e descarregar o caminhão. Uma das estratégias utilizadas para capitalizar a empresa e manter o valor do frete competitivo no mercado foi a atuação no comércio. Nos primeiros anos, a empresa transportava principalmente calcário para São Paulo e, na viagem de volta, diversos produtos alimentícios, que eram repassados para os comerciantes locais.

No final da década de 1960 e início da de 1970, a empresa enfrentou uma crise, causada por vários fatores, como desorganização administrativa e prejuízos advindos de investimentos em outras empresas, fazendo com que sua frota fosse reduzida, na época, de 12 para 4 caminhões. A compra de uma indústria de cal sem o devido planejamento teria sido o principal fator responsável pelas dificuldades financeiras enfrentadas pela empresa nesta fase, que, devido à má administração e a mudanças na política de venda de cal, passou a acumular dívidas e a gerar grandes prejuízos.

A entrada da filha mais velha no negócio remonta ao início da década de 1970, quando possuía apenas 13 anos, inicialmente realizando serviços mais relacionados à organização das contas da companhia. A década de 1970 pode ser entendida como uma fase de reestruturação e crescimento do negócio, culminando com a venda da indústria de cal e com a definição do foco empresarial

⁴ Nomes fictícios.

no setor de transportes. Assim, aos poucos, a empresa retomou seu crescimento, ampliando novamente sua frota de caminhões.

A partir da década de 1980, mais dois filhos do fundador iniciam suas atividades na empresa, momento em que o negócio já havia ampliado sua atuação para o âmbito regional, passando a contar com várias filiais. De forma similar à inserção da irmã mais velha, os dois irmãos iniciaram suas atividades em funções mais operacionais, caminhando, pouco a pouco, para a gestão da companhia.

A década de 1990 é marcada pela maior participação dos filhos nas decisões administrativas, fase em que o fundador passa a delegar gradualmente maiores responsabilidades e autoridade a seus sucessores. Em 1996, mais uma filha do fundador é inserida no negócio, para trabalhar na parte de faturamento da companhia. Assim, quatro dos sete filhos do fundador passam a trabalhar no negócio da família. Esta fase de convivência e trabalho conjunto entre os sucessores e o fundador se traduz em maior profissionalização e em expressivo crescimento da empresa, que aumenta seu leque de clientes e de setores de atuação, com destaque para o transporte de peças do setor automobilístico.

Na década seguinte, de 2000 a 2009, a gestão já se encontra sob o controle da segunda geração e a atuação do fundador se resume a assessor e aconselhar seus filhos diretores. A empresa já apresenta um nível considerável de profissionalização, embora mantenha e ostente com orgulho diversos traços de sua tradição familiar. Atualmente, atua em diversos segmentos, trabalhando com o transporte de: carga fracionada, ferro, aço, produtos florestais, gases, autopeças e bebidas. Além disso, existem outras empresas do grupo nos setores de construção civil, fretamento de passageiros, logística, negócios agropecuários e abastecimento de automóveis.

A companhia emprega um ativo humano de aproximadamente 1.800 funcionários próprios e cerca de mais 500 terceirizados. A frota de caminhões e carretas é representada por aproximadamente mil veículos. A empresa atua em âmbito nacional com filiais em diversos estados brasileiros, como Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Bahia e Pernambuco.

4.2.2 A sucessão na Empresa de Transportes

Com cinquenta anos de existência, a Empresa de Transportes conta hoje com três gerações familiares à frente da gestão. A filha mais velha foi a primeira a ser inserida, aos 13 anos de idade, no início da década de 1970, para organizar a parte contábil da empresa. Na década seguinte, os dois filhos ingressaram na companhia, atuando na parte de cobrança. A inserção da segunda geração ocorreu, inicialmente, em virtude das demandas decorrentes do crescimento da empresa, sendo que o fundador, diante da falta de recursos e de funcionários capacitados, optou por recorrer aos filhos ainda jovens. É possível inferir, a partir do relato do fundador que, em um primeiro momento, a inserção dos filhos na empresa decorreu mais da necessidade de suprir as contingências da organização do que de iniciar as futuras gerações no negócio da família.

(101) “Eu tinha uns contadores muito bagunçados. E eu não entendia e não entendo até hoje de contabilidade. **Aí eu precisava de alguém pra trabalhar comigo, pra me organizar**, eu tava muito desorganizado e tava começando a crescer e desorganizado eu vi que... **Aí minha filha começou a trabalhar comigo, tá?**” (E04).

(102) “**Eu nunca exigi que um filho meu trabalhasse pra mim**, sabe? Tudo veio com a necessidade, se ela não fizesse isso pra mim... Esse monte [de contas pra organizar] que tava que eu te falei... Um dia ela falou: ‘Ô pai, não vou fazer isso pro senhor’. **Faz o que eu mando, senão a gente quebra!**’ ”. (E04).

No trecho (102), é possível perceber uma aparente contradição no discurso do fundador ao afirmar nunca ter obrigado os filhos a trabalharem na empresa, porém, ao mesmo tempo, assevera que caso a participação efetiva deles não ocorresse, a empresa poderia ir à falência. A discussão na literatura sobre a entrada forçada de sucessores na empresa (ROSSATO NETO e CAVEDON, 2004) é comumente associada ao risco dos sucessores passarem a encarar o trabalho na empresa da família como uma imposição, transferindo, muitas vezes, suas insatisfações ou frustrações para o fato de terem assumido a empresa em detrimento de seus outros projetos de vida. Porém, a despeito das necessidades que levaram à inclusão dos sucessores no negócio da família, eles encaram sua inserção como natural, decorrente da possibilidade de utilizar o tempo livre para auxiliar o pai e da proximidade da empresa em relação à residência em que moravam na infância.

Percebe-se, por meio dos discursos dos entrevistados, que o trabalho na empresa começou a ser encarado como passatempo, até, aos poucos, tornar-se responsabilidade. É possível inferir que este processo gradual pode ser identificado como um dos fatores responsáveis pelo interesse da segunda geração em dar continuidade à administração do negócio da família. Assim, o contato

dos sucessores com a empresa ainda na infância seria responsável pela criação dos laços de afeto e de identificação com a empresa.

(103) “Desde novo, desde criança mesmo, eu já sempre gostei de estar na empresa, né? Sempre porque a empresa era perto da casa onde nós morávamos, então já era normal, **sem meu pai pedir**, eu ir pra empresa e com isso eu acho que **eu fui me apegando, criando o amor pela empresa** e aí não, aí já passou a ser uma obrigação. Desde que eu não tivesse nada de trabalho de escola ou ter que estudar, eu realmente tinha que ir para a [empresa], mas esse **‘ter que ir’ nunca foi encarado como uma obrigação, né? E sim como um prazer de estar ali na empresa ajudando meu pai.**” (E06).

(104) “Foi natural, da mesma forma que meus irmãos também quando entraram aqui nunca foram forçados, foi sempre uma coisa muito natural.” (E05).

Pode-se inferir que a identificação e o apego em relação à empresa vivenciados na infância não estão conectados apenas ao trabalho dos jovens sucessores na companhia, mas também à percepção do negócio como o sustentáculo financeiro responsável pela sobrevivência de toda a família. Assim, ao auxiliarem o pai nas tarefas da empresa, surgia a possibilidade de se perceberem como corresponsáveis pelo sustento da família. Além disso, a transportadora se fazia presente até mesmo nos momentos de lazer da família, permeando não apenas a jornada de trabalho mas também todo o universo familiar, ao viabilizar, por exemplo, as viagens de final de semana.

Neste ponto, levando em consideração os primeiros anos após a fundação, época em que a empresa pesquisada se resumia apenas ao fundador e a um caminhão, é interessante refletir acerca de uma maior incidência de práticas patrimonialistas, traduzidas pela inexistência de limites entre a propriedade da empresa e os bens da família. Ainda, é válido destacar que a postura patrimonialista é comumente apontada como um dos principais problemas das organizações familiares (GONÇALVES, 2000), capaz de contribuir para sua ineficiência e obsolescência. Contudo, no caso em questão é possível inferir que tal prática proporcionou maior identificação dos sucessores com a organização, que era entendida como uma extensão do lar e cuja importância era percebida como vital para a sobrevivência da família.

(105) “Eu viajava, como eu já falei, de domingo pra segunda, aí sábado eu já tava aqui. Ou São Paulo ou Santos, eu dava três viagens... Raras as vezes que não, só quando o caminhão quebrava... E graças a Deus eu sempre fui muito feliz, eu dava uma assistência boa. Ida e volta, mas **nunca deixei de no domingo passear com meus filhos. Fazia piquenique no pau de arara**, pra você ter uma ideia, eu fazia viagem turística com o caminhão que tem ali. Não sei se você viu aquela réplica que tem ali?

[...] Mas, eu fazia viagem no pau de arara, a gente ia pra Caxambu ou Aparecida do Norte com a família.” (E04).

Outro ponto importante seria a formação do fundador, que, mesmo possuindo apenas o ensino fundamental incompleto, foi capaz de habilmente repassar seus conhecimentos para a segunda geração, cujos membros foram treinados em todas as áreas e funções relacionadas ao negócio. O repasse dos conhecimentos e da experiência do fundador a seus sucessores, desde os primeiros passos na empresa, foi um dos fatores que fomentaram não apenas a capacitação dos sucessores, como também sua legitimação, conquistando gradualmente a confiança do pai, dos funcionários, dos clientes e dos fornecedores.

(106) “Eu vi esses dois moleques trabalhar, eu falo e eu choro, eu vejo a imagem de nós descarregando o caminhão. Como se fosse hoje assim. A gente descarregava o caminhão. Não tinha esse negócio de mandar o seu ajudante não... Já saía lá fora, **ali eu já passava os conhecimentos pra eles e pra [irmã]**, e eu ia, subia no caminhão e desembolava. Enquanto eles gastavam dez, vinte minutos pra desenrolar o caminhão, eu gastava cinco. Eu tinha uma agilidade...” (E04).

(107) “Comecei com treze anos [...]. E aí eu comecei na parte administrativa, né? Onde, como nós temos conhecimento de transporte, que é como se fosse uma nota fiscal, eu fazia essa parte de colocar conhecimento em ordem, ajudar no faturamento e com o tempo passei a mexer na parte de cobrança, onde **uma estratégia que meu pai adotou era colocar tanto eu quanto meu irmão pra fazer cobrança, que seria pra identificar, pra conhecer o perfil de cada cliente, né? Tanto o bom pagador, o mal pagador** e a característica de cada um.” (E06).

(108) “Você precisa ver, se chegar um dia e você for fazer uma entrevista em uma empresa que eu trabalho, eu faço essa pergunta pra eles... Eu até falo disso aí com emoção... Isso pra mim, **não tem coisa melhor no mundo. Saber que meus filhos sabem trabalhar...**

Entrevistador: o senhor que ensinou?

Nada, eu não ensinei nada! Eles aprenderam por si. Obediência! Porque se eu fosse ensinar, eu não ia saber, ia ser errado... Eles viu... Eles dão valor, rapaz, nossa senhora!” (E04).

A discussão sobre o processo de legitimação dos sucessores levanta diversas questões relacionadas ao processo de sucessão. No caso em questão, foram identificados dois aspectos fundamentais: transferência do poder; e papel do sucedido no processo sucessório.

O simples repasse do cargo do sucedido a seus herdeiros não garante e nem implica a transferência automática de seu poder e de sua autoridade. Ou seja, o sucessor, em muitos casos, não gozará do mesmo respeito e da mesma confiança alcançada pelo sucedido perante a família,

funcionários, fornecedores e demais públicos relacionados à esfera de atuação da empresa. Tal situação pode ser explicada pela própria construção da trajetória do sucedido, que em muitas empresas familiares, como no caso estudado, remonta a uma história de empreendedorismo, sacrifícios pessoais e perseverança, projetando a figura do fundador como uma verdadeira lenda para todos os atores envolvidos com a organização.

É possível afirmar, em consonância com os conceitos propostos por Weber (1999), que a autoridade do fundador na Empresa de Transportes não apenas pode ser apreendida como tradicional, mas também como uma autoridade carismática. Sua imagem e confiança estão ancoradas não apenas em seu direito legal sobre a empresa ou na autoridade de pai perante a família, mas também na construção social de suas relações com todo o universo de atores da organização, reforçada pela trajetória de fracassos e conquistas protagonizados pelo fundador e institucionalizados como mitos no cotidiano da empresa.

A entrada dos sucessores nos primeiros anos da empresa não apenas os munuiu dos valores e dos conhecimentos sobre o negócio, como também fez com que se tornassem corresponsáveis pela evolução da organização, compartilhando os percalços e inscrevendo seus próprios feitos na trajetória da empresa. Dessa forma, a construção da legitimidade dos membros da 2ª geração não ocorreu de forma automática, mas, sim, como resultado de interações e negociações constantes com os demais atores envolvidos na organização. Assim, gradativamente, ao se legitimarem, os sucessores foram conquistando espaço, compelindo a uma contínua reconfiguração nas relações de poder no cerne da organização.

(109) “Na época eu posso dizer que foi assim, não foi difícil não. Porque a [minha irmã], ela já tinha um bom tempo na empresa. Então assim ela já tinha... [...] A responsabilidade tava quase toda na mão dela, né? Quando nós entramos, até hoje, o pai é muito ativo... Mas a [minha irmã] já tinha mais tempo com ele... Então algumas coisas da parte administrativa já tava com ela. Então foi assim, como nós começamos aos 12... Vamos falar assim... Aos 15 a gente já estava cuidando da operação junto com ele... **Foi um negócio que naturalmente foi tendo responsabilidade e o negócio foi migrando pra gente, sabe?** Foi bem tranquilo.” (E07).

(110) “Então **tem um histórico todo de tempo aqui dentro**, tem uma coisa de paixão e empenho muito grande.” (E08).

O outro aspecto, relacionado à inserção e à legitimação dos sucessores na organização, diz respeito ao papel do sucedido em relação à transferência da gestão. Conforme discutido no

referencial teórico, autores como Leone (2005) apresentam os diversos níveis de duelos enfrentados pelos sucedidos. Um dos principais duelos seria o do sucedido com ele mesmo, em que a percepção de seu afastamento pode estar atrelada ao receio de se tornar inútil ou desnecessário para a companhia. Além disso, aliado a este sentimento, pode existir a dúvida sobre o preparo e a capacidade dos sucessores para assumirem com eficiência a gestão da empresa.

No caso estudado, a entrada precoce dos sucessores propiciou-lhes conquistar a confiança necessária por parte do sucedido, evitando qualquer hesitação ou suspeita em relação à transferência da gestão. Aliado a isso, o perfil do sucedido em questão é descrito pelos sucessores como o de um “professor” ou entusiasta quanto à entrada dos filhos no negócio, aproximando-se da definição de “*big manitu*”, apresentada por Lambrecht (2005) em sua visão processual da sucessão. Neste sentido, a passagem da 1ª para a 2ª geração de dirigentes familiares na empresa estudada teve um papel marcante de seu fundador, que é descrito nas entrevistas como o responsável por uma transição tranquila e sem grandes conflitos.

(111) “Não há dúvida, **ele é o grande facilitador... É o grande entusiasta** de que os filhos estivessem aqui e isso é tudo de bom que uma pessoa poderia deixar pros seus sucessores.” (E08).

(112) “**Ele sempre incentivou.** Sempre incentivou. Foi bem tranquilo. Por isso que eu falo que não tem nada que me marque assim, alguma coisa que... Que ele tivesse ficado chateado... A gente passando um pouco na frente... nada não.” (E07).

(113) “Eu acho que a transição foi muito tranquila, porque **nós começamos cedo, então o professor estava do nosso lado.** Assim como você hoje tem uma orientadora pro seu curso de mestrado e isso é suave, você num tá pegando uma coisa desconhecida e sem nenhuma orientação, você tem uma orientadora, então, da mesma forma, como é um pai, ele não é patrão ele é um pai que quer que os filhos aprendam o que há de melhor, diferente do mundão aí fora, né? Que quer que você se lasque, que você aprenda com seus próprios erros, meu pai não, ele é um professor. Então, a transição, digamos assim, **a gente nem viu que existia uma transição, porque meus irmãos começaram crianças,** a [minha irmã] começou criança e eu também, então foi uma coisa muito tranquila.” (E08).

O processo de transferência da gestão para a 2ª geração de dirigentes na Empresa de Transportes não contou com um planejamento formal, nem com o desenvolvimento de um plano de sucessão. Ou seja, não foram estabelecidos critérios formais e nem datas para a conclusão do processo sucessório. Assim, até o momento da pesquisa o fundador não havia se afastado efetivamente da empresa, assumindo um papel de “conselheiro” em relação aos filhos diretores. Aparentemente, a

permanência do fundador, que já tem mais de 80 anos de idade, não decorre do receio em relação à capacitação dos membros da 2ª geração, mas pode estar ligada à dificuldade de se afastar da empresa que fundou e que está diretamente ligada à sua história de vida.

(114) “**Não houve um planejamento pra fazer a transição** do meu pai para os filhos. Não houve planejamento disso, as coisas aconteceram naturalmente é... Onde nosso pai ele teve uma sabedoria muito grande em deixar com que [...] nós fôssemos assumindo a responsabilidade e com o tempo ele viu que nós já tínhamos maturidade pra tocar, tanto eu na parte operacional, a [minha irmã] no administrativo-financeiro e o [meu irmão] no comercial e **aos poucos ele foi se desligando, automaticamente sem marcar uma data**: ‘Ó até o ano que vem eu fico aqui no comando depois tá nas mãos de vocês’. Não! Foi um negócio muito natural.” (E06).

(115) “É a segunda... É a segunda geração [a responsável pela gestão]. Digamos que o papai hoje é... Como diretor presidente **ele tem um papel fundamental de ser o conselheiro**. Então se nós tivéssemos um conselho, atualmente nós não chamamos por esse nome, mas o papai seria o cabeça do conselho, então pra todas as grandes ideias e decisões que nós temos papai tá sempre presente.” (E08).

A presença do fundador no dia a dia da gestão e a ausência de qualquer política de aposentadoria fazem com que inexista a discussão sobre a efetivação formal da passagem da gestão da empresa da 1ª para a 2ª geração de dirigentes. Dessa forma, toda a gestão já se concentra nas mãos dos quatro filhos diretores, que buscam os conselhos e as opiniões do fundador, participando-o do andamento do negócio. Porém, a falta de formalização do processo sucessório pode elevar o risco de eclosão de conflitos após o afastamento do fundador, uma vez que, conforme explicitado nas falas dos entrevistados, ele evita discutir o assunto.

(116) “É se a gente for pelo papai, a gente vai aposentar talvez com cento e quarenta e cinco anos, sabe? [risos]” (E08).

(117) “Não, não tem absolutamente nenhuma colocação que a partir de uma ‘data X’ ou um evento tal ele vai se afastar, não tem isso [...]. Não... **É algo que o papai não gosta de falar...** É claro que vai ter o momento, né? Mas que quando chegar tratamos ele, estamos preparando o terreno.” (E05).

Infere-se que o momento do afastamento real do fundador da empresa pode implicar o surgimento de disputas entre os irmãos que atualmente administram o negócio. Ou seja, como o assunto da sucessão não é tratado abertamente, é possível que interesses divergentes possam existir de forma velada, não tendo sido expostos até o momento em respeito à presença do fundador, que representa o alicerce moral da família e do negócio. Tal fato é reforçado pela

distribuição acionária desigual, mesmo entre os gestores familiares, questão que será tratada detalhadamente na discussão sobre o eixo propriedade. Este aspecto exhibe potencial para desencadear, em teoria, um conflito de interesses, em que o sócio majoritário poderia exigir um poder de decisão à frente da companhia proporcional à parte que lhe cabe na sociedade.

Na visão do fundador, a harmonia entre os sucessores deverá prevalecer mesmo com a sua ausência. Ele justifica esta convicção com base na crença de que os valores familiares como respeito e afeto, compartilhados pelos membros da 2ª geração seriam capazes de manter a união da família e propiciar a longevidade do negócio. Neste ponto, infere-se que, paralelamente à formalização do processo sucessório, os valores familiares e o nível de identificação dos sucessores com o negócio da família representam fatores importantes para que a organização atinja a longevidade. Assim, na visão do fundador a relação de respeito e os laços de afeto existentes entre seus sucessores seriam a chave para a continuidade do negócio nas mãos da família.

(118) “Nunca houve uma discussão, isso é raro, isso é um privilégio de poucos. Não sei o dia de amanhã, mas lá na minha casa nós sempre reunimos todos os filhos, tá? [...] Então nessas duas cabeceiras [da mesa] sentamos eu e minha esposa... Nós somos os chefes da família e eles respeitam. Que amanhã eles façam de conta que tudo que eles forem fazer, todas as reuniões que eles forem fazer, lembre que a gente é uma família. **Mesmo que não estivermos nós dois aqui**, lembra que tinha dois aqui que impunham respeito. **Porque respeito é hoje, amanhã e sempre. Porque eu acho que se eles fizerem isso, vai ter sequência, continuidade**”. (E04).

(119) “Mesma coisa que eu apliquei na minha família, eu apliquei na empresa, tá? Eu tenho quatro diretores que são meus filhos, que respeitam como se fosse aqui na empresa e lá em casa, familiar, tá? Família, vamos falar, família. Eu fui um meio ditador quando, até na última filha, tá? Só que hoje eu sou um ditador mais disfarçado, já tô perdendo as forças. Mas eu impunha muito respeito, mas o melhor de tudo, **mais que respeito eu tinha o amor dos meus filhos...** Ah! Isso não pode faltar!” (E04).

Outra pessoa com papel importante tanto na transmissão dos valores familiares quanto no incentivo à entrada dos filhos na empresa seria a mãe. Neste ponto, é válido refletir sobre o grau de importância de familiares que não estão diretamente ligados à gestão da empresa, mas que, ainda assim, desempenham forte influência sobre a organização familiar, apesar de serem comumente representados de forma isolada do contexto organizacional, como no modelo dos três círculos de Gersick *et al* (1997). Assim, a realidade de uma organização familiar deve ser percebida como entrecortada por atores das diferentes esferas, cujos interesses, demandas e

comportamentos podem influenciar diretamente as práticas organizacionais e a conduta dos dirigentes familiares.

(120) “E nunca nos faltou nada, papai e mamãe nunca nos deixaram faltar nada, nas situações as mais complicadas possíveis, seja de arrocho financeiro, seja de stress, de cansaço. Educação, critérios, valores, isso tudo, isso tudo é algo assim que tiramos o chapéu. **A participação da mamãe aqui dentro é justamente nesse suporte ao papai, de estar sendo sempre sustentáculo dele**, na questão do como fazer, do conduzir, como está o fulano, como está o ciclano, cuidado com o filho, com o neto, essas coisas assim.” (E05).

(121) “Sinto [a influência da mãe], porque **meu pai sempre compartilha com minha mãe** essas decisões, né? Às vezes até algum conselho que ele queira passar pra nós ela tem o hábito, não com tantos detalhes, mas tem o hábito de participar, nesse participar **ela fala alguma coisa que agrega pra ele trazer pra nós**, né? Agora, ela participar aqui na empresa, ela não participa.” (E06).

Os valores familiares que norteiam as ações dos dirigentes não são transmitidos apenas no cotidiano da empresa, mas também nos encontros de família. Na empresa estudada, não existe um Conselho de Família estruturado e formalizado, sendo que os atuais dirigentes sequer estão familiarizados com este conceito. Contudo, tradicionalmente, são realizados eventos e encontros periódicos no sítio da família, quando temas relacionados à empresa são informalmente discutidos e compartilhados com todas as gerações ali presentes.

Dessa forma, os encontros recorrentes entre os diversos troncos familiares podem desempenhar um papel essencial na manutenção do contato e dos laços afetivos, capazes de manter a coesão familiar em relação ao contínuo crescimento da família. Porém, este crescimento, representado pela chegada da terceira geração, aumenta consideravelmente a complexidade das questões relacionadas à empresa ligadas tanto à propriedade quanto à sucessão da gestão. Assim, a ausência de uma instância de comunicação, como um Conselho de Família, pode dificultar o tratamento claro e direto de possíveis demandas futuras e das diferentes expectativas que estarão em jogo.

(122) “Às vezes vai pro sítio final de semana, temos o hábito de a cada três semanas o almoço de domingo é responsabilidade de um dos filhos. Então acolhe a família inteira, os sobrinhos, os irmãos, sabe? Agora mesmo chegou a primeira bisneta lá do meu pai, então agora mesmo é mais um pra aumentar a família [...]. Então **isso acontece de uma forma quase que sistemática**.” (E05).

(123) “Nossa família é assim, **meu pai tem um sítio, na minha opinião foi feito pra não deixar a família se desintegrar**. É um sítio muito gostoso e nós temos um

esquema lá de todo domingo ou quase todos os domingos nós nos reunimos lá, a família inteira [...]. Mas, todo domingo praticamente, se não for todo domingo, um domingo não, outro domingo sim, nós estamos juntos, então isso aí é uma forma que meu pai... Ele fez pra estarmos juntos e a gente gosta disso.” (E08).

(124) “Acontece casos de falar, quando estamos lá no sítio, na minha casa ou na mamãe, quando se tem novas conquistas: ‘Ô pai fechamos o contrato não sei do que... Teve um acidente assim, assim e assado, infelizmente perdemos um funcionário...’.Mas é tudo muito amplo.” (E05).

Se, de um lado, a sucessão do fundador ainda não chegou ao seu desfecho, de outro, a família empresária já começa a preparar a entrada da 3ª geração na empresa. A 2ª geração, compartilha a visão de que a melhor forma de inserir seus sucessores no negócio seria de maneira semelhante àquela em que eles próprios ingressaram. Intenta-se que os herdeiros da 3ª geração iniciem suas atividades em áreas mais operacionais, conhecendo pouco a pouco a realidade da companhia, a fim de adquirirem experiência nos diferentes setores da empresa.

(125) “**Essa mesma forma de trabalho nós estamos agora levando para os nossos filhos** que iniciaram há um mês e meio, dois meses atrás. É onde nós estamos procurando colocá-los na atividade da mesma forma como nós entramos.” (E06).

(126) “Sim, nós acabamos de começar a terceira geração. Ela já está passando desde julho, desde junho pelo processo de integração aqui na empresa. Então são rapazes, são três meninos de quinze, dezesseis anos que eles estudam, tão fazendo suas escolas e em alguns horários que nós estabelecemos, eles já estão aqui fazendo a integração na empresa.” (E08).

(127) “Tem inclusive três netos que já estão ingressando na empresa. Então, é o meu filho, um do [meu irmão] e um da [minha irmã]. Então nós fizemos um roteiro para eles estarem fazendo um aprendizado dentro da empresa. **Começando assim bem da parte de distribuição, que foi basicamente onde nós começamos**, que lá você vivencia quase que uma operação completa mas em escala de volume e de responsabilidade menor, que no caso é a carga fracionada [...]. Aí estão começando a ver a parte de armazém e agora tão entrando na parte operacional de armazém... Nós montamos um projeto de terceira geração e vamos dar sequência dentro de alguns tópicos que nós priorizamos.” (E07).

Em relação ao interesse e ao incentivo para a 3ª geração ingressar na empresa, os entrevistados relataram que isso ocorreu espontaneamente, sem qualquer pressão da família. É interessante notar que entre os membros da 3ª geração existe apenas um neto do fundador, filho de familiares que não fazem parte da gestão, o qual está inserido na administração dos negócios da fazenda da família. Já em relação à Empresa de Transportes estudada, apenas os filhos dos dirigentes estão sendo direcionados para a sucessão até o momento. Como não existe um plano de sucessão

definido, não é possível afirmar se existem critérios de igualdade entre os descendentes da 3ª geração para sua inserção na empresa. Porém, coincidentemente ou não, os filhos dos familiares não gestores optaram por carreiras desvinculadas da empresa, enquanto os filhos dos atuais gestores estão focados em trabalhar no negócio da família. Assim, é válido inferir que, independentemente da eventual facilidade de acesso, os atuais gestores desempenham papel de forte influência na definição das escolhas profissionais de seus filhos, conforme explicitado nos trechos (128) e (129).

(128) “Nós incentivamos, mas é aquele negócio, tipo assim: ‘o que vocês gostariam de fazer?’. Então: ‘Ah! Eu quero ir trabalhar na [empresa]’. Aí é aquele negócio, você vai trabalhar na [empresa]. **É uma coisa como que... A gente gostaria que eles estivessem aqui e da mesma forma eles queriam estar aqui.**” (E07).

(129) “Por exemplo, eu tenho três filhos, o [meu irmão] tem três e a [minha irmã] dois, desses que estão aqui na direção. Dos meus três, dois já manifestaram o interesse de estar aqui, **eles querem ser o pai e isso desde pequeninhos** eles sempre manifestaram isso, né? E tem um que tá mais ligado ao lado do esporte, porque também tá novinho, tá com oito anos.” (E06).

(130) “Eu tenho um sobrinho que cuida da parte da fazenda. Os outros aí já têm uma diferença de... Os outros são novos ainda, aí não tiveram tendência aqui pra firma. E eu já tenho sobrinhos que não estão na empresa, que já estão formados, **dois ou três já são formados e não mexem na empresa.** Então a gente não direciona, mas se tem a tendência de que gostaria de estar aqui, a gente com certeza vai dar oportunidade, tá? **Agora no caso dos mais velhos que já formaram cada um foi... Procurou o seu caminho.**” (E07).

Comparativamente ao primeiro processo sucessório da empresa, a entrada da 3ª geração está sendo realizada de forma mais planejada, contando com algumas diretrizes e premissas para a inserção dos adolescentes na organização. Porém, não foi estruturada nenhuma instância análoga a um Conselho de Herdeiros com o objetivo específico de orientar e preparar os sucessores para ingressarem na empresa. Até certo ponto, a adoção de princípios formais foi intencionalmente evitada nesta primeira fase de interação entre a empresa e seus sucessores, conforme destacado no fragmento (131).

(131) “Quando nós... No ano passado, nós já começamos... Fez parte do planejamento estratégico nosso, a pergunta: ‘Como e quando nossos filhos estarão ingressando na empresa?’. Aí esse ano é... Nós apresentamos... **Veio um projeto, até por parte dos Recursos Humanos incluindo teste vocacional, teste psicológico** e outras é... Vamos falar assim, outras ferramentas que se usam na parte de Recursos Humanos e **aí nós**

achamos que tava assim, muito pesado, né? Utilizar dessas técnicas, ao passo que nós preferimos é deixar eles iniciarem na empresa e através do início do trabalho aí entraria o RH é... Fazendo a pesquisa junto ao coordenador deles pra tentar identificar realmente qual o perfil que eles teriam ali naquele momento, né? Então, com isso nós buscamos, **nós apresentamos o projeto de que seria como nós entramos.**” (E06).

(132) “Está sendo uma coisa muito ao nosso tipo... **Nosso tipo não é de colocar as coisas muito formalizadas não**, sabe? Eu acho que essa terceira geração que tá aqui hoje fazendo integração... Eles estão sendo como que cobaias, então vamos ver se vai dar certo, esse ano, até o final do ano eles já vão tá fazendo uma integração bem, bem legal, né? Vão ser seis meses de integração e eu acho que a partir daí vai dar pra gente colocar os critérios um pouco mais claros para os outros que vierem.” (E08).

Pode-se inferir que a opção por uma integração dos sucessores, iniciada por uma fase mais informal, estaria ligada à percepção de que essa forma de aproximação seria mais benéfica e semelhante à experiência da 2ª geração, em que os valores familiares e o conhecimento do negócio foram repassados a partir do convívio entre as diferentes gerações no cotidiano da empresa. Assim, da mesma forma que o fundador atrela a longevidade da empresa aos laços de afeto e respeito existentes entre os membros da 2ª geração, os atuais dirigentes se apoiam na mesma convicção de que os laços familiares entre os membros da 3ª geração serão os responsáveis pela harmonia entre os sucessores e pela continuidade do negócio sob a gestão da família.

(133) “Eu acho que a criação que meu pai e minha mãe nos deram tá facilitando muito hoje a empresa abrir as portas pra terceira geração. [...] Quando eu disse que a criação facilita muito, porque na nossa família é uma família que eu... Eu creio que é diferente demais, é muito anormal, porque essas doze crianças não brigam entre si. **Eles são primos que se amam e que a gente não vê discussão entre eles, assim como não havia entre nós irmãos** [...] e isso é o que tá acontecendo nessa terceira geração, os primos eles são amigos entre si. Então pelo menos até agora, que são novos ainda, a gente não percebe ao certo como é a personalidade de cada um, porque a personalidade tá sendo formada ainda, mas a grande vantagem que eu acho entre eles é que eles são amigos já desde crianças. Então se eles conseguirem manter esses laços de amor que existe entre eles, que é o que nos une hoje, e a empresa é... Ela é boa, porque nós temos amor... **Se eles continuarem com esse sentimento, eles tendem a prolongar a história da [família na empresa].**” (E08).

(134) “Nós crescemos ao lado, né? Então a gente acaba espelhando naquilo que a gente conviveu no dia-a-dia, né? Então foi... **Com os meus [filhos] no dia-a-dia eu tento passar os valores do trabalho, de conciliar o estudo com o trabalho**, sem prejudicar o estudo. O pai passava isso de uma maneira um pouco menos, do que a gente tem feito aqui, tem feito hoje, tá? Mas, eu acho que é isso aí...” (E07).

Na visão do fundador, a entrada da terceira geração é motivo de orgulho, sendo que a preparação destes novos sucessores caberia aos pais, que dariam continuidade à tradição de ensinar o negócio aos filhos. Neste sentido, é interessante perceber a perpetuação de valores intergeracionais como norteadores do processo de sucessão da empresa, representado, dentre outros aspectos, pela prática dos pais ensinarem a seus filhos ainda jovens sobre a atividade da família. Assim, quando questionado sobre o sentimento em relação à entrada da 3ª geração no negócio, o fundador afirma:

(135) “É só felicidade meu filho. É só felicidade... Isso daqui, eu... eu... Sempre gostava de um desafio. Primeiro conquistar a morena que eu conquistei, há quase 54 anos, que nós vamos fazer de casados. Tive uma geração de 7 filhos. Depois uma geração de 14 netos, 5 genros e 2 noras. Que até hoje, por exemplo, nunca houve uma discussão...” (E04).

(136) “Já tô trazendo mais três netos de 16 anos, já tão, já tão [começando] já, né? Antigamente eu com os meus filhos... Outro dia eu perguntei pra eles assim: ‘O que eu influenciei vocês foi pro bem ou pro mal?’. Aí ele disse: ‘Que isso pai! Deu no que deu!’ [...]. **Eu espero que com esse sistema que nós estamos seguindo, com o começo lá de baixo, como eles começaram, como os pais deles começaram, eles tão começando também.** Você vê o começo, você vê o fim da linha cumprida. Eu acredito que meus filhos deram no que deu porque eles tinham um pai que desse a direção, professor. **Eu acredito que eles vão seguir muito bem, porque eles são bons professores.**” (E04).

Ainda que o processo de entrada da 3ª geração esteja ocorrendo, sobretudo, de maneira informal, os atuais dirigentes já começam a perceber a necessidade de criar critérios e parâmetros mais bem definidos a fim de equacionar as demandas representadas pelo aumento da família. Apesar de não ser considerado prioridade, um dos entrevistados percebe o desenvolvimento de um plano de sucessão como uma medida capaz de auxiliar a preparação e a entrada dos sucessores na organização. Além disso, seria importante a definição de critérios claros para dirimir a eventual necessidade de desligamento de familiares da empresa.

(137) “Eu acho... No meu ponto de vista é o cuidado que a gente tem que ter na [empresa] daqui pra frente. Porque a família é grande, tem vários netos, são sete irmãos, cada um tendo dois filhos já são quatorze... Então é um cuidado que eu acho que deve ter daqui pra frente de como inserir e realmente se inserir, ter uma coisa definida de critério. **E se amanhã um ou outro não estiver correspondendo à função que lhe foi dada, a gente vai ter que tomar uma decisão que é um pouco mais pesada do que com terceiros.**” (E07).

(138) “Eu acho que o você tá falando aí de governança familiar, né? Eu acho que isso é uma carência nossa...” (E08).

(139) “Eu acho que vai ser necessário sim [a formalização do processo sucessório], até pra auxiliar a gente porque três estão iniciando aqui com dezesseis anos, mas pra gente ter mais segurança de tomar a decisão certa daqui pra frente, eu acho que nós vamos precisar. Eu acho que é o caminho.” (E07).

O interesse pela continuidade do negócio sob a gestão da família é visto tanto sob a ótica dos sacrifícios, que conduziram a empresa à longevidade, quanto atrelada ao sentimento de orgulho em dar prosseguimento à tradição empreendedora da família. A dedicação e os sacrifícios relatados evidenciam uma ambiguidade de sentimentos em relação à empresa. Em um primeiro plano, estes sentimentos denotam certo pesar em relação às renúncias pessoais, relacionadas, principalmente, à privação de maior contato com os filhos, devido à excessiva carga de trabalho assumida junto ao negócio.

(140) “Para os demais, é o que mostra o que fazemos com uma paixão muito grande. Isso fica notório para todos. Ah, **trabalha muito deveria trabalhar menos**, mas não adianta. **Está no nosso sangue** [...]. Então, o meu tempo, se eu pensar em 24 horas, esquecendo os últimos 5 anos, considerando daí pra trás, de 24 horas, quase que 18 eram empresa. **Então pra família mesmo era um resquício e isso tem uma penalização. A carência do menino... Mas não vejo isso com tristeza porque eu fiz aquilo que eu queria fazer, podia e precisava estar fazendo no momento**, agora de 5 anos pra cá eu vou te falar que eu tenho 12 horas de trabalho, isso é fato.” (E05).

Existe, também, um forte sentimento de orgulho presente no discurso dos entrevistados em relação à perpetuação do negócio da família. O próprio caráter familiar do empreendimento é apontado como fator importante, em que o apego da família pela empresa seria a base para seu crescimento. Assim, além da longa história da organização, a considerável geração de empregos oferecidos a sua comunidade seria mais um motivo de orgulho, que alimentaria o compromisso pela sua continuidade por intermédio da família empresária.

(141) “**A vantagem de ser a nossa empresa familiar é o amor que nós temos entre nós, mas é a nossa, eu não estou falando por ser uma empresa familiar.** A gente vê empresa familiar que está se deteriorando, né? Isso com muita constância no mercado brasileiro, né? Mas a nossa empresa familiar, eu acho que o melhor é que a gente quer ver a empresa crescer. A gente não está interessado só no salário como diretor, presidente, diretor executivo, financeiro, comercial, operacional, ganhar aquele mundo de dinheiro... A gente não pensa assim. Os nossos investimentos são na empresa... Então esse amor pela empresa, pra mim, é um dos pontos positivos de sermos uma empresa familiar [...]. Eu acho que esse sentimento de orgulho a gente tem, porque é uma empresa que está na boca das pessoas, como uma coisa boa, né?” (E08).

(142) “Bom, primeiro é um compromisso muito grande nosso é... De nós filhos, de **dar continuidade ao negócio criado pelo meu pai**, né? E essa responsabilidade aumenta a cada dia porque, a empresa cresceu muito são, como você já deve ter escutado, nós estamos completando cinquenta anos, né? Então assim tirando o lado financeiro, que é importante pra família, pra todos nós, existe essa questão... **É um negócio criado pelo meu pai e que nós vamos dar sequência, assim como nós já estamos fazendo há mais de vinte anos**, quando nós já estamos aí engendrando nessa responsabilidade de nós tocarmos a empresa sem a interferência de meu pai, né? Então pra mim o grande negócio é essa sequência, além do lado, claro, financeiro. É a grande satisfação de saber que nesse País onde ainda se encontram muitos desempregados e a empresa diretamente ela emprega hoje mais de mil e oitocentos funcionários, né? Então, uma cidade do interior ter uma empresa como essa que representa bem o município, então isso aí é uma... É uma... Nos deixa assim, de certa forma realizados em saber que não é mais uma. É uma empresa que contribui com todo esse crescimento.” (E06).

Em uma primeira análise, a questão da governança na Empresa de Transportes poderia ser entendida como inexistente. Esta conclusão, um tanto precipitada, seria reforçada pelo total desconhecimento por parte dos entrevistados dos conceitos, objetivos e práticas de governança discutidos na atualidade. Porém, torna-se necessário reconsiderar esta conclusão caso as práticas de governança sejam entendidas como o conjunto de instâncias, acordos e mecanismos que definem e legitimam as relações de poder (BABIC, 2003; CADBURY, 1998).

Neste sentido, é importante considerar que nos cinquenta anos de história da Empresa de Transportes pesquisada foram desenvolvidos, tacitamente, diversos acordos e práticas organizacionais, que, mesmo informalmente, foram capazes de transmitir com sucesso os conhecimentos do negócio e os valores entre as diferentes gerações de dirigentes familiares. Torna-se evidente, então, a existência de uma incipiente “governança familiar tácita”. Ou seja, percebe-se a existência de diversos acordos e orientações que, embora não estejam formalizados a partir de regras escritas ou pela existência de conselhos, desempenham as funções de nortear a transferência e a distribuição de poder entre as diferentes gerações, auxiliando na mediação dos processos sucessórios e possibilitando que a organização atinja a longevidade sob a gestão da família.

O quadro 8, apresentado a seguir, relaciona os fragmentos das entrevistas com os conteúdos trabalhados na análise do eixo da sucessão na Empresa de Transportes. Dessa forma, é possível visualizar o mapa das questões relacionadas aos processos sucessórios, abarcando desde a influência dos valores familiares até as formas de inserção da 2ª e 3ª gerações no negócio.

Quadro 8 – Síntese dos conteúdos do eixo sucessão – Empresa de Transportes

Categoria	Trecho da entrevista
▪ Inserção dos membros da 2ª geração no negócio	(101); (102); (103); (104)
▪ Esforço e renúncias pessoais dos dirigentes familiares	(105); (106); (140)
▪ O papel do fundador no repasse dos conhecimentos do negócio	(106); (107); (108); (115)
▪ O sucedido como facilitador do processo sucessório	(111); (112); (113)
▪ Ausência de planejamento sucessório e tendência ao continuísmo por parte do fundador	(114); (116); (117)
▪ Processo de construção da legitimidade dos sucessores	(109); (110); (113)
▪ A longevidade da empresa viabilizada pela força dos laços familiares	(118); (119); (133); (134)
▪ O papel da mãe	(120); (121)
▪ O processo de entrada da 3ª geração no negócio	(125); (126); (127); (131); (132); (135); (136)
▪ Sítio como <i>locus</i> de integração da família	(122); (123); (124)
▪ A influência dos pais junto aos membros da 3ª geração	(128); (129); (130)
▪ Percepção dos dirigentes quanto à necessidade de um planejamento sucessório	(137); (138); (139)
▪ Orgulho pela empresa e seu caráter familiar	(140); (141); (142)

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.3 Gestão e profissionalização na Empresa de Transportes

A Empresa de Transportes iniciou suas atividades com apenas um caminhão, tendo praticamente todas as funções centralizadas em seu fundador. Nos primeiros anos do negócio, o espírito empreendedor e o perfil operacional do fundador se destacaram em relação aos conhecimentos técnicos e ao domínio dos processos formais de gestão.

(143) “Eu sempre gostei de serviço bruto e com o caminhão não foi diferente não. Nesses dez, quinze primeiros anos que eu trabalhei na empresa, em quinze anos eu perdi uns dez de sono. Porque o negócio era tão bom, que eu chegava em São Paulo, descarregava, carregava, ia de volta pra casa e eram três viagens por semana.” (E04).

(144) “Eu carregava o caminhão, dirigia, vendia a mercadoria, dirigia pra São Paulo, descarregava em São Paulo, não é? Comprava mercadoria, carregava o caminhão, dirigia pra cá, entregava a mercadoria e tornava a carregar de novo. Eram oito tarefas, três vezes por semana.” (E04).

É válido ressaltar que o espírito empreendedor do fundador imprimiu o dinamismo e a força necessária para o crescimento do negócio, apesar da falta de capacitação técnica ter conduzido o negócio a dificuldades, devido à falta de organização e à acumulação dos prejuízos decorrentes da realização de investimentos arriscados e não planejados.

(145) “Foi antes de 1970... Dentro desses primeiros dez anos mesmo... Eu pensei que cheguei a quebrar. O dia que eu comprei uma indústria de cal lá, o gerente me falou: ‘não dá um pulo maior do que você pode alcançar’. Mas eu tava ganhando muito dinheiro e comprei isso lá. Em 1973 eu vendi essa indústria de cal, quebrando, tava quase quebrado... Eu já tinha doze caminhões na época da caieira, vendi tudo, voltei a dois ou quatro... E eu ficava pensando assim: ‘acho que não vou aguentar’...” (E04).

(146) “Em 1975 que eu comecei a arrancada, nova arrancada, né? E comecei a administrar melhor, tá? Porque como eu te falei, eu confiava mais na minha cabeça do que no papel. E era tão desorganizado que eu guardava tudo na cabeça...” (E04).

Apesar do baixo nível de profissionalização da empresa em seus primeiros anos, o fundador sempre buscou atuar com profissionalismo, traduzido pelo comprometimento com a qualidade dos serviços prestados, pelo cuidado na seleção dos funcionários e pelo zelo com as condições mecânicas da frota de caminhões da empresa.

(147) “Toda vida meus caminhões, eu nunca fui de enfeite, eu andava limpo, com mecânica boa e em condições de trabalhar. É o que exijo da empresa aqui, [...] porque o veículo pode ser usado, mas tem que estar em condições pra viajar. E nós estamos fazendo... Procurando tá de acordo, desde essa época já...” (E04).

(148) “Eu sempre gostei de trabalhar com gente que trabalhava. Os ajudantes que eu arrumava, eu nunca arrumei um ajudante ruim. Na fazenda eu não... Se for ruim de serviço não trabalha comigo. Meus filhos se forem ruim, não trabalham comigo. Eu era um monstro...” (E04).

A entrada da 2ª geração no negócio não levou automaticamente a uma maior profissionalização da empresa, pois, devido ao pequeno número de funcionários e à pouca idade dos sucessores, os papéis que cada um desempenhava continuaram pouco formalizados, sem a delimitação de suas atribuições em relação à administração do negócio.

(149) “[...] São quase trinta anos, não chega a trinta não, mas são quase vinte, vinte e seis anos [que começamos a trabalhar na empresa], né? então, há vinte e seis anos atrás a empresa era uma outra empresa, nós estávamos em um galpão de trezentos metros quadrados, onde o escritório era pouco maior do que duas salas dessa minha, então ali dentro estava trabalhando eu, meu pai, minha irmã, [meu irmão] e mais dois funcionários. Então era diferente a questão desse aprendizado realmente, **nesse início cada um fazia um pouquinho de cada coisa**, mas foi em questão de pouco tempo, questão de dois, três anos ali, onde nós já estávamos com dezessete, dezoito anos como falei lá no início, que já começou a ter um direcionamento.” (E06).

(150) **“Quando a empresa era menor a gente fazia de tudo.** Então eu e o [meu irmão], a gente dividia as funções, a gente fazia de tudo. Só que aí foi surgindo a necessidade de uma maior definição, aí realmente ficou dessa forma...” (E07).

Embora a falta de formalização dos papéis desempenhados pelos membros da 2ª geração possa ter, inicialmente, comprometido a eficiência da organização, acabou proporcionando uma vivência em todas as suas áreas, permitindo que os atuais dirigentes desenvolvessem uma visão holística da companhia, calcada nas experiências acumuladas ao transitarem pelos diferentes setores e funções do negócio. Este percurso realizado por todos os departamentos da empresa é apontado pelos entrevistados como a etapa responsável pela atual maturidade em relação à tomada de decisões, permitindo uma análise mais realista e bem fundamentada sobre os riscos e benefícios advindos das decisões gerenciais.

(151) **“Porque quase que nenhum assunto é desconhecido por nós.** Em qualquer necessidade, talvez na parte de venda, se entrou algum gerente, um gerente novo. Se eu coloco um gerente novo, por melhor que ele possa ser, se ele me fala que um negócio é muito bom, eu tenho um sentimento se é bom, se não é...Então a gente não se ilude, nós temos essa coisa de não se iludir... Se a pessoa não teve essa experiência, talvez ela se iludisse e entrasse em um negócio errado, entendeu? A gente tem um pouco, não é nem cautela, mas como a gente conhece, a gente sabe ponderar se o negócio é bom, não só o negócio, mas se a sugestão é boa, se o que tá trazendo pra gente é bom pra empresa. Então isso aí eu acho que facilita.” (E07).

Atualmente, a gestão da empresa está nas mãos de quatro irmãos diretores, configurando, a partir da conceituação proposta por Gersick *et al* (2003), o desenvolvimento da propriedade como uma “sociedade de irmãos”, o eixo da família como “trabalho conjunto” e o estágio da empresa correspondendo à “fase madura”. Em relação à formação dos dirigentes, os quatro possuem formação superior, sendo que os dois irmãos são graduados em Administração e as duas irmãs em áreas não correlatas ao negócio.

Paralelamente à crescente capacitação e formação técnica dos atuais dirigentes, a empresa foi impulsionada a uma maior profissionalização pelo próprio crescimento do negócio, que obrigou a uma melhor definição dos papéis e das atribuições de cada gestor. Esse processo gradual de crescimento levou à percepção por parte dos atuais dirigentes de que o processo de profissionalização se deu de forma natural, em que as funções dos dirigentes eram adaptadas às necessidades de expansão do negócio.

(152) “Essa visita ao cliente foi sendo direcionada pro meu irmão e a [minha irmã] como mais velha era essa parte toda administrativa, financeira, de pessoas... Aí já foi realmente sendo por ela. É claro, que chegou o momento, onde foi se criando, por exemplo, lá atrás não se tinha o RH, não se tinha uma DI, segurança, qualidade, isso foi surgindo... Foi surgindo, vamos falar, de uns dez anos pra cá, aí nós fomos encaixando em qual dessas três diretorias, em qual das três diretorias se encaixavam mais. Algumas vieram pra mim, né? E outras, realmente, ficaram com a [minha irmã], que estava mais ligada à parte administrativa e financeira, **então foi um negócio mais natural e não planejado.**” (E06).

Ainda que considerado como um processo “natural” para a organização, a necessidade de profissionalização teve que ser equacionada em relação ao caráter familiar do negócio, exigindo dos sucessores um esforço no sentido de separar as questões familiares das questões profissionais. O fundador é apontado como uma peça chave no fomento a uma conduta alicerçada no profissionalismo entre os membros familiares, afirmando que até mesmo seus sucessores só foram incorporados à organização devido à competência demonstrada, e não somente pelos laços familiares. Assim, ao comentar sobre a recente contratação de um familiar, o fundador assevera:

(153) “Mas não encaixo ele [na empresa] por necessidade dele, é por necessidade nossa. Que ele que se vire, eu não vou prejudicar a empresa, por falta de capacidade dele [...]. **Eu que sou avô entendo que não posso prejudicar a minha empresa pra beneficiar um...** Não faço de maneira nenhuma... **Nem meus filhos.** [...] Competência, competência... Os três neto que tão trabalhando aqui, não vão ficar esparramados não... [...] E assim, eu acho que a empresa [...] não pode cair... Você sabe, né? **Teve império que foi ruído, né?**” (E04).

(154) “O pai sempre deixou muito claro pra nós a importância do relacionamento entre nós, onde que... Ele sempre falou assim: ‘Nunca confundam problemas pessoais, problemas de fora da empresa... Querer trazer pra dentro da empresa, aqui dentro da empresa sejam profissionais, né? É claro que vocês podem levar em consideração o irmão ou a irmã, mas pensem na empresa, pensem em vocês como profissional, que vocês tem que fazer bem, dar conta daquilo que foi atribuído a vocês, que foi confiado’. Então, nesse espírito de onde nós temos, é claro, as divergências de pensamento, né? Mas como nós estamos reunidos prevalece a maioria e não o ganho ou perda de opinião de seu voto é que aquilo ali deve deixar alguém constrangido, né? [...]. Então com isso

nós conseguimos fazer com que as nossas reuniões sejam produtivas, que o estresse de uma discussão ela não se estenda em outros dias do convívio do dia a dia...” (E06).

(155) “Primeiro que eu digo é a questão assim de **separar muito o aspecto familiar do profissional** sabe. [...] Segundo a questão assim de ter uma sinergia entre as diretorias, mas respeitando as autoridades de cada um, isso aí foi uma coisa que deu um pouquinho de trabalho inclusive pra mim, porque eram muitos e muitos anos em cima de uma empresa respondendo por todas as áreas.” (E05).

Apesar do discurso relativo à competência como fator preponderante para o preenchimento de cargos na empresa, a preferência pela contratação de familiares para cargos de gestão é assumida de forma explícita.

(156) “**Existe a política de privilegiar** [familiares], nós ainda estamos em uma fase, que eu digo, transitória, porque nós sabemos, temos consciência que existem carências em algumas áreas executivas que precisariam, digamos, que nós estivéssemos compartilhando com outras pessoas, mas isso aí a gente tem consciência de que é uma dificuldade nossa de abrimos pra outras pessoas. Mas hoje é realmente como você perguntou, ainda é um caso privilegiado. Nós ainda queremos que... Se tivesse mais gente da família, com certeza nós escolheríamos pessoas da família pra estar nessas posições.” (E08).

(157) “E quando eu falo assim de... Se você me perguntar se minha preferência seria família não é uma questão de preferência não... Tenho nada contra, eu não tenho nada contra, desde que o espírito seja esse espírito empreendedor, que nós quatro, que hoje estamos na empresa adquirimos com nosso pai, né? Que nós assim, trabalhamos com muita garra, né? E colocamos realmente, não a empresa acima de tudo, né? Mas como prioridade na nossa vida, né? [...]. Eu, pra mim, se eu tivesse mais cinco, seis, sete irmãos com o mesmo espírito que os quatro que estão na direção, se os outros tivessem o mesmo espírito... Nossa pra mim seria excelente...” (E06).

Como motivos que justifiquem a predileção por familiares para o preenchimento dos cargos de gestão aparecem nas falas dos entrevistados argumentos como “maior empenho” e “maior dedicação” por parte de familiares. Além disso, revelam o receio de não ser possível estabelecer laços de confiança tão sólidos com os executivos contratados quanto os laços familiares já consolidados.

(158) “Eu pessoalmente **acho que é uma questão, assim, de confiança**, porque entre nós irmãos, nós temos uma abertura muito grande, como irmãos mesmo que a gente às vezes discute, briga, mas a gente acaba tudo numa boa, ninguém sai rancoroso ou com mágoa de nenhum deles. Nossos papos são papos de irmãos mesmo, talvez diferente do que seria se fosse em uma reunião de diretores executivos em que tá tudo muito bonitinho ali, mas sai e existem, sei lá, rancores camuflados, né? Entre nós não existe isso, então, talvez, por receio de que essa harmonia não perdure é que a gente esteja segurando um pouco.” (E08).

(159) “[O caráter familiar da gestão] é um facilitador... **O objetivo comum**, que seria o interesse do sucesso da empresa, né? É claro que tem empresas que são formadas somente por profissionais e são excelentes empresas, grandes empresas, né? E estão nas mãos apenas de profissionais, mas no nosso caso é... Eu acho que é questão de **facilidade de entrosamento**.” (E06).

(160) “Da forma que tá vindo até agora, com respeito que tem um pelo outro... Até então está bom. Mas a gente tem que ter muito cuidado em alguns momentos. Talvez coisas que a gente não teria se fosse cem por cento profissionalizados, com funcionários que não pertencessem à família. Mas ao mesmo tempo tem o lado bom que eu acho que é o **comprometimento um pouco maior**, tá? Até mesmo nós três que crescemos aqui dentro da empresa, a empresa cresceu e a gente ajudou a alavancar esse crescimento. Então eu acho que a gente dá um pouco mais de valor do que outros que não são da família, né?” (E07).

O caráter familiar da gestão é apresentado como um fator de vantagem, refletido em maior agilidade na tomada de decisões. Os quatro diretores se reúnem semanalmente, com a participação do fundador, para o tratamento dos assuntos considerados estratégicos para a organização. Aliado a isso, afirmam que quando surgem demandas ou problemas inesperados a situação é resolvida rapidamente, sem a necessidade de grandes formalidades, recorrendo-se à prática de breves consultas entre os diretores, desdobrando-se, muitas vezes, em decisões quase imediatas.

(161) “Isso pra nós aqui, pros diretores eu acho que é uma vantagem... **A gente decide um pouco mais rápido**, por ter um pouco mais de conhecimento. Eu acho que isso é um ponto que vale a pena. E no caso, nós três, no caso nosso aqui é muito rápida a decisão. Então talvez é um pouco mais rápido do que em empresas que cada um tem sua diretoria e olha só o seu lado. Aqui cada um cuida da sua área bem cuidada, mas sabe que, acho que é mais fácil saber se isso aí vai afetar positivamente ou negativamente dependendo da sua área.” (E07).

(162) “Até pela proximidade que nós temos de trabalho, se nós precisamos sentar e reunir: ‘Gente, dá um pulo aqui que nós temos que resolver algum assunto’. Nada assim muito formal, então é esse **dinamismo que existe entre nós**, até pela própria... Pelo próprio local de trabalho, nos permite estar realizando reuniões informais, mas de assuntos estratégicos também...” (E06).

Existe um forte discurso de disseminação do caráter familiar a todo o corpo de funcionários da companhia. A incorporação da “cultura familiar” constitui um pré-requisito para que os funcionários permaneçam vinculados à organização. Porém, conforme evidenciado no trecho (163), o significado da incorporação dos valores familiares seria traduzido pela tentativa de

transferir aos funcionários a mesma carga de dedicação e produtividade assumida pelos gestores familiares.

(163) “Vários depoimentos de que: ‘Como que é diferente trabalhar na [empresa], né? O clima de harmonia, toda essa forma com que vocês administram a empresa, como vocês todos fazem questão de levar pra nós esses valores de família...’. Onde nós levamos as nossas reuniões, até mesmo nossos momentos de encontro com vários funcionários, então nós levamos pra eles: ‘Aqui, vocês são parte da família!’. Quando eu faço a integração com os funcionários que trabalham na minha área, eu falo: ‘Sejam bem vindos à família!’. Então isso aí é pra levar a nossa cultura, né? A nossa cultura de bom relacionamento, né? Desse profissionalismo que nós temos... **Então se nós diretores temos esse comprometimento com a empresa, então eles também têm que ter... Eles têm que ter... Incorporar isso, senão eles não ficam na empresa.**” (E06).

(164) “Da mesma forma que o papai passou pra mim e passou pros meus irmãos, então automaticamente nós tentamos passar pros nossos filhos. É esse o jeito que eu faço com meus funcionários. **Então a forma de gestão familiar, os valores que temos, em todos os momentos que temos oportunidade de encontros, em grupos maiores ou menores de coordenadores, nós estamos sempre reforçando...** Tanto é que qualquer comunicado ao nível de RH é ‘família [nome da empresa]’. E cultivamos essa questão do grande valor familiar, seja pro meu funcionário, né? Seja eu enquanto família junto com ele. Então eu passo muito, mas muito isso pra toda a minha força de trabalho. Tem um programa pra você ter ideia que eu chamei de ‘De olho na Família’, que eu junto as esposas dos motoristas, a cada quatro meses nós nos reunimos pra... [...]. Pra poder até criar esse *link* de valorização familiar que eu acho que é a sustentação da vida pessoal. Isso aí é uma coisa que é muito interagida, sabe?” (E05).

É válido refletir sobre a tendência apreendida sobre o processo de profissionalização da Empresa de Transportes estudada, em que o aspecto familiar foi empregado como uma estratégia de agregação de valor à companhia, justificando a maior cobrança do comprometimento dos funcionários e, ao mesmo tempo, imprimindo um diferencial para os clientes. Assim, observa-se que o processo de profissionalização da organização não levou à eliminação do caráter familiar da gestão, distanciando-se da ideia de profissionalização defendida por autores, como Lodi (1993), que atrelam o ato de profissionalizar a empresa a uma maneira de imprimir maior impessoalidade e formalidade aos processos organizacionais. Na realidade, os dirigentes familiares buscaram institucionalizar os valores familiares perante seus funcionários, fornecedores e clientes, sendo tal ideia traduzida no desenvolvimento do Código de Conduta e do Manual do Colaborador, disseminados na organização.

(165) “Nós temos o Manual do Colaborador, que é um manual que todo colaborador obrigatoriamente tem que ter em local acessível [...]. Além disso, tem o Código de Conduta que vai ser lançado agora nos 50 anos da empresa, na verdade é um código de conduta para os fornecedores, aliás para nossos clientes terem acesso sobre a conduta

da empresa. Então nós vamos fazer um *mix* do Código de Conduta, com o Manual do Colaborador, pra depois nós aprimorarmos o manual do trabalhador já existente...” (E08).

(166) “Se fosse uma empresa familiar, mas sem gestão, aí era um problema e meio. Igual a gente estava conversando, só que nós sempre colocamos o nosso jeito de ser familiar aqui dentro da empresa. E se fazemos isso a partir das nossas vidas, os nossos clientes veem. Tem cliente, que é lógico, o preço é importante? É lógico que é importante. Mas tem cliente que preza também isso aqui. **O jeito familiar de conduzir profissionalmente**, lógico. Se você tem n indicadores, você tem n indicadores para mostrar.” (E05).

Concomitantemente à institucionalização dos valores familiares, diversas ferramentas gerenciais foram sendo implantadas, devido à contínua expansão do negócio e, algumas vezes, até mesmo, em razão de exigências apresentadas por grandes clientes. Neste ponto, é possível inferir que a implantação dos processos, descritos no trecho (167), ocorreram mais em função da necessidade de captação de um cliente importante, fomentando o interesse e a anuência por parte dos gestores, do que em razão de um processo espontâneo focado na busca de melhorias ou formalização de processos.

(167) “A [implantação da] Qualidade Total mudou os conceitos da empresa, né? A Qualidade **veio primeiro em decorrência de uma exigência do cliente**, [...] que exigiu, deu um prazo pra que nós nos adequássemos e tivéssemos a certificação ISO 9000 [...]. **[Então foi fácil implementar], porque como a empresa precisava e queria, então foi tudo muito bom, ou seja, pessoas da família trazendo aqui pra dentro uma coisa que a empresa tava precisando.** Porque na ISO e na Qualidade [a implantação] é de cima pra baixo, é dos diretores até o último nível da empresa e não o efeito ‘chuveirinho’, que é de baixo pra cima... E nesse ponto nós fomos muito felizes, porque os diretores queriam, né? Foi um desejo, uma necessidade, então veio isso de cima pra baixo, por isso é que deu certo.” (E08).

Mesmo sendo avaliado como positivo e tendo sido apresentado como um fator de vantagem pelos dirigentes, o caráter familiar da gestão também apresenta seu lado contraproducente, principalmente quando se considerar a existência de resquícios de práticas paternalistas.

Os vestígios de paternalismo identificados estão relacionados à proximidade das relações entre os funcionários e os gestores da família empresária. Se, em certa medida, um relacionamento mais próximo pode ser interpretado como positivo, indo ao encontro da tentativa de permear a organização pelos valores familiares, por outro lado, os funcionários podem, em certas situações, utilizar-se deste relacionamento como uma estratégia de barganha com os gestores. Assim, o

conhecimento sobre os traços de personalidade de cada um dos dirigentes permitiria a antecipação de determinadas reações, fazendo com que os funcionários buscassem concessões com determinados gestores em detrimento de outros tidos como mais rígidos ou intransigentes. A formalização dos papéis de cada gestor foi fundamental para a minimização desta conduta, uma vez que, a partir do momento em que as responsabilidades sobre cada área da companhia foram delimitadas, apenas um dos gestores passou a possuir a palavra final sobre as questões de seu setor.

(168) “Exigente eu sou muito, inclusive eu acho que tem uma coisa assim: **‘Ah, vamos conversar primeiro com o [irmão tal], porque ele é mais bonzinho, depois a gente conversa com ela’**. Até que um dia a gente foi acabando com isso e criando regras e procedimentos. Então o que eu faço pra um eu vou fazer pra outro.” (E05).

(169) “Eu entrei em 1996 e nós já tínhamos três irmãos na direção, não formalmente como diretores, que nem existia de 1996 pra trás o termo diretor aqui na empresa, mal tinha de gerente e mal tinha de diretor-presidente... Não se tinha esses termos [...]. Então **hoje nós colocamos nome nas coisas e isso até certo ponto é bom, porque vai deixando certas responsabilidades um pouco mais formalizadas.**” (E05).

Quanto ao histórico de contratação de profissionais de mercado, apesar da preferência por membros da família, os dirigentes percebem que, devido ao crescimento da organização, não será possível manter por muito tempo todos os cargos de gestão concentrados na família. Além disso, as experiências com profissionais de mercado contratados para cargos de gerência nas filiais são narradas como muito positivas.

(170) “Eu pessoalmente, acredito que seja assim urgente, seja uma das prioridades de nossa empresa a gente profissionalizar pessoas, que sejam de nossa confiança para que ocupem esses cargos. Nós temos aqui na empresa um consultor nosso que está fazendo um programa de ‘Talentos para Gerentes’, a não, aliás: ‘Formação de Gerentes’. E eu acredito que com o pessoal que nós temos hoje a gente têm condições de ter futuros diretores aqui, mas é uma coisa que a gente tem que trabalhar mais.” (E08).

(171) “O primeiro profissional que nós trouxemos é... Pra nós, assim, foi uma surpresa muito grande na contratação, porque seria o gerente da principal filial nossa, que é São Paulo onde estão concentradas a grande parte dos nossos negócios e nós fomos muito felizes pelo sistema que o RH adotou de contratação, onde nós fomos pro mercado e anunciamos a necessidade dessa contratação por currículo... [...]. **E uma coisa que nós valorizamos muito... Às vezes não somente a questão do conhecimento do currículo da pessoa, mas sim se é uma pessoa que tem um perfil parecido com o da direção, isso é um valor muito forte pra nós, porque não adianta nada se a pessoa simplesmente pensar em resultado, sendo que você não tem uma afinidade, liberdade de comunicação, de expressão com essa pessoa, então isso é importante.** Foi pra nós um aprendizado e com essa metodologia nós também já adotamos pra outras contratações de pessoas que nós não conhecíamos, né?” (E06).

O trecho (171) permite refletir sobre a valorização de aspectos pessoais referentes à personalidade do profissional contratado como um fator norteador para o processo de seleção, sendo tais aspectos colocados até mesmo acima da qualidade do currículo apresentado. Esta condição pode ser elucidada pelo receio dos dirigentes, já referido anteriormente, acerca do risco de deteriorar a atmosfera de harmonia estabelecida entre os gestores. Assim, seria primordial a identificação de profissionais capazes de perceber e absorver as amarrações familiares que permeiam a gestão, respeitando as relações de poder já instauradas.

Outro ponto importante a ser ressaltado é que o cargo de gerente das filiais seria comparável a cargos de direção no contexto da organização estudada, pois, como todos os gestores familiares estão concentrados em sua cidade de origem, o gerente responde em sua filial por diversas questões, com grande autoridade e poder de decisão. Dessa forma, foram estruturados sistemas de avaliação para um melhor acompanhamento por parte dos dirigentes das ações e do desempenho dos gerentes das filiais. O processo de profissionalização da empresa foi apontado como fundamental tanto para a sobrevivência da empresa quanto para a delegação de funções para os níveis gerenciais localizados geograficamente distantes da supervisão direta dos atuais dirigentes.

(172) “Há três anos atrás nós implantamos na empresa o sistema de avaliação de desempenho e essa ferramenta, de avaliação de desempenho, ela começou a nos dar uma... Uma visão bem maior do perfil de cada gerente nosso, porque **o gerente é a extensão da diretoria, né? É o braço direito, porque ele representa uma filial, que ali ele é praticamente o dono da filial, né?** Então vamos pegar desses quatorze anos pra cá, onde nós implantamos a Qualidade Total, Programa 5S, o ISO, depois o SASMAK e uma das ferramentas de avaliação de desempenho. [...]. Nossos gerentes se tornaram muito mais capazes de assumir a responsabilidade da filial, porque dentro da filial você tem praticamente toda as áreas de uma empresa, tem a parte administrativa, o gerente tem que ser operação, ele tem que ser comercial, né?[...]. Isso fez com que o grupo de gerentes, eles... **Eles estivessem com a mesma identidade da [empresa] e não um gerente tendo identidade própria, né?** Ele tem aí, ele leva a todos os seus funcionários a identidade da empresa” (E06).

(173) “Hoje eu tenho gerentes que são medidos de quatro anos para cá. Que são medidos mensalmente sim, mas com indicadores de performances nas cinco áreas, mostrando o processo, estratégia... Isso aí foi utilizado para poder nos profissionalizarmos mais ainda [...]. Todos eles integrados, o banco de informações... Não resta dúvidas de que nós estamos à frente de muitas, muitas empresas. A partir do momento que nós criamos para cada diretoria os seus indicadores pessoais, eu automaticamente... Isso aí foi criando, gerando uma produtividade da profissionalização maior ainda e principalmente para a descentralização de ações.” (E05).

É possível inferir que o processo de profissionalização foi capaz de evitar a fragmentação da família empresária. Esta assertiva é reforçada pelos atuais dirigentes ao afirmarem que foi graças à capacitação dos colaboradores e aos mecanismos de controle de seu desempenho que eles se mantiveram em sua cidade de origem, perto da família, compartilhando o dia a dia da gestão da empresa.

(174) “No passado nós questionamos que eu sou da parte operacional e a operação normalmente é o que está acontecendo lá fora, né? Que é a mecânica, a frota rodando, o motorista. Então eu questionava o seguinte, isso há uns anos atrás quando a empresa era menor: ‘Puxa, eu acho que meu lugar está errado, acho que eu tenho que estar mais lá no campo’. Aí depois, eu falei: ‘Não’. Mas só que tem, que os assuntos... Nós como diretores, nós estamos mais em assuntos estratégicos, como o assunto estratégico é mais voltado pra diretoria, né? E o gerente é que tá mais na frente, na parte de operação, no dia a dia, então nós **chegamos à conclusão de que a proximidade entre os diretores, ela seria muito mais viável para a empresa**, do que termos os diretores, cada diretor próximo a sua área e distante um do outro.” (E06).

(175) “Porque há quatro anos atrás, se eu for pensar em número de pessoas que estavam diretamente ligadas à diretoria, eu tinha um terço dessas pessoas, hoje eu tenho dois terços a mais. Se eu tenho dois terços a mais eles não estão só no universo da minha cidade, eles estão no universo da vila, tem um em Gravataí, no Sul e outro em Recife. Então **exigiu-se da gente uma profissionalização, um refinamento de delegações de funções muito grande** e essa delegação de funções são coisas que nós ainda trabalhamos muitíssimo conosco mesmo, pra afunilar esses processos.” (E08).

O arranjo dos conteúdos evidenciados, a partir da análise do eixo relativo ao processo de profissionalização está representado no Quadro 9, em que é possível visualizar os principais elementos presentes na formalização dos processos organizacionais em relação ao caráter familiar da Empresa de Transportes pesquisada.

Quadro 9 – Síntese dos conteúdos do eixo profissionalização – Empresa de Transportes

Categoria	Trecho da entrevista
<ul style="list-style-type: none"> ▪ O perfil empreendedor do fundador e a centralização das funções organizacionais 	(143); (144)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de planejamento e baixa profissionalização da gestão 	(145); (146)

▪ Valorização da conduta profissional frente à rotina da organização	(147); (148); (154); (155)
▪ Falta de formalização das atribuições dos dirigentes	(149); (150); (151)
▪ Competência <i>versus</i> laços de parentesco como critério para contratação	(153); (154); (155); (156); (157)
▪ Vantagens inerentes ao caráter familiar da gestão	(158); (159); (160); (161); (162)
▪ Implantação de ferramentas gerenciais	(167); (172)
▪ Aspectos familiares como estratégia para agregar valor à organização	(163); (164); (165); (166)
▪ Formalização dos papéis dos gestores familiares	(152); (168); (169)
▪ Profissionalização da gestão	(170); (171); (172); (173); (174); (175)

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.4 O eixo propriedade na Empresa de Transportes

A Empresa de Transportes configura-se como uma sociedade anônima, sendo que a propriedade já foi repassada pelo fundador aos seus sete filhos. Os trechos apresentados a seguir evidenciam os critérios utilizados para realizar a distribuição acionária entre os herdeiros.

(176) “Nós vamos dividir como pai? O que o senhor quer me dar? Você quer que eu fique com quantos por cento a mais que os meninos? ‘Ah filha, põe quatro!. ‘Tu tu tu’ no papel e manda registrar’.” (E05).

(177) “Aqui funciona muito ao gosto do papai, então ele quis... Tá dentro da lei, todo mundo acordou e todo mundo assina embaixo.” (E08).

Ao invés de uma distribuição igualitária entre os filhos, coube à filha mais velha 24% do poder acionário; aos dois filhos homens, 20% para cada um; as quatro filhas restantes receberam 8% cada uma; e ao fundador coube os 4% restantes.

(178) “Porque a leitura quando foi distribuído... Foi principalmente em cima daqueles que trabalhavam aqui na época, então quando foi 24%, 20%, 20%, éramos só nós três que estávamos aqui dentro e mais o papai. Então os outros quatro que não estavam, eles receberam participações iguais. Então, até então não tinha diferença nenhuma. Nenhuma porque você tem o seu negócio lá fora ou você não tem e pronto acabou. **Então a linha de pensamento nosso foi em cima de quem estava fazendo acontecer**

a empresa e se eu faço acontecer a empresa claro que eu tenho uma participação maior.” (E05).

É possível perceber que o critério norteador para efetivar a distribuição acionária da companhia, na visão dos atuais dirigentes, foi a questão do merecimento, traduzido pelo trabalho daqueles que já estavam inseridos na empresa e que contribuíram para seu crescimento. Assim, a ideia do mérito decorrente da dedicação ao negócio da família representou o fator preponderante no processo de divisão da propriedade. Quando questionada se esta distribuição desigual não gerou problemas ou conflitos entre os herdeiros, a sócia majoritária afirma que:

(179) “Não, porque foi falado, na época, uma coisa assim: ‘ó, eu fiz aquela distribuição porque o papai já queria, isso...’. Mas ele queria fazer aquilo ali e aí fizemos e depois só informamos pros demais irmãos que a decisão do papai foi aquela lá e pronto acabou.” (E05).

É importante ressaltar que todos os filhos acionistas que não participam da gestão possuem outras fontes de renda, não dependendo financeiramente da empresa. A partir desta consideração, é possível inferir que a aparente tranquilidade, refletida pela postura passiva dos acionistas, seria explicada pelo fato de a empresa representar uma fonte secundária de renda. Um dos dirigentes afirma que a visão dos irmãos não gestores sobre o negócio, primeiramente, vincula-se ao orgulho em relação à empresa da família e apenas de forma secundária à preocupação com o retorno financeiro, embora o mesmo seja entendido como importante.

(180) “Não, é de orgulho com certeza... A empresa é a base, embora cada um tenha o seu negócio próprio, mas é uma base de crescimento, de resultado, na vida de toda a família. Porque todos são sócios, né?. Então [a empresa como fonte de renda] é **importante mas secundária. Eles têm negócio próprio.**” (E07).

A política de distribuição de dividendos é definida pelos gestores sem a participação dos demais acionistas. Dessa forma, todas as decisões determinadas pelos gestores foram relatadas como historicamente aceitas por unanimidade, sem qualquer contestação ou interferência dos demais sócios familiares.

(181) “Anualmente, nos anos que são possíveis, a gente define um percentual do resultado líquido e divide. Não tem um número certo, que a pessoa já tem tipo X por cento...” (E07).

(182) “[A distribuição de dividendos] foi fechada em cima de: ‘O que eu tenho visado anualmente? O que eu tenho de planejamento estratégico para o ano seguinte? O que eu fiz no ano anterior? O que os diretores consideram como saudável para a empresa que está distribuindo, que não provoque nenhum prejuízo financeiro?’. Se vai ter que entrar com o financiamento para poder buscar aquele dinheiro X... Isso é feito no consenso entre nós quatro primeiro e as demais informações são passíveis de discussão. [...] E nós nunca tivemos nenhuma necessidade de falar: ‘o que você acha, o que você acha? X por cento aqui...’. Nós nunca tivemos nenhuma necessidade disso. **E todas as definições, conclusões, fechamentos que os diretores da empresa tomam sempre foi 100% validados e aceitos pelos demais.**” (E05).

Os dirigentes asseguram que o objetivo da gestão é proporcionar as maiores distribuições de dividendos possíveis aos sócios, como forma de beneficiar os irmãos que não fazem parte da gestão.

(183) “Recebemos uma distribuição de lucros proporcional à participação societária.” (E05).

(184) “Uma coisa que nós passamos a valorizar muito mais é... Sendo possível, o máximo que der pra fazer a distribuição de dividendos melhor porque é a mesma coisa que você ser dono da lua mas você não pode tocar nela, né? Então é a mesma coisa das pessoas, dos sócios que estão lá fora, que não trabalham aqui... É dono de uma grande empresa mas se não tem o benefício que ela poderia proporcionar, né? Com essa divisão pelo tamanho dela então pra eles o que importa ser uma empresa grande ou pequena, né? Então se a empresa ela dá lucro, na minha opinião hoje, **o quanto mais ela puder fazer a distribuição pros sócios, eu acho que é melhor.**” (E06).

Quanto à prestação de contas aos acionistas, é realizada uma reunião anual, em que os resultados das diferentes áreas são apresentados, juntamente com a previsão de distribuição de dividendos para aquele ano.

(185) “O conselho são os acionistas, são os sete filhos mais o papai. Só que eles não participam de definições, os sete não participam de definições internas nenhuma. Mas como participam societariamente falando, anualmente faz a reunião de demonstração de resultados e como temos uma troca de figurinhas muito grande eles ficam sempre cientes de novas execuções informalmente, mas formalmente nós já fazemos isso aí acontecer uma vez por ano.” (E05).

(186) “A gente faz um demonstrativo, tá? Mas está aberto pra quem quiser questionar, quem quiser uma cópia e tudo mais... Mas até então que eu me lembre ninguém nunca solicitou não.” (E07).

É interessante ressaltar que não existe um acordo de acionistas formalizado, existindo apenas o contrato social, que define algumas regras relativas à venda da propriedade. Como atualmente o

número de acionistas é pequeno, as regras presentes no contrato social são, aparentemente, suficientes para dirimir qualquer questão relacionada à sociedade. Porém, com o futuro repasse da propriedade aos membros da 3ª geração ocorrerá um inevitável processo de pulverização, representado pela entrada na sociedade de pelo menos 14 netos, em que a adoção de um acordo de acionistas e de outros mecanismos seria interessante no sentido de antecipar e minimizar possíveis conflitos ou problemas societários.

(187) “Consta no contrato, né? No contrato da empresa tem várias cláusulas aí, que dão essa segurança se alguém quiser vender, tem que ser dentro da família.” (E06).

Em relação à possibilidade de abertura de capital da empresa, tal opção é muito pouco discutida ou, até mesmo, desconhecida pelos gestores, que afirmaram que, por falta de interesse, nunca buscaram maiores informações sobre os benefícios decorrentes desta alternativa. Dessa maneira, as principais formas de financiamento utilizadas para viabilizar o crescimento da empresa foram o reinvestimento de lucro e a captação de recursos em instituições financeiras.

(188) “Não temos intenção... Nós nunca conversamos sobre esse assunto, né? Nem assim, como curiosidade de fazer a pergunta seguinte: ‘O que poderia ser bom para nossa empresa se fosse aberto o capital?’. Nem essa curiosidade nós nunca tivemos.” (E06).

(189) “Sabe o que acontece? Eu acho que meus filhos tão com o pé no chão... Eu não sei, mas o sistema de abertura de capital... Sinceramente eu nunca pensei nisso... **Isso daí nunca me passou, de arrumar um outro sócio.**” (E04).

(190) “Recursos, *leasing*, bancos, retenção de lucros. Eu faço sempre operação de ativos com recursos próprios e de terceiros, tipo 40%, depende do que for mais vantagem.” (E05).

Por fim, pode-se inferir, considerando as principais características apresentadas a respeito da distribuição acionária e da postura passiva dos sócios não gestores, que em uma empresa familiar de capital fechado seria mais difícil a formalização de um Conselho de Acionistas atuante, baseado em uma conduta de acompanhamento e fiscalização. Como justificativa para esta afirmação, é necessário ponderar que o pedido de instalação de um conselho com estes objetivos poderia ser interpretado como uma desconfiança em relação à conduta e à probidade da gestão exercida pelos irmãos gestores, com potencial para acarretar conflitos e alimentar desavenças. Porém, resta saber se apenas os laços familiares serão capazes de regular e manter a harmonia na sociedade a partir do aumento do número de sócios. Assim, a entrada das próximas gerações no

negócio tende a aumentar consideravelmente a complexidade das questões societárias relacionadas à família e à empresa.

(191) “Então, para os demais irmãos, isso aqui inclusive é um fundo de renda, a minha gestão é que vai dar um resultado maior, uma distribuição de lucros muito maiores. **Mas não tem: ‘Deixa eu fiscalizar o tanto que você está fazendo, para ver se você está fazendo bem’. Aí não!** Tem uma confiança muito grande naquilo que nós gerimos e fazemos acontecer.” (E05).

Os principais aspectos relacionados à temática sobre as relações societárias, no cerne da empresa estudada, estão sintetizados no Quadro 10, apresentado a seguir.

Quadro 10 – Síntese dos conteúdos do eixo propriedade – Empresa de Transportes

Categoria	Trecho da entrevista
▪ Critérios norteadores para a distribuição acionária	(176); (177); (178); (179)
▪ Empresa como fonte de renda secundária para os acionistas	(180)
▪ Política de distribuição de dividendos	(181); (182); (183); (184)
▪ Decisões sobre a propriedade centralizadas nos dirigentes	(182); (185)
▪ Prestação de contas aos acionistas	(185); (186)
▪ Regras para a comercialização das ações	(187)
▪ Desinteresse pela abertura de capital	(188); (189)
▪ Formas de financiamento	(190)
▪ Laços de confiança em detrimento da formalização de um Conselho de Acionistas	(191)

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3 A Fábrica de Café

4.3.1 Breve histórico

A origem da Fábrica de Café está ligada à história de duas famílias tradicionais no setor cafeeiro que se uniram para a fundação do negócio. Neste sentido, retoma-se, sucintamente, um pouco da trajetória desses dois grupos produtores de café: a família Albuquerque e a família Guimarães⁵.

A família Guimarães possui cerca de 150 anos de tradição no ramo cafeeiro. O bisavô de um dos atuais dirigentes da Fábrica de Café é apontado como o precursor da atividade na família, responsável pelas primeiras plantações de café, em meados do século XIX. Devido às crises do setor, a primeira empreitada protagonizada pelo bisavô na atividade cafeeira não obteve êxito. Coube ao avô, Sr. Eduardo Guimarães*, após acumular recursos com a venda e o transporte de feijão, uma nova tentativa na produção de café. Aproveitando-se de um momento de crise no setor, quando os principais produtores estavam abalados, iniciou a compra de terras para o plantio do café.

A partir da década de 1970, ocorreu a expansão do negócio, quando o Sr. Eduardo, auxiliado pelos filhos, transformou a atividade cafeeira na grande vocação da família. Atualmente, a família Guimarães figura no *ranking* entre os principais produtores de café do Brasil, com uma lavoura de 38 milhões de pés de café, 7.300 hectares plantados e irrigados, colhendo 180 mil sacas ao ano. Além disso, exporta para 46 Países, com destaque para cafés de alta qualidade, despontando como um dos dez maiores grupos exportadores do mundo em volume total exportado.

Por sua vez, tradição da família Albuquerque remonta há 60 anos de experiência no processo de torrefação e no comércio de café. A primeira torrefação foi fundada em uma pequena cidade localizada na região da Zona da Mata de Minas Gerais, em 1949, pelo Sr. Alfredo Albuquerque, avô de um dos atuais diretores da Fábrica de Café. Após esta primeira experiência, a torrefação foi vendida, e o foco do negócio passou para o comércio de café cru, fase em que o Sr. Alfredo comprava o produto nas regiões produtoras e o revendia às torrefações em Belo Horizonte.

⁵ Nomes fictícios.

Munido de capital suficiente para realizar vendas a prazo, o Sr. Alfredo se tornou credor das principais torrefações da Capital. Em 1984, uma grande torrefação que enfrentava dificuldades financeiras negociou suas dívidas, de forma que o Sr. Alfredo assumiria a gestão da companhia, até recuperar todo o valor a ele devido. Contando com a ajuda dos filhos, o Sr. Alfredo conseguiu reverter o quadro deficitário da companhia e alavancar seu crescimento, optando, inclusive, pela compra da empresa dos antigos donos.

De 1984 a 2000, a organização apresentou um expressivo crescimento, sua gestão foi gradativamente assumida pelos membros da 2ª geração da família Albuquerque. Com o lançamento de novos produtos, especialmente o *capuccino*, em 1996, a marca atingiu projeção nacional, tornando-se uma das líderes do mercado brasileiro. O grande crescimento atraiu o interesse de grupos internacionais, culminando com a negociação e venda da empresa a um grupo israelense, em 2000.

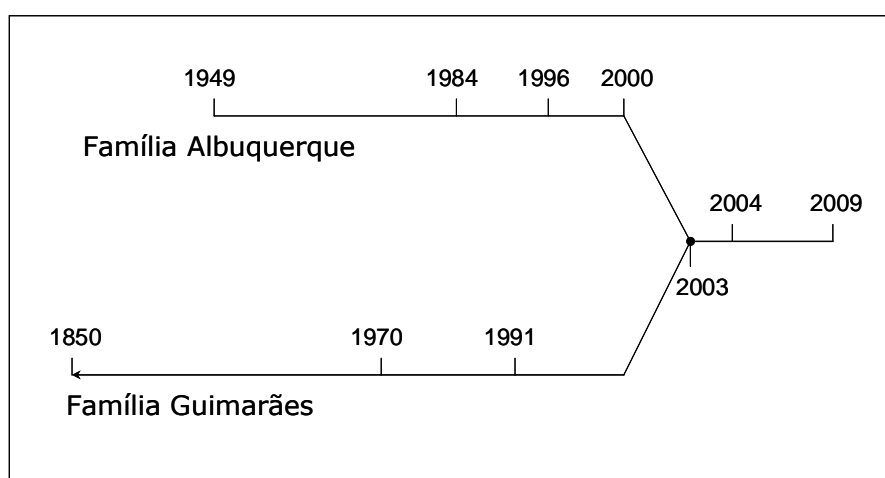
Após a venda da torrefação para o grupo internacional, Sr. Alfredo adquiriu um maquinário de café, que foi o ponto de partida para iniciar, em 2003, o projeto de abertura da nova Fábrica de Café. Assim, as duas famílias, Albuquerque e Guimarães, que já possuíam parcerias em outros empreendimentos, iniciaram a negociação para a abertura da Fábrica de Café, inaugurada em julho de 2004, na região metropolitana de Belo Horizonte.

A administração da nova fábrica ficou a cargo de um membro de cada família empresária, que se tornaram sócios e gestores do negócio. Dois anos após a inauguração, a fábrica despontou entre as três primeiras indústrias de café de Minas Gerais e entre as dez maiores no *ranking* nacional. A produção inicial girou em torno de 50 toneladas e já alcançou a marca de 500 toneladas de café. Atualmente, a fábrica possui um quadro de 234 funcionários e utiliza aproximadamente 89% da sua capacidade de produção, com uma nova planta industrial já em avaliação. Distribui seus produtos por toda a região metropolitana de Belo Horizonte e nas regiões da Zona da Mata, Vale do Aço, Alto Paranaíba, norte, leste, centro-oeste e noroeste de Minas Gerais.

4.3.2 Sucessão na Fábrica de Café

Embora a Fábrica de Café tenha menos de uma década de existência, é importante considerar a tradição no segmento cafeeiro das duas famílias vinculadas ao negócio. A Figura 9 apresenta, de forma resumida, a trajetória das diferentes gerações de cada família empresária na atividade cafeeira.

Figura 9 – As famílias empresárias e sua tradição no café



Fonte: elaborado pelo autor.

As datas apresentadas na Figura 9, relacionadas à trajetória da família Guimarães, dizem respeito aos seguintes marcos:

- 1850 – início da atividade cafeeira pelo bisavô do atual dirigente da Fábrica de Café.
- 1970 – expansão do negócio pela segunda e terceira gerações da família, representadas pelo avô, pai e tios do atual dirigente da Fábrica de Café.
- 1991 – criação da exportadora de café, que atualmente exporta para mais de 40 Países, elevando a família para uma posição destacada no *ranking* brasileiro de produção e exportação de café.

As datas referentes à tradição no café da família Albuquerque, destacadas no outro eixo da Figura 9, remetem a:

- 1949 – data que marca a fundação da primeira torrefação de café da família, iniciada pelo avô de um dos atuais dirigentes da Fábrica de Café, partindo em seguida para o comércio de café cru.
- 1984 – aquisição da primeira indústria de café gerida pelo avô e pela segunda geração da família empresária.
- 1996 – expansão e projeção nacional do negócio, representado pelo lançamento de novos produtos, com destaque para o *capuccino*.
- 2000 – venda da torrefação de café a um grupo israelense, antes da entrada da terceira geração no negócio;
- 2003 – as duas famílias se unem para o planejamento da nova Fábrica de Café, em sociedade.
- 2004 – a nova fábrica é inaugurada, sob o comando de dois dirigentes familiares, sendo um dirigente pertencente à 3ª geração da família Albuquerque e outro dirigente membro da 4ª geração da família Guimarães.

Em relação ao interesse pelo setor cafeeiro, os dois dirigentes relataram o contato na infância com os empreendimentos da família como um dos fatores que influenciaram sua predileção pela área.

(192) “O contato que eu tive era pra ir lá **pra fazer bagunça**, entendeu? [...] Era uma coisa assim... Eu nasci em 1984 e [a torrefação do meu avô] foi adquirida em 1984. Então minha infância foi toda lá, eu desde pequeno tava lá. Toda sexta-feira eu saía da aula e ia pra lá, ficava lá... Como meus pais trabalhavam de oito da manhã, até as dez da noite, eu ia pra lá pra ficar com eles, ficar lá... **Então eu tinha muito dessa... Dessa paixão mesmo por aquela empresa que eu vi crescer**. Vi a construção de todos os prédios. Participei da instalação do maquinário, meu pai ia lá e me levava com ele. Então tinha muito... As festas todas que tinham na empresa... Então eu participei muito disso.” (E10).

(193) “Eu acho que o primeiro ponto que eu comecei a ser obrigado a viver o café foi por causa de uma rebeldia de adolescência. **Eu fui forçado a... Eu fui corrigido pelo meu pai trabalhando**, ao invés dele me bater, ao invés dele agir de outra forma... Ele falou: ‘Não! Já que você tá fazendo errado, eu vou te ensinar é trabalhando pra você ser homem!’. Eu aprendi a ir pro campo, **aí eu fui aprendendo e fui tomando gosto por aquilo**. E aí eu comecei a ver alguns desafios. Desafio de aprender a como plantar o café, desafio de como beber um café, como conhecer o defeito de um grão. E eu fui aprendendo e tomei gosto, logo em seguida. E quando eu tomei gosto eu vi que esse

mundo era grande, que ele tinha um grande potencial, investi muito nisso e colhi frutos disso tudo.” (E09).

Neste ponto, é possível evidenciar como a experiência dos atuais dirigentes com os negócios da família foi marcante e influenciou sua opção de carreira. O entrevistado pertencente à família Albuquerque atrela sua presença na empresa da família durante a infância como um verdadeiro passatempo, em que a fábrica do avô representava um local para “fazer bagunça” e manter maior contato com os pais. Também fica claro que com o tempo foram desenvolvidos laços de afeto e de identificação com o negócio, reforçados pela expressão “paixão mesmo por aquela empresa que eu vi crescer”, destacada no fragmento (192).

Paralelamente, o outro dirigente ressalta seu contato “forçado” na adolescência com a fazenda de café da família como um elemento de forte influência para sua posterior inserção no universo do café. Como punição, devido ao mau comportamento, o jovem sucessor foi proibido de realizar uma viagem a lazer nas férias, sendo enviado pelo pai para trabalhar na lavoura de café. A despeito do risco de desenvolver aversão ao trabalho no setor cafeeiro, devido ao caráter forçado do primeiro contato, o dirigente percebeu a experiência como positiva, responsável por descortinar os diversos “desafios” inerentes à atividade econômica da família.

Outro fator de forte influência para a continuidade da tradição familiar no setor cafeeiro foi o incentivo dado aos sucessores pelos pais e pela própria atmosfera do ambiente familiar. Quando questionado sobre os principais assuntos recorrentes no dia a dia da família e nas reuniões nos finais de semana, um dos gestores afirma:

(194) “Era só negócio... Era só negócio... Só discussão de negócio. Era só discussão de empresa. Impressionante.” (E10).

A figura da mãe é apontada como detentora de forte influência em relação tanto à formação e educação dos sucessores quanto como um suporte emocional diante da rotina da empresa. Ao serem questionados sobre o papel desempenhado pela mãe, os entrevistados afirmam:

(195) “Minha mãe se preocupou. Eu nem fiz terceiro ano, fiz direto escola técnica de formação gerencial. Então sempre teve essa visão. Naquela época já falava: ‘Independente do que você quiser ser, médico ou o que for, saber gerenciar a empresa é

fundamental. Você vai ter a sua empresa'. **Sempre teve esse diálogo de ter seu negócio próprio, de empreender.**" (E10).

(196) "Acaba que ela não é uma conselheira da operação, mas de certa forma **ela é um suporte nosso no dia a dia, na rotina da organização**, pra gente vir trabalhar. Nos desafios mais fortes que nós temos, ela está sempre apoiando, sempre buscando nos apoiar pra fazermos da melhor forma possível." (E09).

Até mesmo a separação dos pais é assinalada como uma experiência que influenciou profundamente o espírito empreendedor dos sucessores da família Guimarães.

(197) "**Nós fomos obrigados a lutar pelo nosso futuro, porque nossos pais separaram muito cedo.** Meu pai casou de novo. Então a história real é essa. Nós vimos a coisa de uma forma... Nós temos que lutar pelo que é nosso, porque nós não temos mais ninguém mais pra lutar por nós. Porque minha mãe separou do meu pai. Agora a maior parte dos bens já é da outra família, nós temos que aprender a trabalhar senão nós estamos ferrados no futuro. E a nossa forma de criação foi essa, muito mais aberta, muito mais solta, muito mais pro mundo do que pra dentro de casa." (E11).

Diante de um universo familiar permeado por assuntos relacionados à gestão dos negócios da família, a decisão por uma carreira relacionada ao segmento cafeeiro é percebida como natural pelo dirigente membro da família Albuquerque, conforme evidenciado no trecho (198). Já para o gestor integrante da família Guimarães a identificação com o negócio representa um fator de grande importância para o seu sucesso.

(198) "Foi mais natural... Eu, depois do curso técnico de administração, fui fazer engenharia. Mas sabe aquele negócio que **você começa desde pequeno a viver o dia a dia de empresa?** Então saber de empresa, dia a dia de empresa, problema de empresa foi sempre uma discussão que teve dentro de casa. Então foi uma coisa que eu vivi." (E10).

(199) "Eu acho que o primeiro passo pra você dar certo é você estar envolvido em tudo. É a primeira palavra. E depois de você estar envolvido, você estar comprometido. Estando envolvido e estando comprometido, você já consegue ter, vamos falar assim, 60% do seu sucesso, os outros 40% é gostar do negócio. **Não adianta só você querer, você tem que gostar. Eu sempre gostei muito do café, do mundo do café. Eu nasci aqui dentro.**" (E09).

Em relação à abertura da Fábrica de Café, a figura do Sr. Alfredo, avô do atual dirigente pertencente à família Albuquerque, desempenhou papel de fundamental importância. O primeiro

ponto ressaltado diz respeito a sua forte veia empreendedora, conforme descrita por seu neto, que, mesmo após a venda da fábrica, o fez prosseguir trabalhando com comércio de café:

(200) “Como eu te falei o meu avô é uma pessoa muito ativa, meu avô é uma pessoa assim, completamente inquieta, empreendedora, vê oportunidade... [...]. Meu avô tem 82 anos. Trabalha todo dia. Todo dia oito da manhã está no escritório. É impressionante, é uma pessoa muito ativa. E quando ele vendeu [a Fábrica de Café], que era uma coisa que 16, 17 anos da vida dele, ele tava lá todo dia. Era o primeiro a chegar lá e tomava café com todos os funcionários, sempre foi muito ativo... **E quando ele vendeu, meio que ele sentiu... Então ele voltou a ser comerciante de café**, no ano 2000, meu avô estava com setenta e poucos anos de idade.” (E10).

Após a venda da torrefação, Sr. Alfredo abre, sozinho, um novo negócio de compra e venda de café cru. Porém, como o novo negócio não atingira o resultado esperado, decide, a pedido dos filhos, encerrar sua atividade. Embora sua nova empreitada no comércio de café não tenha sido bem sucedida, esta etapa permitiu que ele tivesse acesso à informação de que existia um maquinário para torrefação de café à venda. Valendo-se de sua experiência e da percepção da urgência quanto à venda do equipamento, Sr. Alfredo realizou uma oferta e viabilizou, a baixo custo, a aquisição de todo o maquinário, que seria utilizado na nova fábrica.

(201) “Ofereceram pro meu avô um maquinário de café. Esse maquinário era de uma antiga [fábrica de biscoitos], que montou uma torrefação, mas não era o negócio deles, então funcionaram seis meses, desligaram a fábrica e foram embora, não iam mais mexer com café. E nesse processo, a [fábrica de biscoitos] foi vendida pra uma multinacional. E a multinacional não sabia nada de café e ficou lá com o maquinário inativo. Pagava um aluguel caro dessa área aqui. Então ofereceram esse maquinário pro meu avô... Meu avô falou que não tinha interesse, que não queria comprar, mas nisso ele viu uma oportunidade, porque eles estavam desesperados pra vender, daí ele disse: ‘Olha, eu pago menos de um décimo!’. Foi o que ele ofereceu no maquinário. Falou que tinha uma cara, nem falou que era pra ele, que pagava um décimo do valor. E isso veio aqui pra multinacional, a multinacional pegou e aprovou.” (E10).

Após a compra do equipamento, ainda restava decidir quais seriam os membros da família a comandar o novo negócio. Com a venda da antiga fábrica ao grupo israelense, os filhos de Sr. Alfredo optaram por desempenhar o papel de investidores nos negócios da família, distanciando-se de atividades de gestão e operação. Neste ponto, é possível evidenciar a mudança do perfil dos membros da 2ª geração da família Albuquerque, caminhando de um perfil empreendedor para uma postura mais próxima a de investidores ou de acionistas.

(202) “No momento que se deu a venda da [antiga torrefação], houve uma opção, né? E meio que se separou assim, a família [...]. Então praticamente, tirando [apenas um tio], que hoje ele tem empresa, ele empreende, **os outros irmãos todos viraram, vamos dizer assim, investidores.** Tem o negócio, onde eles são investidores mas não executam nada, sempre tem uma pessoa que executa ou é uma gestão profissionalizada. [...]. Então é assim, tem negócio que é de todos os irmãos, tem negócio que é de dois irmãos, meio que cada um se separou...” (E10).

Diante da falta de interesse por parte dos filhos pela gestão do novo negócio, Sr. Alfredo recorreu ao neto. Também, foi procurado por membros da família Guimarães, que se interessaram pelo negócio. Neste ponto, é interessante observar que a relativa tranquilidade em aceitar outra família como sócia foi decorrente de um histórico bem sucedido de outros negócios já realizados em sociedade entre as duas famílias. Além disso, a família Guimarães representaria um parceiro de peso, uma vez que já era detentora de enorme reconhecimento no setor, figurando entre as maiores famílias produtoras de café no *ranking* brasileiro.

(203) “Hoje a família [Guimarães] é uma família modelo do setor, né? Uma das maiores produtoras e uma das maiores exportadoras de café no segmento de cafés finos. E estamos atualmente [entre os 15 primeiros] no *ranking* nacional de indústrias.” (E09).

(204) “Aí foi nisso que ele me chamou, falou que tava com esse maquinário, chamou todos os filhos, mas meu tio estava [em outra empresa do grupo], os outros filhos não tiveram interesse e daí que ele me chamou. Nisso ele tentou vender o maquinário, porque não queria mexer com torrefação de café sozinho, foi aí que **[a família Guimarães] ficou sabendo disso e eles tinham vontade porque eles já tinham todo o processo de produção e exportação de café,** né? [...]. Aí marcamos uma reunião com [um membro da família Guimarães] pra conversar sobre o projeto. Só que a gente tinha o quê? Só a vontade e tinha um maquinário. Se eu te mostrar as fotos desse galpão aqui, era puro mato, né? Os maquinários não funcionavam, entre aspas, tinham quase seis, sete anos que não funcionavam.” (E10).

Após a etapa de negociações e de reuniões entre os sócios, a Fábrica de Café foi inaugurada e a empresa começou a mostrar os primeiros resultados. Contudo, mesmo considerando a afinidade existente entre as duas famílias, alguns conflitos e disputas começaram a ocorrer, sobretudo, nesta primeira fase do empreendimento. Os conflitos e tensões relatados pelos dirigentes da Fábrica de Café podem ser analisados sob dois focos principais: o conflito interfamiliar, entre os dirigentes das duas famílias empresárias; e o conflito intrafamiliar, entre pai e filho da família Guimarães. É válido apontar que a análise dos conflitos que já ocorriam no âmbito da família empresária, antes de iniciar sua participação na Fábrica de Café, é importante para evidenciar

como os aspectos familiares são internalizados pelos membros da família e são capazes de influenciar sua conduta, mesmo diante de um novo negócio.

Quanto ao conflito interfamiliar, ocorrido entre os sócio-dirigentes, é importante observar que cada um dos gestores pertence a uma família empresária diferente, sendo esta uma das razões apontadas para a disputa de poder. É possível inferir que, independente do histórico de amizade e empreendedorismo compartilhado pelas duas famílias, existem visões divergentes em relação aos negócios em comum. Assim, a internalização dessas diferenças pelos atuais gestores no âmbito familiar pode ter contribuído para que aflorassem no cotidiano da fábrica os conflitos iniciais. Conforme explicitado no trecho (205), os sócios, ao compartilharem os valores de suas respectivas famílias, já iniciaram o negócio com visões distintas, acarretando uma disputa pelo poder, em que estavam em jogo não apenas seus próprios interesses, mas também os interesses das duas famílias envolvidas.

Outro ponto que deve ser considerado seria a pouca idade e a inexperiência dos sócios, que, ao iniciarem a empresa, em 2004, tinham, em média, 20 anos de idade. Assim, a falta de experiência gerencial alimentou os embates relacionados ao dia a dia do negócio, gerando uma competição que, em suma, buscava a legitimação dos jovens dirigentes perante a família e os funcionários.

(205) “Então entre eu e [meu sócio] a principal questão é que a gente tinha no início **uma questão de disputa por poder** [...]. [E a disputa ocorria] em relação a tudo, em relação a todos. Era uma coisa de um falar: ‘Eu quero isso assim!’. Então era uma questão de falta de maturidade mesmo, **as próprias famílias já tinham isso aí, a gente já carregou das famílias** e depois que a gente foi ter maturidade pra sentar, conversar, discutir, vamos dizer assim, pra melhorar. Então hoje a gente discute mas eu confio nele 100% em relação à gestão dele e ele confia 100% na minha gestão. Se ele acha algum ponto, a gente conversa. Hoje melhorou 500%, a gente discute as estratégias da empresa, essa sim a gente discute, essa sim a gente chega a um consenso, mas o consenso tá muito mais fácil” (E10).

(206) “Eu diria que não teve um consenso, na verdade, entre eu e [meu sócio]. A gente se desrespeitou ao longo da gestão. É claro que com limites, bate bocas normais de qualquer acionista. E ao longo do tempo também ele foi entendendo o que eu tinha de bom e o que é que ele tinha de bom.” (E09).

A busca pela sinergia entre os sócios foi descrita como um processo lento, em que ambos foram colocando, gradativamente, as diferenças de lado e estabelecendo uma relação de confiança e respeito. É possível inferir que a ausência de diferenças hierárquicas entre os sócios contribuiu

para a lentidão do processo de conciliação entre eles. Além disso, não existem mecanismos de governança capazes de arbitrar as contendas entre os dirigentes ou, mesmo, a presença de um sócio majoritário que concentrasse o poder decisório. Assim, a construção do consenso entre os dirigentes teve, obrigatoriamente, que passar por um processo moroso, marcado pela negociação e redistribuição do poder decisório na organização.

Em relação à ausência de diferenças hierárquicas entre os gestores, o dirigente pertencente à família Albuquerque faz um paralelo com a antiga torrefação da família, em que o avô era considerado o patriarca do negócio, gozando de autoridade suficiente para dirimir os eventuais conflitos entre os filhos gestores.

(207) “[Disputa de poder] é uma coisa comum em empresa familiar e [na fábrica do meu avô] tinha menos, porque tinha a presença do meu avô no processo decisório, como majoritário vamos dizer assim. **Até como majoritário, como patriarca do negócio, se tinha algum problema ele resolvia.** E aqui a gente sempre esteve no mesmo nível e se fosse levar pro conselho resolver, o conselho é 50-50% também.” (E10).

Já o conflito intrafamiliar, existente entre o dirigente da família Guimarães e seu pai, membro do Conselho de Acionistas da Fábrica de Café, possui uma natureza diferente do conflito vivenciado entre os sócios. Neste caso, verifica-se a dificuldade de separar os papéis profissionais dos papéis familiares, gerando situações em que os papéis de pai e filho se confundem com os de acionista e gestor. Além disso, a interferência do pai e acionista da empresa em relação à gestão realizada pelo filho é apontada como uma ameaça à sua autoridade diante dos funcionários da Fábrica de Café.

(208) “É, o conflito no começo foi muito forte, né? Geramos altos conflitos, não foi fácil administrar. **É igual briga de pai e filho, não adianta,** mas ao longo do tempo cada um aprendeu a respeitar o que cada um tem de bom. Então hoje eu tenho uma credibilidade com meu pai que ele sabe que o que eu falo ele pode me ouvir, às vezes ele tem alguma dúvida, ele até questiona, mas ele não bate de frente. Ele sabe que ali tem algum fundamento, existe alguma experiência por trás daquilo ali que eu já tô falando. Então ele já me escuta, às vezes ele até toma a decisão baseada no que eu falo.” (E09).

(209) “**Meu pai me liga a noite pra falar de assuntos pessoais e me cobra.** Mas é uma cobrança muito informal, precisa ser uma coisa formal. E a mesma coisa do lado da família do meu sócio. Então a gente precisa evoluir nessa cobrança formalizada.” (E09).

(210) “É, tinha muita presença no dia a dia. Às vezes até interferindo um pouco na tomada de decisão em torno da gestão. **Eu perdendo um pouco meu poder de gerência** para um outro acionista, gerando alguns conflitos mas, ao mesmo tempo, isso foi minimizado ao longo do tempo porque **todo mundo viu que a gente tinha credibilidade pra assumir tal experiência e tal desafio** que foi dado.” (E09).

Neste ponto, é importante retomar a questão da legitimação dos dirigentes diante das famílias empresárias envolvidas no negócio e dos demais funcionários, fornecedores e clientes que fazem parte do universo da organização. Dessa forma, os próprios conflitos evidenciados estão nitidamente entrelaçados ao processo de construção da legitimidade dos gestores familiares. Nos dois aspectos analisados, existia uma competição, ainda que implícita, pelo reconhecimento da capacidade e da autoridade dos dirigentes perante todos os *stakeholders* relacionados à empresa.

É interessante observar que a própria disputa relatada entre os sócios é apontada por um dos entrevistados, no fragmento (211), como um ponto positivo responsável por sua motivação e perseverança na busca por uma posição de destaque na organização.

(211) “A disputa ela existe, né? Ela não vai acabar nunca porque por ele ser sócio, eu sou sócio, ele é de uma família e eu sou de outra. **Todo mundo aqui está disputando e se eu não tivesse uma concorrência talvez eu não teria chegado onde eu cheguei.** Eu acho que foi o meu maior motivador, pra eu mostrar pra todos que eu tinha a capacidade de crescer.” (E09).

(212) “É isso é uma coisa desafiante porque quando você assume um cargo na empresa, você entra como o filho do dono e **todo mundo te respeita ali porque você é filho do dono.** E a gente sente isso muito nítido, o funcionário ele te participa das coisas porque você é filho do dono, te deve satisfação. Mas, ao longo da sua construção, da sua confiança na gestão, todo mundo vê seu crescimento, vê seu desejo de crescer, vê sua humildade e começa a entender que você está ali porque você almeja um cargo de diretor e não porque você é filho ou sucessor. Então isso foi um desafio pra mim, que eu encarei com muita seriedade desde o começo [...]. Até porque eu enfrentei dois desafios, eu não só vim pra cá pra começar a trabalhar como filho do dono, mas vim também pra trabalhar com outra família que não faz parte da minha família e que tem uma visão que diverge muito da minha família. Então foram dois desafios que eu enfrentei, não foi só ser filho do dono. O primeiro passo foi vencer esse, o segundo foi como **mostrar pra outra família que eu tinha competência** também pra ficar no negócio. E graças a Deus eu consegui convencer os dois lados, né? [...]. Tô aqui e **consegui convencer os colaboradores também.** E também consegui passar respeito, não adianta só ter confiança. Então a minha credibilidade foi tão grande que eu consegui realmente superar inclusive as minhas expectativas.” (E09).

A percepção por parte do dirigente e membro da família Guimarães de que a competição seria o caminho para a conquista do reconhecimento e para a ascensão ao cargo de diretor da Fábrica de

Café pode ser esclarecida a partir da análise das sucessões ocorridas na trajetória da família Guimarães. Assim, ao ampliar o foco para o contexto das empresas do grupo da família Guimarães, surge no discurso do entrevistado o processo de “seleção natural” como princípio determinante para a transferência do negócio entre as diferentes gerações de sua família. Dessa forma, o sucessor seria escolhido a partir de sua atuação na empresa, sendo que os que apresentassem o melhor desempenho “naturalmente” passariam a liderar o negócio da família. A competição entre os herdeiros, embasada em um critério meritocrático, seria a maneira utilizada pela família Guimarães para identificar quais seriam os sucessores mais adequados para futuramente assumirem o negócio. Neste sentido, pode-se inferir que o dirigente internalizou este princípio e, a partir de sua vivência nos negócios da família, o levou consigo para a realidade da Fábrica de Café.

(213) “Isso aí eu nunca aprofundei na história da família, mas eu acredito que foi repassado naturalmente, né? Não é uma coisa que foi assim forçada, porque é uma coisa que acontecia, a seleção natural, que a gente fala. **Os filhos foram despontando no negócio e acabou que o negócio ficou tão grande que foi uma seleção natural. E também depois a gente, com os nossos pais, foi também uma seleção que foi natural.** A gente não teve uma data definida pra começar a trabalhar e nem uma data definida pra assumir o negócio. É uma coisa que acontece no dia a dia, né?[...]. E também acredito que do outro lado da família com meu tio também, com os filhos também, vai ocorrer **uma seleção natural quem desponta como o melhor perfil para aquela função, vai ganhando espaço e vai crescendo.**” (E09).

(214) “Do meu avô, eles são nove irmãos, um já faleceu. **E desses nove irmãos três despontaram muito bem no negócio,** um focou mais na parte de cereais em São Paulo. E os outros dois focaram mais no setor cafeeiro, onde estão até hoje. Meu pai teve dois filhos no primeiro casamento e mais dois filhos do segundo casamento. Eu sou do primeiro casamento e meu tio teve quatro filhos. Dos quatro filhos do meu tio, dois estão no negócio e as duas mulheres estão no conselho. Na minha família os dois filhos mais velhos, a minha irmã está na exportadora e eu estou na indústria. Meus dois irmãos ainda estão muito novos, um está com quatorze anos e o outro onze anos.” (E09).

Ainda mantendo o foco na realidade dos grupos de empresas pertencentes a cada família empresária, nota-se que a realização do planejamento sucessório é uma questão pouco difundida nas duas famílias até o momento. Na família Guimarães, conforme exposto, os processos sucessórios foram pautados pela prática de inserção dos herdeiros no negócio, permanecendo apenas os que se destacassem. A família Albuquerque também não utilizou um plano de sucessão para realizar a transferência da gestão da antiga torrefação de café entre a 1ª e 2ª geração, sendo que, embora a gestão se concentrasse nas mãos dos sucessores, a palavra final sobre as decisões

permaneceram a cargo do Sr. Alfredo, patriarca do negócio. A entrada da 3ª geração na antiga torrefação de café da família não chegou a ocorrer, devido à venda da empresa para um grupo estrangeiro.

O perfil empreendedor e ativo do pai é destacado pelo sucessor da família Guimarães como um dos principais fatores que impedem a discussão sobre o processo sucessório no âmbito dos negócios do grupo empresarial da família. Ainda, é importante observar a analogia utilizada pelo entrevistado, no trecho (215), de que na percepção do pai repassar o negócio aos filhos seria como “perder o emprego”. Neste ponto, infere-se que a sucessão, no contexto do grupo empresarial da família Guimarães, é encarada de maneira pontual ou imediatista, conforme destacam autores como Lambrecht (2005) e Lemos (2003), sendo que a possibilidade de discutir a sucessão é interpretada pelo sucedido como a obrigatoriedade de seu desligamento iminente da organização.

(215) “Porque, ao mesmo tempo que eu tento trabalhar e mostrar pra ele o sucesso que está tendo aqui, eu tento até facilitar pras outras pessoas da família crescerem, mas **ele tem uma resistência**. Talvez **aquele sentimento ainda de: ‘Tô perdendo o emprego!’**, né? É uma pessoa que começou do zero ali e falar: ‘Nossa! Eu vou delegar isso pro meu filho, minha filha, vou perder o emprego!’.” (E09).

(216) “Não é tão simples, porque tanto meu pai, quanto meu tio tem uma vida profissional 100% ativa. Meu pai está com 53 anos e meu tio está com 69 e todos os dois tem uma vida ativa muito forte. E parar de trabalhar, eles não pensam nunca.” (E09).

Antes de especificar o papel do planejamento sucessório idealizado para a Fábrica de Café, é importante ressaltar a questão da centralização do poder existente no grupo de empreendimentos da família Guimarães, em que o pai concentra a maior parcela de poder decisório. Assim, a resistência do sucedido, atrelada ao respeito existente por parte dos sucessores em relação aos membros familiares mais velhos, torna o desenvolvimento de um planejamento sucessório para o grupo de empresas da família Guimarães uma questão mais delicada ainda. Como recurso para este impasse, o sucessor afirma que será necessário separar o caráter familiar do aspecto profissional do negócio. Assim, o plano sucessório é apontado como uma medida capaz de impedir a futura estagnação do negócio, promovendo a capacitação dos sucessores e a renovação das visões à frente da gestão.

(217) “Eu considero [o planejamento sucessório] um desafio porque é novidade pra todo mundo, existe uma barreira pra isso porque **a nossa gestão, da nossa família, cresceu muito baseada em centralização de poder** e a visão dos novos gestores, que são os meus primos e a minha irmã... Eles têm a visão de fazer uma descentralização de poder para que todos tenham um desempenho profissional no negócio e que futuramente também possam delegar para uma gestão profissional e não uma sucessão familiar. E isso está sendo estruturado no dia a dia, né?” (E09).

(218) “Mas eu acho que um desafio que me mantém aqui e o [meu primo], lá na gestão da exportadora [empresa do grupo], é convencer muito mais a descentralização do poder que tem na operação do meu pai no negócio, porque é uma pessoa mais velha, é pai da minha irmã, é tio do outro acionista, então acaba que existe aí o respeito. **A gente precisa quebrar um pouco esse respeito** e trazer isso mais pro lado profissional, pra ele entender que é necessário a saída dele da gestão até pro crescimento do [meu primo] e da [minha irmã]. **Porque senão a empresa vai ficar estagnada.**” (E09).

Os entraves apresentados a respeito da formalização da sucessão, no contexto do conjunto de empresas da família Guimarães, explicam a grande importância delegada pelo dirigente em questão para o desenvolvimento de um plano de sucessão no âmbito da Fábrica de Café. Assim, o planejamento sucessório foi iniciado com o intuito de proporcionar uma primeira experiência, que poderá servir de modelo para as outras empresas do grupo. Neste sentido, um plano sucessório bem sucedido, na visão do gestor da família Guimarães, seria importante para vencer a resistência apresentada pelo pai e estender o planejamento sucessório às outras empresas da família.

(219) “Os critérios estão sendo amadurecidos e formalizados. Não existe assim ainda uma formalização de todo o grupo pra ser trabalhado. [...] Eu acredito até que tendo a experiência e **tendo sucesso no planejamento sucessório aqui dentro [da fábrica], eu consigo levar o planejamento sucessório pras outras empresas.** E consigo com o sucesso daqui vender a ideia pra ter sucesso nas outras, né? [...]. E já estamos há seis meses fazendo esse planejamento sucessório, ele é um processo moroso, mas ele é necessário ser moroso, pra ser bem feito. E ao mesmo tempo também buscar uma direção estratégica na empresa, um cargo estratégico na empresa, pra que a empresa enxergue um horizonte de crescimento de dez, vinte anos pra frente, pra ela saber se planejar melhor. Então esse é o nosso desafio atualmente.” (E09).

Outro aspecto do planejamento sucessório desenvolvido na Fábrica de Café que merece destaque seria a opção pela sucessão profissional para os cargos de gestão da empresa. Os atuais dirigentes percebem a necessidade de contratar e treinar executivos de mercado para os cargos de gestão em detrimento da contratação de outros membros familiares. Essa opção é justificada por experiências negativas relacionadas à contratação de familiares para a fábrica e, também, pelo

objetivo de minimizar o caráter familiar da gestão, buscando-se elevar o nível de profissionalização da empresa. Dessa forma, os cargos familiares ficariam restritos ao Conselho de Administração, sendo um dos objetivos dos sócios, em uma etapa mais avançada do planejamento sucessório, migrar para o CAD, deixando toda a gestão da fábrica a cargo de profissionais de mercado.

(220) “Eu acho que eu... Eu tenho uma visão muito clara que, pra mim, **não entra ninguém mais da família aqui**. É a minha visão, não é? Eu acho que a gestão familiar... Ela é uma coisa que você tem que ter o meio termo entre gestão familiar e gestão profissional [...]. Mas a rotina, a operação, ela tem que ser completamente profissional. A [nossa fábrica], na minha opinião, tem mais a **tendência de se profissionalizar 100% do que a entrada de familiares**. Você tem sim... Conselho tem que participar disso aí... O presidente tem que ser do grupo da família.” (E10).

(221) “Olha, quando eu comecei esse negócio aqui, o avô do [meu sócio] me falou um ditado que eu nunca esqueci. Falou assim pra mim: ‘amigo e parente é que mete ferro na gente!’. E eu já tive essa experiência aqui dentro do café. Eu tive amigo e tive parente que meteu o ferro, no bom sentido. Mas que foi prejudicial, foi um aprendizado. **Pra eu colocar um outro amigo ou um outro parente aqui dentro, ele tem que ser dez vezes melhor que eu. Senão não coloco, eu nem tento**. Então isso eu já tenho como experiência de vida eu aprendi do [avô do meu sócio] que também teve essa experiência e falou pra mim e pro [meu sócio]. Eu e meu sócio ouvimos, erramos e hoje a gente sabe. Então, inclusive ele deu pra gente nesse dia um quadrinho, a gente até guardou pra colocar isso na história de empresa. Tem uma frase escrita assim no quadrinho que ele deu pra gente: ‘**o dia do favor é a véspera da ingratidão**’. Então a gente nunca esqueceu.” (E09).

Quando questionados sobre a abertura de cargos na fábrica para familiares mais próximos como irmãos, ou, mesmo, no futuro, para os filhos, os atuais dirigentes mantêm a opinião de que o futuro do negócio está atrelado à profissionalização da gestão. O dirigente pertencente à família Albuquerque acredita não ser adequado permitir a entrada dos sucessores na empresa, tanto pelo alto custo relacionado aos eventuais erros oriundos da falta de experiência dos herdeiros quanto pela questão de ingressarem na organização como “filhos do dono”. Neste ponto, é interessante refletir sobre uma aparente contradição presente na visão do entrevistado, pois, apesar de não perceber como viável a participação dos filhos no negócio, delega grande importância às experiências vivenciadas durante a infância no negócio da família como estímulo para sua inserção no empreendimento.

(222) “O que é que acontece... Em primeiro lugar em acho que empresa familiar não é o lugar de se aprender, aprender em uma empresa familiar gera muito prejuízo. Você gasta muito dinheiro pra aprender. Eu falo, **eu gastei, eu rasguei muito dinheiro aqui pra aprender o que eu aprendi. Tanto eu, quanto o [meu sócio], porque a gente**

não tinha experiência e com vinte anos estava tocando uma empresa. Aqui não é lugar de aprender, ainda mais que como a gente tá desde o começo, a gente sempre assumiu muita responsabilidade. **Então eu sinto que, em relação aos meus filhos, eu acho que, primeiro, o lugar de aprender não é aqui dentro, porque não adianta você pôr o cara aqui, ele é filho do dono.** Não vai ser igual a outra pessoa que entrar aqui. É o processo mesmo, sentar em outra empresa e aprender, aprender. Pra mim, no momento em que ele estiver pronto, aí sim. Mas hoje eu vejo que é muito melhor a questão de aprender a participar do Conselho, do que aprender a executar.” (E10).

Em relação aos irmãos mais novos, o dirigente pertencente à família Guimarães argumenta que as diferenças de idade e de criação impediriam que os irmãos compartilhassem da mesma visão sobre o negócio. Assim, ainda que seja possível providenciar um suporte para o desenvolvimento profissional dos irmãos, a inserção deles na organização, na visão do entrevistado, poderia desencadear conflitos com potencial para desestruturar a família. Dessa forma, a profissionalização da gestão é também apresentada como justificativa para eliminar potenciais conflitos entre os membros familiares.

(223) “Eu [...] vivenciei uma criação muito diferente da dos meus irmãos, tá? Os meus irmãos tem uma criação muito diferente da minha. Eu fui criado muito solto, muito bem criado, mas muito solto, vivenciando uma rotina, conhecendo as dificuldades da vida. Conhecendo a sociedade. Meus irmãos já vivem em uma sociedade um pouco mais fechada, mais limitada.” (E09).

(224) “Meus irmãos estão muito novos. Ainda não tem assim, ainda um interesse, pra gente notar se eles têm algum perfil pra tocar algum negócio da família ou não [...]. Então a primeira coisa pra falar assim: ‘os quatro irmãos vão estar no negócio?’. Eu não vejo isso, porque vai ter muito conflito. **Então é melhor você minimizar o conflito do que acabar com a família.** Então eu acho que isso não vai acontecer. Eu não vejo isso acontecendo. Eu vejo sim a gente dando apoio pra eles crescerem. Mas eu acho muito difícil entrarem no negócio.” (E09).

Ainda que a profissionalização da gestão seja percebida como o destino da Fábrica de Café, os atuais dirigentes afiançam o caráter familiar da organização e, ainda, apontam a tradição familiar como um fator positivo para o negócio.

(225) “É familiar. Acho que primeiro, é uma empresa onde... **É como se tivesse vida, tivesse coração.** Como a gente está aqui isso demonstra um amor, acho que todo mundo... É como se fosse uma família mesmo e isso é muito bom. Não tem aquela coisa de cada um só faz até aqui, tá todo mundo querendo o melhor, todo mundo preocupado com isso. Eu sinto que é uma empresa onde **todo mundo tem um comprometimento maior, do que, vamos falar assim, em uma empresa profissional** ou que não seja familiar. Acho que esse é o grande ponto positivo da questão.” (E10).

(226) “Tem sempre uma expectativa das pessoas de fora da família em relação ao negócio, **porque sabem da experiência da família**. Porque alguém do comércio que conhece meu tio e tá precisando de café, já liga pra ele, entendeu? Então já tem essa visão de ser um *link* do negócio da família mesmo.” (E10).

Uma vez discutidos os principais aspectos relacionados à problemática que circunda a questão da sucessão na Fábrica de Café, apresenta-se o quadro 11 que resume os principais conteúdos trabalhados nesta seção. Assim, desde os assuntos relacionados à influência do contato dos sucessores na infância com os negócios da família, até as disputas e conflitos relatados encontram-se ordenados a partir dos fragmentos de entrevista utilizados.

Quadro 11 – Síntese dos conteúdos do eixo sucessão – Fábrica de Café

Categoria	Trecho da entrevista
▪ A influência do contato com a empresa na infância dos sucessores	(192); (193); (194); (197); (198); (199)
▪ O papel da mãe	(195); (196)
▪ A figura do avô e a abertura da Fábrica de Café	(200); (201); (204)
▪ As duas famílias empresárias	(202); (203); (204)
▪ Disputa de poder entre os sócios dirigentes	(205); (206); (207)
▪ Conflito entre gerações na família Guimarães	(208); (209); (210)
▪ O processo de legitimação dos dirigentes	(211); (212)
▪ Meritocracia como critério norteador da sucessão na família Guimarães	(213); (214)
▪ Resistência do sucedido	(215); (216)
▪ O plano de sucessão	(217); (218); (219)
▪ Restrição para a entrada de familiares na organização	(220); (221); (222); (223); (224)
▪ O caráter familiar da empresa	(225); (226)

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.3 A Fábrica de Café, a governança e o foco na profissionalização

O processo de profissionalização em organizações familiares é comumente associado à resistência dos dirigentes familiares, que podem apresentar o receio de entregar a gestão da empresa da família a indivíduos que não possuam laços sanguíneos e que, por isso, estariam, hipoteticamente, menos comprometidos com o negócio. No caso da Fábrica de Café, o processo de profissionalização representa uma meta assumida pelos dirigentes desde a fundação do negócio. Em poucos anos, a empresa já concretizou os primeiros passos neste sentido a partir da contratação de profissionais de mercado para assumirem alguns cargos de gestão. Assim, uma característica marcante em relação à visão gerencial dos sócios-diretores seria o objetivo declarado de profissionalizar toda a gestão da empresa. Um dos diretores profissionais, recentemente empossado, percebe a própria contratação como uma etapa do projeto de profissionalização, já em curso na fábrica.

(227) “Eu acredito que isso já vinha sendo pensado dentro da empresa, tanto é que eles contrataram um diretor administrativo-financeiro há mais ou menos um ano atrás. Eu acredito até que a minha contratação foi pensando no sentido de procurar uma pessoa que pudesse estar fazendo essa parte. No caso da indústria já está sendo treinada uma pessoa pra estar assumindo em breve toda essa gestão.” (E12).

Um dos aspectos apontados como explicação para a visão mais arrojada dos sócios foi a pouca idade dos mesmos. Neste sentido, pode-se inferir que as gerações familiares contemporâneas, que tiveram maior acesso à educação formal e ao ensino superior, comparativamente a seus antepassados, tendem a adotar uma conduta mais profissional e técnica em detrimento da postura empreendedora, habitualmente associada aos fundadores de empresas familiares, há algumas décadas.

(228) “Aqui é tranquilo, acho que até porque quem comanda são duas pessoas muito novas. Que estão recém formados, que vem passando por processos de treinamento, de desenvolvimento pessoal e profissional. Então eles têm mais facilidade de terem compreensão desse aspecto.” (E12).

(229) “[É importante] adquirir cada vez mais conhecimento técnico, né? Que é o que eu tenho adquirido sempre pra auxiliar na tomada de decisões. **Não adianta ter só o feeling, ele é importante mas, o conhecimento técnico é primordial.**” (E09).

Em relação à trajetória de profissionalização em andamento na empresa pesquisada, foi possível identificar três fases distintas: estruturação e a aprendizagem sobre o negócio; contratação de profissionais para cargos de gestão; e transição dos dirigentes familiares para o Conselho de Administração.

A primeira etapa vivenciada pelos sócios está relacionada à concepção e à abertura do negócio, que enfrentou diversos obstáculos relacionados à inexperiência dos jovens dirigentes. Um aspecto ressaltado por um deles foi a falta de planejamento para a abertura do negócio, pois, em sua visão, a inauguração da fábrica deveria ter sido planejada por pelo menos mais um ano, o que teria evitado a realização de inúmeras correções que foram necessárias após sua abertura. Como forma de driblar a pouca experiência, os dirigentes recorreram a um dos membros da família Albuquerque, com vasta experiência no setor da indústria cafeeira, que foi inserido na gestão por um prazo determinado, para auxiliar durante o processo de expansão do negócio.

Na visão dos dirigentes, a importância do processo de profissionalização reside, primeiramente, na possibilidade de descentralizar funções, liberando os sócios para focarem a identificação de oportunidades existentes no mercado. Dessa forma, a etapa inicial do processo de profissionalização se concentrou em retirar dos sócios a responsabilidade sobre as funções operacionais da fábrica, direcionando-os para postos mais estratégicos na hierarquia da organização.

(230) “Por exemplo, na minha área, o que é que acontece... Eu sentava todo mês com meu pessoal pra fazer reunião pra definir o percentual que ia produzir ou que ia deixar de produzir, hoje não, isso já está delegado pra um funcionário responsável. Então antes dependia da minha mão e do [meu sócio] pra essa rotina rodar. Então a gente estava numa rotina, numa loucura, que a gente trabalhava muito e produzia muito pouco. [...] Era tudo centralizado. **Então eu nem chamo de profissionalização, eu chamo mais de descentralização.**” (E10).

(231) “Nós estamos assumindo um novo cargo, é um cargo estratégico que a empresa precisa ter, pra, vamos dizer assim, dar os próximos passos pro crescimento que ela tem que ter no mercado. Que é um norte mais assertivo, uma visão de longo prazo, uma estratégia mais consolidada, um diferencial competitivo e é o que a gente tem buscado aqui dentro sempre.” (E09).

(232) “Por experiência, o que eu percebo hoje no Brasil, é que o mercado está dando muita oportunidade, né? E quando você está na rotina de uma empresa, você está perdendo as oportunidades que estão lá fora, né? Então você fica aqui agarrado, gerenciando, cobrando, resolvendo problema e aí você tá perdendo muita oportunidade que o mercado tá te dando... De ter um melhor relacionamento com um cliente seu, de

enxergar um novo produto, de enxergar um mercado novo, entendeu? **Você estar na rotina hoje é perder muitas oportunidades.**” (E10).

É interessante notar que, apesar da necessidade declarada sobre a saída dos dirigentes da área operacional da empresa, a passagem por todas os setores da organização é ressaltada como fundamental para o conhecimento do negócio. Além disso, a transição dos gestores familiares para o CAD só poderá ser viabilizada a partir do repasse dos conhecimentos sobre o negócio aos profissionais oriundos do mercado, sendo imprescindível uma profunda vivência por parte dos sucedidos para a capacitação de seus sucessores profissionais.

(233) “Depois com meus 19 anos eu vim pra indústria e aí eu comecei o trabalho na indústria do zero, até então eu não conhecia nada de indústria. E aqui eu aprendi também todo o processo de torra, moagem, empacotamento, distribuição, venda, sistema de gestão, tomada de decisão, relatório gerencial e **aí foi onde eu consegui realmente chegar no cargo de direção da empresa.**” (E09).

(234) “**Eu passei por todas a áreas da empresa e isso me ajudou muito.** Isso em 2006, a gente comprou um sistema que não se adaptava, tivemos que fazer a troca do sistema, ficamos seis meses trabalhando toda parte financeira, de produção. Aí a empresa mudou, começou a crescer. Isso já entre 2005 e 2007. Depois eu assumi o Comercial. Foi uma experiência pra mim, porque daí eu comecei a entender que produzir é fácil, o difícil é vender. O difícil é sentar com cliente, é bater meta, é motivar a sua equipe a vender e eu comecei a enxergar isso.” (E10).

Outra questão apontada como essencial para viabilizar o processo de profissionalização é o reconhecimento por parte dos dirigentes de que existem no mercado profissionais mais experientes e capacitados para o cargo de direção.

(235) “Então, o que eu vejo de mais importante na questão da gestão é, primeiro: **você consegue encontrar gente muito mais capacitada que você pra gerenciar**, não é? Então eu acho que esse é o primeiro ponto. Eu com meus 25 anos, achar que eu tenho mais capacidade que alguém como o [novo diretor comercial]? Não tenho. O que eu tenho que ter é o quê? O que eu tenho que trabalhar é a minha visão em relação ao negócio, meu *feeling*, sentar com meu tio e ver o que é que ele acha que se deve fazer, entender de mercado, sentar com concorrente, sentar com cliente, fazer um relacionamento com o cliente. Eu acho que esse aí que é o trabalho que eu e o [meu sócio], depois de ficar muito na rotina, a gente entendeu.” (E10).

Em relação à etapa de inserção de profissionais de mercado na Fábrica de Café, é importante destacar que esta seria a fase atual vivenciada pelos gestores familiares. Assim, o objetivo desta

etapa seria capacitar os sucessores profissionais, o que permitiria uma passagem gradativa dos dirigentes para funções mais estratégicas.

Nesse sentido, o processo de profissionalização é visualizado, em sua essência, como o ato de delegar poder. Assim, os dirigentes afirmam que o crescimento da empresa só pode ser alcançado a partir da delegação de poder, demonstrando uma visão oposta ao preceito de que colaboradores não familiares não seriam tão confiáveis ou comprometidos com o desenvolvimento da organização.

(236) “Eu acho que é um processo, primeiro, de capacitar as pessoas e delegar. Então eu acho que **a questão da profissionalização ela parte muito de você familiar, você dono da empresa, falar assim: ‘uma hora vou delegar’**. Essa é a questão, essa é a grande questão de profissionalizar, quando você está disposto a abrir mão daquilo pra alguém tocar. A gente acha que a gente é comprometido, que é o supra sumo. Mas quantas vezes a gente delegou e foi melhor do que quando tava na nossa mão. Eu acho que o fator principal para isso aí é, você como gestor, como dono, estar disposto: ‘olha, vou confiar ou vou capacitar’. Ou você traz alguém capacitado.” (E10).

(237) “Olha a primeira visão foi o seguinte, pra gente faturar quatro milhões e sair de dois eu tive que abrir mercado. **Pra abrir mercado eu preciso delegar pra alguém**, porque eu não vou conseguir ir pra três cidades ao mesmo tempo, quanto eu tava aqui era muito fácil porque eu tô ali em um supermercado, depois eu tô no Ceasa, depois eu tô em outro, era muito mais fácil. Agora quando se fala em instâncias **se você não delegar você não cresce**. Então o meu desafio comercial foi delegar pra uma pessoa isso, porque senão eu não ia conseguir crescer. Criar uma organização no marketing também, pra eu conseguir dar mais direcionamento. E meu sócio criar também na equipe dele isso pra ele conseguir almejar projetos de exportação, planejamento financeiro e outros pontos pra ele crescer. E a primeira goela abaixo que nós sentimos foi nesse impacto, nós tínhamos que crescer!” (E09).

Na visão do diretor comercial, o principal desafio atualmente seria difundir e angariar a aceitação do corpo de funcionários em relação ao processo de profissionalização em curso. Como meio de envolver todos os funcionários na profissionalização da fábrica, foi criado um projeto para o desenvolvimento do orçamento participativo. Este processo foi iniciado partindo do nível dos vendedores, que passaram a participar ativamente da definição de suas metas, tornando-se, nas palavras do diretor, coparticipantes do processo. Como obstáculo para o processo de profissionalização, o diretor assinala a existência de funcionários pouco pró-ativos, cuja dependência em relação à chefia, em sua opinião, constitui um traço característico das empresas familiares. Outro ponto interessante, presente no trecho (239), é a visão do diretor acerca da

necessidade de formalizar os processos organizacionais, evidenciando a concepção de que na empresa familiar as pessoas seriam a principal referência em detrimento dos processos em si.

(238) “O principal desafio é fazer com que a equipe se integre totalmente a esse novo modelo. Esse é o principal desafio. Você conseguir que todos tenham uma visão direcionada para um desafio comum. [...] Então é uma questão de criar uma visão profissional centrada nos resultados. Cada um passa a ter um papel a desempenhar dentro do orçamento. E quando você conseguir que todo o corpo da empresa trabalhe focado nesse resultado, aí sim você vai ter um direcionamento mais seguro para estar atingindo essa meta de avançar na profissionalização.” (E12).

(239) “[O orçamento participativo] ajuda muito na parte de profissionalização, porque a pessoa passa a ser co-participante ao invés de receber que ele tem que vender x essa semana. Quando ele fala: ‘eu acho que eu posso vender x é diferente’. [...] Porque eu vinha de empresas totalmente profissionalizadas, que foi o caso das multinacionais, onde você tem processos ao invés de pessoas, é diferente do que você tem na empresa familiar. Na empresa familiar você tem muito pessoas fazendo e não processos, né? Então é isso que você tem que apresentar. **Para a profissionalização ser bem sucedida as pessoas têm que se convencer que os processos funcionam e não as pessoas.**” (E12).

(240) “Eu acredito que quando você não consegue adequar totalmente esse processo profissional, porque é difícil você inculcar isso totalmente. Às vezes, **você tem muito funcionário dependente da chefia**, que remonta aos tempos da empresa familiar em que o dono manda e os outros obedecem.” (E12).

O diretor entrevistado, contudo, tem consciência de que a profissionalização total da empresa seria uma meta duvidosa a ser alcançada e, até certo ponto, indesejável. Como desvantagem de uma empresa altamente profissionalizada o diretor assinala um menor comprometimento e uma menor flexibilidade dos funcionários, que, diante de um sistema impessoal e altamente formalizado, limitar-se-iam a cumprir o estritamente convencionado pela função desempenhada na organização. Assim, ao ser questionado sobre o nível atual de profissionalização da Fábrica de Café, em uma escala de 0 a 10, o diretor antecipa:

(241) “Eu acredito que estaria entre 5 e 6. E com um ano, ou no máximo dois, nós temos condições de estar chegando em 8 ou até 9. **Porque a profissionalização total é muito difícil**, até mesmo em grandes empresas, porque o brasileiro ainda tem muito personalismo, seja do presidente da empresa, seja do gestor da área, sempre vai ter um pouco deste tipo de atuação personalista em detrimento da totalmente profissional.” (E12).

(242) “**O lado do totalmente profissional também tem suas desvantagens.** [...] Então você tem a desvantagem, às vezes, de em um profissionalismo muito grande a delegação não é bem compreendida pela equipe: ‘Não! Eu faço meu serviço até aqui e chega!’.” (E12).

De forma semelhante ao diretor comercial, quando questionado sobre a profissionalização da empresa, um dos atuais dirigentes familiares declara apostar em um equilíbrio entre o caráter familiar e o profissional do empreendimento.

(243) “Olha em uma empresa 100% profissionalizada você tem os aspectos positivos e negativos e em uma empresa 100% familiar você tem os pontos negativos e positivos. Então eu acho que se você conseguir fazer uma gestão compartilhada, entre ser profissional e ser familiar, é uma receita de muito sucesso.” (E10).

Quanto aos aspectos positivos e negativos percebidos pelos dirigentes como inerentes a uma empresa familiar, evidencia-se a maior velocidade na tomada de decisão como o principal benefício relatado. Assim, o processo decisório em uma empresa cuja gestão é familiar contaria com um procedimento menos moroso, considerando a proximidade ou, mesmo, a coincidência de papéis entre os gestores e os donos do capital. Esta assertiva é reforçada pelo entrevistado, no fragmento (245), ao afirmar que em uma empresa com a gestão profissionalizada “o dinheiro não é seu”, justificando-se, portanto, a necessidade de refinar os mecanismos de controle, o que, conseqüentemente, conduziria a um processo mais demorado e minucioso para a tomada de decisão.

Em relação às desvantagens, os entrevistados apontam o risco de incorrerem em um maior número de falhas durante o processo decisório e enfrentarem uma maior pressão por parte dos clientes durante o processo de negociação. As falhas ocorreriam com maior frequência, na visão de um dos dirigentes, devido justamente à maior agilidade do processo decisório, que poderia levar a decisões precipitadas ou pouco planejadas. Já as pressões dos clientes seriam decorrentes da relação mais próxima estabelecida entre eles e os proprietários da fábrica. Esta prática de camaradagem seria um aspecto recorrente na relação entre empresas familiares, em que vínculos formais ou contratuais seriam substituídos por relações informais ou acordos verbais. Esta conduta poderia levar a distorções, em que alguns clientes se utilizariam da proximidade com as famílias empresárias para barganhar favores ou benefícios adicionais nas negociações comerciais.

(244) “**Eu acho que tem até uma velocidade maior pra tomada de decisão.** E quando você tem uma velocidade maior de tomada de decisão o risco é maior. Então é aquele negócio você acerta e você erra. Tem esse problema. Então uma empresa multinacional ela necessita de um planejamento maior, automaticamente precisa de uma

burocracia maior, pra decidir sobre um novo investimento, senta faz o estudo, faz um projeto e manda pro Conselho. Aqui não, se eu precisar investir aqui, eu tô tomando a decisão. Ligo pro Conselho e se a gente tiver a certeza, se chegou num consenso entre eu e meu sócio aqui, nem reunião do conselho a gente faz, só pra investimentos maiores. **Então você tem essa velocidade, mas a gente também tem a questão de errar mais.**” (E10).

(245) **“A vantagem é a tomada de decisão.** Às vezes, você consegue pular algumas regras por ser da família, que em uma organização profissional você tem que reportar. **Lá o dinheiro não é seu. Desvantagem, às vezes, os clientes usam muito do relacionamento com os acionistas pra tirar proveito comercial.** Isso é uma desvantagem. Em uma organização profissional ele não sabe quem é o dono, ele vai tirar proveito de quem? Não tem como. Então isso é uma grande desvantagem, mas ao mesmo tempo, também, isso se torna vantagem, tem que saber trabalhar e minimizar os dois pontos aí.” (E09).

Em relação ao posicionamento das duas famílias empresárias sobre o projeto de profissionalização da gestão da Fábrica de Café, foi possível observar duas posturas divergentes. No caso da família Albuquerque, houve maior facilidade na aceitação do processo de profissionalização, uma vez que a família já havia experimentado esta situação durante os anos que antecederam a venda da antiga torrefação de café. Além disso, no contexto atual do grupo empresarial da família Albuquerque os membros familiares encontram-se, em sua maioria, concentrados no papel de sócio-acionistas, sendo a rotina das empresas administradas por profissionais contratados.

Já a família Guimarães, de forma oposta, mostrou-se receosa quanto ao repasse dos cargos de gestão para executivos de mercado. Essa desconfiança demonstrada em relação ao processo de profissionalização pode ser entendida ao retomar a questão, já exposta anteriormente, da forte centralização de poder no grupo empresarial desta família.

(246) **“A minha família já tinha passado por essa experiência. Então você tinha isso já enraizado.** Por exemplo, a [fábrica do meu avô] passou por todo esse processo [...]. Então isso já tava como uma coisa que funcionava. Como uma coisa que já tava na cultura, então esse processo aconteceu aqui muito mais porque eu precisava subir [pro conselho].” (E10).

(247) **“Existe aquela resistência: ‘Isso é coisa pra inglês ver!’.** Eu ouvi essa frase e a gente está vendo que não é. Se [o processo de profissionalização] for bem feito, funciona. Precisa ser bem feito. Então tá indo bem por causa disso, tá tendo um acompanhamento diário. Então é um negócio que eu to plantando, mais dois anos ainda pra frente pra dar certo. [...] Eu acho que o maior *case* vai ser quando [a nossa fábrica] estiver com isso funcionando muito bem e vai quebrar aquele paradigma de que executivo que não é da família não cuida do boi, né? E vai também conseguir atingir

esse desafio. E aí convencendo-se que o executivo também olha o boi do dono, eu acho que a gente vai conseguir fazer uma sucessão também por todas as partes.” (E09).

Independente das diferentes visões existentes no contexto das famílias empresárias, a proposta de profissionalização da gestão não foi rejeitada pelo Conselho de Administração. Tal anuência estaria vinculada, na opinião dos dirigentes, aos bons resultados financeiros alcançados desde o início da implementação do processo de profissionalização na fábrica. Assim, esta visão reforça a ideia defendida por um dos dirigentes de que um planejamento sucessório bem sucedido seria capaz de vencer a resistência dos membros familiares contrários à profissionalização da gestão.

(248) “Eu acho que a primeira reação foi assim, teve algumas questões... Mas quando eu e meu sócio tomamos essa decisão, de fazer isso, o Conselho fica meio que fraco, sabe? **O Conselho não tinha porque falar que concorda ou discorda. Ainda mais que os resultados estavam melhorando.** Então eles não foram nem contra e nem a favor. Mas apoiaram? Sim, apoiaram nossa decisão sobre a profissionalização.” (E10).

Além do receio por parte dos familiares, também foi relatada a resistência de funcionários e, até mesmo, de clientes em relação ao processo de profissionalização planejado para a fábrica. A resistência dos funcionários é descrita pelo diretor comercial sob dois aspectos: a cultura familiar preponderante e a legitimação do gestor profissional em relação aos subordinados. Dessa forma, a realidade da Fábrica de Café é descrita como essencialmente familiar, em que se verificam traços de paternalismo presentes na relação entre os membros da família empresária e os funcionários de chão de fábrica. Este aspecto contribui diretamente para que a autoridade de um profissional externo ao núcleo familiar não seja prontamente reconhecida. Neste sentido, é válido destacar que, de maneira semelhante aos próprios sucessores, o profissional de mercado também necessita construir sua legitimação perante os funcionários e os proprietários do negócio. Este processo pode contar com outros complicadores, como conflitos decorrentes da visão de funcionários mais antigos, que se julgariam mais qualificados ou, mesmo, no direito de ocupar o cargo de gestão assumido por um profissional recém-chegado à organização.

(249) “O caráter familiar aqui é muito forte, muito forte. Tem um nível de relacionamento muito grande do funcionalismo até de chão de fábrica com os proprietários. Existe até uma dependência grande em relação a isso. Existe uma certa dificuldade até do próprio funcionário entender essa profissionalização. E isso é uma questão de mudança de processos [...]” (E12).

(250) “No princípio você encontra uma resistência justamente dos funcionários mais antigos. Principalmente porque você chega às vezes em um cargo mais alto, de maior responsabilidade, daí é preciso que você conquiste este lugar, como você vai ter que conquistar junto ao dono também. Isso aí é um processo de... É um trabalho que o próprio profissional tem que fazer. Ele tem que mostrar que ele tem capacidade de fazer aquilo que ele se propõe a realizar. Isso aí tanto faz para o dono da empresa familiar, como para os funcionários, principalmente os mais antigos, que às vezes se sentem no direito de ter aquele cargo: ‘Pô! Não me deram o cargo, chamaram um de fora.’. Isso realmente tem um certo impacto num primeiro momento. Você precisa provar que está ali com competência, que você vai desenvolver um trabalho no sentido de ajudar todo mundo e a empresa.” (E12).

A resistência apresentada pelos clientes estaria relacionada, na visão do dirigente familiar, ao fato de que muitos compradores de seus produtos, donos de estabelecimentos comerciais, demandam um atendimento personalizado, a partir do contato direto com o proprietário da Fábrica de Café. Infere-se que, como muitos clientes são empresas familiares, o trato mais pessoal em detrimento de um relacionamento mais formal seria um traço característico da tradição destas empresas, relacionado ao estabelecimento de vínculos de confiança e camaradagem, acima das relações contratuais.

(251) “Tem um pouquinho de resistência de alguns clientes, né? Que gostam de falar com o dono: ‘Ah, eu sou o dono aqui e eu quero falar com o dono daí! Não falo com diretor, não falo com presidente, eu quero é falar com o dono’. Existe isso ainda, o mineiro ainda é muito forte nisso, é muito ‘bairrista’ e eu acho que isso ainda vai ser um quebra-mola a ser passado. Isso ainda não foi vencido.” (E09).

Como forma de viabilizar uma sucessão profissional satisfatória e de equacionar os entraves apresentados por familiares, funcionários e clientes, os dirigentes familiares apontam como fundamental uma criteriosa seleção, priorizando não apenas a capacitação técnica como também certa paridade entre o perfil do sucedido familiar e o do sucessor profissional. Infere-se que essa identificação seria primordial não apenas para o estabelecimento de uma relação de confiança entre o sucedido e o sucessor, mas também como uma forma de minimizar o impacto da mudança junto aos colaboradores e clientes, conforme explicitado no fragmento (252).

(252) “**O primeiro passo pra sucessão profissional dar certo é você escolher um executivo que tenha um perfil próximo de você. Não precisa ser completo, porque ninguém é perfeito, mas que ele tem um perfil próximo do seu.** Porque quando um cliente seu é acostumado a lidar com você que é dono, o primeiro impacto que ele vê quando você sai da gestão é: ‘Nossa, vai ter uma morosidade na decisão’. E quando você consegue ter uma pessoa que assume seu cargo com um perfil parecido, você minimiza esse risco. Porque aquela pessoa tem uma visão muito próxima da sua, então

isso acaba sendo minimizado. E esse foi o primeiro desafio, foi buscar uma pessoa pra isso. Não só buscar uma pessoa que tenha uma visão próxima da minha, mas que tenha uma experiência maior que a minha. Então isso casou muito com a vinda do [novo diretor comercial] pra cá. Cada escadinha que a gente tem subido tem dado muito certo, tem sido construtiva e tem atingido o grande desafio disso aí.” (E09).

A terceira etapa no processo de profissionalização da Fábrica de Café seria a transição dos dirigentes familiares para o Conselho de Administração. Esta etapa ainda não foi iniciada, sendo que, atualmente, o CAD é formado por quatro membros de cada família empresária e mais dois diretores não familiares. Dentre os oito membros familiares dois estão representados pelos atuais gestores da fábrica, cada qual pertencente a uma das famílias.

Na visão do diretor comercial, a delegação das funções de gestão para profissionais e o distanciamento dos dirigentes familiares para instâncias estratégicas, como o CAD, seria uma pré-condição para a minimização do caráter familiar da empresa e para a conseqüente marcha rumo à profissionalização.

(253) “Com certeza. É o único jeito de você fazer acontecer, senão não tem como você chegar nesse nível de profissionalismo. Você continua com um contato muito próximo.” (E12).

Paralelamente, o diretor admite ter consciência de que o afastamento de gestores familiares é uma tarefa complexa, devido à ligação afetiva, muitas vezes existente entre a empresa e seu fundador. Assim, apesar de considerar o afastamento dos membros da família empresária essencial para a profissionalização, o diretor percebe que o processo é lento e baseado na edificação de laços de confiança entre os dirigentes familiares e os profissionais contratados.

(254) “Esse processo ele é meio doloroso pra quem faz. **Sempre tem um pouco de resistência em um primeiro momento, mas é mais uma questão de adquirir confiança na pessoa que está assumindo aquilo ali pra eles.** Então em um primeiro momento, não teve um trauma mas tinha um pouco de resistência de liberar totalmente. Mas ao final de algum tempo, coisa de uns cinco ou seis meses, já estava totalmente com a confiança estabelecida e a coisa fluiu normal [...]. Realmente o que a gente percebe é isso, o proprietário, principalmente aquele que monta o negócio e faz ele acontecer tem uma relação muito de pai. A empresa passa a ser uma extensão, um filho dele na verdade, entende? Então é uma grande dificuldade abrir mão daquele projeto ali para que outra pessoa venha administrar. Mas acho que é o que eu falei, é muito de confiança. É achar a pessoa adequada pra estar encaixando ali, que aos poucos... A pessoa quando acha a pessoa que transmite confiança naquilo que ele está abrindo mão, está cedendo, realmente passa a acontecer o negócio com mais fluidez.” (E12).

Apesar de comumente associado a uma esfera estratégica da organização com funções administrativas, deliberativas e fiscalizadoras (AMARAL e MONTGOMERY, 1999), o CAD da empresa estudada é descrito como pouco ativo, composto, sobretudo, por membros familiares pouco interessados na gestão da empresa e mais preocupados com os resultados, conforme afirma o dirigente da família Albuquerque no fragmento apresentado a seguir.

(255) “O Conselho foi mais uma questão de... **Não foi o conselho que deu a estratégia, foi ele que cobrou resultados**, mas não foi ele que deu a estratégia. Foram pessoas separadas do conselho que deram um norte muito legal pra gente. Era mais uma coisa isolada, porque quando o Conselho reunia era mais pra resultados. Porque não tinha um conselho assim... Como a empresa era nova, não tinha uma coisa assim, muito estruturada, com cargos muito bem definidos assim em relação a conselho e gestão. Mas o que é que foi a peça fundamental? Primeiro quando **a gente colocou pro Conselho pessoas que não estavam 100% comprometidas com o negócio**. Então quando a gente conseguiu que ficasse a frente aqui eu e o meu sócio, que temos 100% do nosso dia, da nossa vida comprometidos com esse trabalho, a coisa evoluiu muito, evoluiu muito. E o conselho ficou só nessas peças isoladas, entendeu? **Ficou sendo mais consultivo que diretivo**. Mas isolados entendeu? Um membro do conselho vinha aqui e ajudava a gente em alguma coisa.” (E10).

Infere-se que a proporção de 50% dos cargos do CAD para cada família constituiria um entrave para as decisões por voto no âmbito do Conselho. Adicionalmente, a postura pouco ativa do CAD seria um dos motivos que induziram os dirigentes familiares a definirem as estratégias da organização *a priori*, levando as soluções já discutidas apenas para serem aprovadas e protocoladas pelo CAD.

(256) “O principal papel agora é a gente ter um planejamento estratégico bem feito. Porque o Conselho que deveria estar desempenhando esse papel e não está estruturado pra fazer isso. Hoje quem está fazendo esse papel, somos eu e [meu sócio]. [...] **Hoje 90% das estratégias tem nascido de mim e do meu sócio** pra levarmos pro Conselho. No começo era invertido, aí depois a gente se adaptou a isso e temos levado 90% das ações pra serem tomadas lá [...]” (E09).

(257) “Daí que surgiu essa necessidade de já chegarmos lá com a estratégia pra eles aprovarem, **a gente percebeu que se não fosse assim, a coisa não ia rodar**. Porque se levava alguma questão, discutia, discutia, discutia...” (E10).

Atualmente, o CAD não conta com conselheiros independentes, porém a contratação deles representaria, na visão do dirigente da família Guimarães, uma alternativa para imprimir maior agilidade nas decisões do Conselho, quando, em caso de empate, o voto do conselheiro representaria o critério de desempate para a resolução do impasse. Assim, a visão do dirigente

acerca do papel dos conselheiros independentes limitar-se-ia a considerá-los como árbitros diante de eventuais impasses ocorridos no CAD.

(258) “Nós chegamos a ter a ideia disso, vamos falar assim, o ‘voto Minerva’, [...] que é uma pessoa de fora, um profissional que enxerga o futuro da organização e bate o martelo, né? Eu acho que isso é importante. Não está na hora ainda, nós vamos precisar de mais dois ou três anos pra chegar lá. Mas existe isso na nossa cabeça, com certeza.” (E09).

Quanto à visão dos dirigentes sobre o papel da governança, eles a relacionam à formalização das atribuições do CAD e a prática de maior transparência na gestão. A presença de integrantes pouco atuantes no CAD é apontada como um empecilho ao crescimento da empresa, sendo este um dos fatores que justificariam a profissionalização da gestão e a consequente transição dos dirigentes para a presidência do CAD. É possível inferir que a prática de uma maior transparência na gestão, contando com balanços auditados, seria uma pré-condição para a passagem dos atuais dirigentes para o CAD. Esse novo patamar de transparência permitiria um maior controle e um acompanhamento mais criterioso de toda a gestão, que estaria delegada aos profissionais contratados.

(259) “Bom, a governança vai ter que ser bem melhor estruturada ainda. Ela precisa ser bem formalizada, já se tem algumas ideias na cabeça que precisam ser agora escritas, formalizadas, apresentadas ao Conselho, pra gente ter uma governança na gestão e no âmbito do conselho. Eu entendo também que Conselho ele não tem que vir aqui uma vez por mês não. Quem vem uma vez por mês é o acionista, o investidor. Agora o presidente do conselho e o vice presidente do conselho, eles têm que vivenciar a rotina da empresa, na estratégia, mas ele tem que estar aqui dentro. Que é o desafio que eu e [meu sócio] vamos almejar de agora pra frente. Porque eu acho que **as pessoas que estão ali no Conselho, por mais que já tenham um pouco de experiência não estão com o mínimo de vontade de fazer isso acontecer. Até porque elas já tiveram sucesso e já tem uma vida financeira independente, então elas não precisam de crescer.** Eu e [meu sócio] não, nós precisamos crescer, temos o desafio de crescer.” (E09).

(260) “A questão de governança eu acho que... A questão de conselho, você ter um conselho onde, ao mesmo tempo, ele seja um apoio, que ele apóie a questão toda. Eu acho que é o primeiro passo da governança. E a questão da governança é muito em relação à questão da confiança. Confiança em quem tá gerindo aquela empresa. Eu acho que vai depender muito da cultura da empresa em relação a questão [...]. **Porque é confiança, você tem que ter balanços auditados, uma rotina auditada. Acho que governança pra empresa familiar é uma questão de transparência na gestão.** Você mostrar um orçamento, você aprovar um orçamento, ter balanços auditados. Eu sinto muito isso... Essa questão de transparência na gestão.” (E10).

Quanto à mudança do perfil do CAD, a ser alcançada pela futura entrada dos atuais dirigentes, percebe-se no discurso dos entrevistados a expectativa de que o Conselho atinja um novo patamar de formalização, caminhando para uma atuação mais diretiva, capaz de nortear as decisões estratégicas da organização.

(261) “Eu acho que nós vamos ter um Conselho mais formal, mais sério, mais trabalhado, com cobrança ativa na organização. Porque hoje apesar de ter o Conselho cobrando, a cobrança é muito informal [...]. Então a gente precisa evoluir nessa cobrança formalizada. Ter uma reunião com a gestão semanal, formal, dentro da organização, para auxiliá-los nas tomadas de decisões que dependem do Conselho.” (E09).

Porém, os dirigentes familiares não pretendem concretizar, ainda, a terceira etapa do processo de profissionalização, prevendo sua plena passagem para o CAD, a partir de um horizonte de cinco a dez anos de amadurecimento. Neste ponto, é possível evidenciar que o planejamento sucessório profissional da Fábrica de Café apresenta uma visão processual da sucessão, desenvolvendo um padrão para a transferência da gestão de forma planejada e contínua, com a valorização da preparação e do aprendizado do sucessor. Esta conduta se aproxima da visão defendida por autores como Lambrecht (2005) e Lansberg (1999), porém apresentando a diferença, neste caso, de focar profissionais para assumirem os cargos de gestão em detrimento das próximas gerações da família empresária, que seriam direcionadas para o CAD.

(262) “Eu acho que pra gente ficar só no Conselho, vai demorar um processo mais longo ainda. Eu acho que de cinco a dez anos pra gente ir pro Conselho só como acionista, acho que isso vai demorar um pouco. [...] Porque a ideia minha e do [meu sócio], ainda é manter, é ficar aqui um período porque a empresa ainda não tem um norte estratégico 100% definido.” (E10).

(263) “Até seis meses atrás a gente tinha o interesse de formalização do planejamento sucessório, hoje já existe uma formalização pra empresa toda do planejamento sucessório, com quem é o sucessor [...]. A gente quer mostrar pros nossos colaboradores que o planejamento sucessório não quer dizer que nós estamos saindo da empresa. [...] Eu acho que pra ir pro Conselho assim... Falar assim, conselho... Vem aqui uma vez por mês pra aprovar um projeto. Isso é uma maturação ainda que vai ocorrer nos próximos três a cinco anos. Eu não falaria menos porque tem algumas novas áreas pra serem construídas, que eu vou estar desenvolvendo e eu também vou ter que trabalhar a sucessão nelas, pra depois trabalhar uma sucessão minha pro conselho. Então isso ainda... Eu acho que no mínimo três anos e vai depender muito também do direcionamento estratégico que nós vamos dar pro mercado. Dependendo do direcionamento, o planejamento sucessório para o Conselho vai durar ainda uns dez anos.” (E09).

Um ponto que merece atenção em relação ao planejamento sucessório da Fábrica de Café seria a definição de critérios para a abertura e o preenchimento do cargo de CEO, uma vez que um dos dirigentes declara abertamente almejar tal cargo, constituindo esta uma questão com potencial para ocasionar novas disputas de poder entre os dirigentes familiares.

(264) **“Um dia essa empresa vai ter que ter um presidente e não dois.** E esse presidente vai ter que nascer daqui de dentro. Vai ser muito desmotivante tanto pra mim quanto pro [meu sócio] nascer de fora. Então eu vejo isso hoje muito voltado é... Muito mais pra mim do que pra ele, porque ele é uma pessoa que se posiciona muito mais como acionista da empresa do que como executivo. Ele mesmo já se entende com isso e até não só por ter visto o meu crescimento e ter respeitado e reconhecido ele, mas porque hoje também **ele não tem tanta ambição pessoal mais de chegar nisso e eu tenho! E eu não largo disso pra ninguém, com certeza. Essa é minha visão e eu vou com ela até o final.** Então, eu vejo muito isso acontecer, mas talvez eu possa estar equivocado também, talvez a visão dele mude. Mas dependendo do norte estratégico que fomos dar pra empresa talvez ele também assuma uma outra presidência, vai depender do tamanho que a empresa ficar. Então isso é uma coisa que vai acontecer no médio prazo e eu acredito que pode ter duas presidências. Vai depender muito do tamanho do negócio.” (E09).

Nesta seção foi possível delinear como tem sido planejado e implementado o processo de profissionalização da Fábrica de Café, traduzido pela opção em selecionar e capacitar profissionais de mercado para conduzirem a gestão da empresa. Destaca-se que a visão dos dirigentes a respeito do processo de profissionalização está calcada em uma perspectiva que considera a delegação de poder como um pré-requisito para o crescimento do negócio. O percurso da análise desenvolvida sobre o eixo da profissionalização na Fábrica de Café apresenta-se detalhado no quadro 12, em que estão destacados os principais aspectos trabalhados nesta seção.

Quadro 12 – Síntese dos conteúdos do eixo profissionalização – Fábrica de Café

Categoria	Trecho da entrevista
▪ O perfil dos dirigentes e a valorização do conhecimento técnico	(228); (229); (233); (234); (235)
▪ Descentralização das funções e oportunidades de mercado	(230); (231); (232)
▪ Profissionalização como delegação de poder	(236); (237); (239); (253)
▪ A seleção do sucessor profissional	(227); (252); (254)

▪ Desafios e entraves apresentados pelos clientes e funcionários frente ao processo de profissionalização	(238); (240); (249); (250); (251)
▪ A profissionalização total	(241); (242); (243)
▪ Vantagens e desvantagens da gestão familiar	(244); (245)
▪ Visões familiares divergentes sobre a profissionalização	(246); (247)
▪ O perfil e a atuação do CAD	(248); (255); (256); (257)
▪ Governança e conselheiros independentes	(258); (259); (260)
▪ A passagem dos dirigentes para o CAD	(261); (262); (263)
▪ O cargo de CEO	(264)

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.4 O eixo propriedade na Fábrica de Café

A Fábrica de Café configura-se como uma sociedade limitada, restrita a dois grupos familiares, em que cada grupo responde por 50% da propriedade. A sociedade é composta por quatro sócios da família Albuquerque e quatro sócios da família Guimarães. Os membros do Conselho de Acionistas são os mesmos familiares que ocupam oito das dez cadeiras do CAD, gerando uma sobreposição de papéis entre os dois conselhos. Essa sobreposição alimenta certa confusão nas atribuições dos dois órgãos que, na visão de um dos dirigentes, levaria o CAD a se portar, na maioria das ocasiões, como um Conselho de Acionistas.

(265) “Sim é, acionista mesmo! É um conselho que quer saber se deu resultado, não deu. Mais nesse sentido do que de um conselho de ajuda, de apoio, de norte.” (E10).

A empresa não possui um acordo de acionista formalizado, contando apenas com algumas cláusulas básicas referentes à sociedade no contrato social. A formalização de um acordo de acionistas poderia facilitar a mediação de eventuais conflitos advindos das diferenças de visão existentes entre os dois grupos familiares. Neste ponto, é interessante refletir que a inexistência de um bloco majoritário, até certo ponto, minimiza o risco de práticas oportunistas na sociedade. Porém, a equidade acionária, em que cada família possui 50% da propriedade, pode constituir um fator complicador diante de eventuais impasses gerados entre as famílias empresárias. Ou seja, a

possibilidade de dirimir determinadas questões a partir da votação entre os sócios, torna-se mais difícil quando tratar de interesses divergentes entre as duas famílias.

(266) “Eu acho que todo mundo tem sucesso para contar. Tem algumas coisas que não mudam nunca, apesar de todo mundo ter sucesso, existem os valores e chega um momento que os valores são conflitantes. **A minha família sempre montou qualquer negócio pra crescer e ganhar dinheiro. E a outra família sempre montou negócio pra sair.** Então isso já é um valor conflitante. E aqui nós somos obrigados a convencer que nós montamos pra ficar. Se eles quiserem vender, que eles vendam e saiam, nós estamos aqui pra continuar. Então isso foi o primeiro desafio que foi enfrentado na questão de valores. Então isso é uma coisa que acontece ao longo do dia a dia e que tem sido vencido, passo a passo.” (E09).

(267) “São duas famílias que cada uma tem o seu direcionamento, todas as duas focadas na empresa, mas cada uma, às vezes, com um pensamento de um tipo de investimento, de uma forma de como conduzir os processos.” (E12).

Em relação à prestação de contas aos sócios, a empresa já conta, desde 2008, com a realização de auditorias, que contribuem para maior transparência da organização. Nas reuniões do Conselho de Acionistas, os gestores apresentam a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), passando pelos principais pontos de cada setor da fábrica.

(268) “Auditoria nós começamos a ter agora, auditamos em 2008 e vamos auditar 2009. Acho que isso aí vai ser um grande ganho, uma grande evolução para a empresa. A gente apresenta os DREs todos para os sócios. E cada um apresenta os pontos fundamentais de cada área.” (E10).

As formas de financiamento utilizadas foram, basicamente, o capital investido pelos sócios e a negociação de uma linha de financiamento rural, cujas taxas, especialmente baixas, foram conseguidas graças à representatividade do patrimônio das duas famílias empresárias. Um dos dirigentes, todavia, declara que, apesar de iniciar o empreendimento capitalizado, a concorrência no setor é elevada, dificultando a entrada de uma nova marca no mercado.

(269) “O crescimento foi todo voltado, no primeiro momento, no investimento do capital dos sócios. Mas 80% do crescimento aconteceu com financiamento rural, que a gente conseguiu a taxas muito especiais, por justificativa do patrimônio dos sócios, é claro. Não veio de graça e tivemos esse benefício, aproveitamos o momento de baixa do café pra fazer estoque, ganhamos em margem e crescemos. Conseguimos nos tornar competitivos.” (E09).

(270) “Todo mundo fala, que começar uma empresa nova com sócio capitalizado é fácil. É fácil desde que ela esteja sozinha no mercado, agora nós começamos com uma empresa capitalizada mas com uma multinacional como concorrente. Então não é

simples, é muito mais difícil do que assumir uma empresa que já está com um faturamento iniciado.” (E09).

Até o momento, não foi praticada nenhuma política de distribuição de dividendos para os sócios, sendo todo o lucro da fábrica reinvestido na própria empresa.

(271) “O foco hoje é que 100% do lucro da empresa tem que estar aqui dentro pra gente fazer geração de caixa pra novos investimentos. **Nenhum sócio quer retirar nada daqui. Eles não pressionam**, não existe essa discussão pelo menos nos próximos cinco anos. Existe uma retirada aqui, como executivo, minha e do meu sócio, mas dos acionistas não.” (E09).

(272) “Decide no conselho e é de acordo com a cota de cada um. Todo dinheiro gerado pela empresa foi reinvestido, então a gente não teve dividendo ainda. Essa é uma das grandes coisas, **como ninguém do grupo depende disso aqui...**” (E10).

A ausência de pressões por parte dos sócios é explicada pela visualização da empresa como um investimento futuro, em que nenhum deles depende da empresa como fonte primária de sobrevivência. Esse caráter peculiar permite aos dirigentes reverter todo o lucro da fábrica para financiar seu crescimento, sem a dependência de outras fontes de recursos.

(273) “A empresa hoje? Representa um investimento, ninguém sobrevive disso aqui não. É uma empresa que eles [os sócios] acreditam no futuro, não é uma empresa que a curto prazo tem que dar resultado.” (E10).

Quanto à possibilidade de abertura de capital, os atuais dirigentes afirmam cogitar esta opção para o futuro, percebendo o processo de abertura como vantajoso para a companhia. As principais vantagens apontadas pelos entrevistados seriam a possibilidade de dividir o risco do empreendimento e a possibilidade de captar recursos a um menor custo. Neste sentido, desde que a abertura de capital não ultrapasse a venda de 50% das ações, os gestores afirmam não ter receio de perder o poder ou o controle da companhia.

(274) “Eu acho que é uma grande forma de você captar recursos pra crescer rápido, né? Mas, é um sonho que tem que ser perseguido. É uma forma até de você dividir seu risco.” (E10).

(275) “Eu acho que se fizer um estatuto consolidado e vender menos de 50% da empresa, você continua tendo poder, consegue captar capital e ainda tem lucro.” (E09).

(276) “Acho que é completamente viável. Se você tiver uma estratégia bem definida, um plano bem definido, eu acho que facilita demais. Tão entrando ali pra poder agregar, pra poder ajudar. E eu acho que as empresas familiares que fazem IPO, não fazem um IPO de mais de cinquenta por cento, ou se faz você tem formas de controlar a gestão e a decisão em cima do modo do grupo acionário. Então eu vejo que tem mecanismo pra isso, mas eu **acho que só de você dividir o seu risco, de você captar recursos pra fazer a empresa crescer**, ainda mais no mercado em que a gente está. A centralização do mercado é uma coisa muito forte, nosso maior concorrente hoje fatura 1,3 bilhão, que é [a antiga fábrica do meu avô]. Então você tem que acelerar esse processo de descentralização e o IPO é uma das grandes formas de você sair de 500 milhões para um bilhão, a um custo barato.” (E10).

A visão conservadora dos membros do Conselho de Acionistas é apresentada como um obstáculo para a abertura do capital da empresa. Na visão do dirigente pertencente à família Guimarães, os sócios ainda não estariam preparados para um processo de abertura de capital. Porém, na opinião do dirigente pertencente à família Albuquerque, desde que apresentada de maneira convincente, a proposta de abertura seria aceita sem grandes problemas.

Infere-se que esta oposição entre as visões dos dois dirigentes a respeito do posicionamento do Conselho de Acionistas estaria relacionada aos diferentes valores presentes em cada uma das famílias empresárias. Assim, a família Guimarães apresentaria maior resistência, levando-se em consideração a cultura de centralização de poder, já discutida previamente, e, conseqüentemente, o receio quanto à entrada de novos sócios no negócio. De maneira oposta, a família Albuquerque apresentaria menor resistência, devido à predominância entre seus membros de um perfil investidor em detrimento de um perfil mais empreendedor, conforme já apresentado nas seções anteriores.

(277) “Não. Eu acho que lá ainda tá longe. Lá ainda tá longe esse assunto. Lá não dá pra discutir isso não. A gente enxerga isso, eles ainda não viram isso não.” (E09).

(278) “Eu vejo mais como o receio, da falta de enxergar que isso é possível. De achar que isso ainda é um sonho. Porque a cultura de IPO é muito recente no Brasil. Então eu acho que isso nunca foi discutido em Conselho, **mas eu acho que se a gente chegar com a proposta e mostrar, acho que isso aí é completamente aprovado**, eu não vejo essa centralização do poder, essa necessidade. O conselho quer bons negócios, o conselho quer enxergar as oportunidades e quer mais resultados, entendeu?” (E10).

Por fim, destaca-se a expectativa quanto ao crescimento da organização, que, na visão de um dos gestores, apresenta potencial para se tornar o negócio de maior faturamento do grupo de empresas das duas famílias.

(279) “Olha, a [nossa Fábrica de Café] começou como uma pedrinha no sapato da família e hoje é uma empresa que caminha sem o apoio das outras empresas. Já tem a sua vida própria há seis meses, já tem um resultado azul. Ainda não demos o retorno do investimento dos acionistas, mas já saímos do prejuízo operacional. E ela pode se tornar uma das grandes empresas do negócio das duas famílias. Com as estratégias que estão sendo traçadas, ela pode se tornar o maior faturamento do grupo.” (E09).

Nesta seção foi possível discutir as questões societárias relacionadas à realidade da Fábrica de Café. Assim, evidenciou-se a complexidade das relações decorrentes da convivência entre duas famílias empresárias como sócias no empreendimento. Os assuntos relativos ao eixo propriedade da Fábrica de Café encontram-se organizados no Quadro 13.

Quadro 13 – Síntese dos conteúdos do eixo propriedade – Fábrica de Café

Categoria	Trecho da entrevista
▪ Sobreposição de papéis entre CAD e Conselho de Acionistas	(265)
▪ O perfil das famílias proprietárias	(266); (267)
▪ Prestação de contas aos sócios	(268)
▪ Formas de financiamento e capitalização da empresa	(269); (270); (271); (272)
▪ Política de distribuição de dividendos	(271); (272)
▪ Nível de dependência dos sócios em relação ao negócio	(273)
▪ Vantagens da abertura de capital	(274); (275); (276)
▪ Visão do CAD sobre a alternativa de IPO	(277); (278)
▪ Expectativa de expansão do negócio	(279)

Fonte: elaborado pelo autor.

4.4 Análise Intercasos

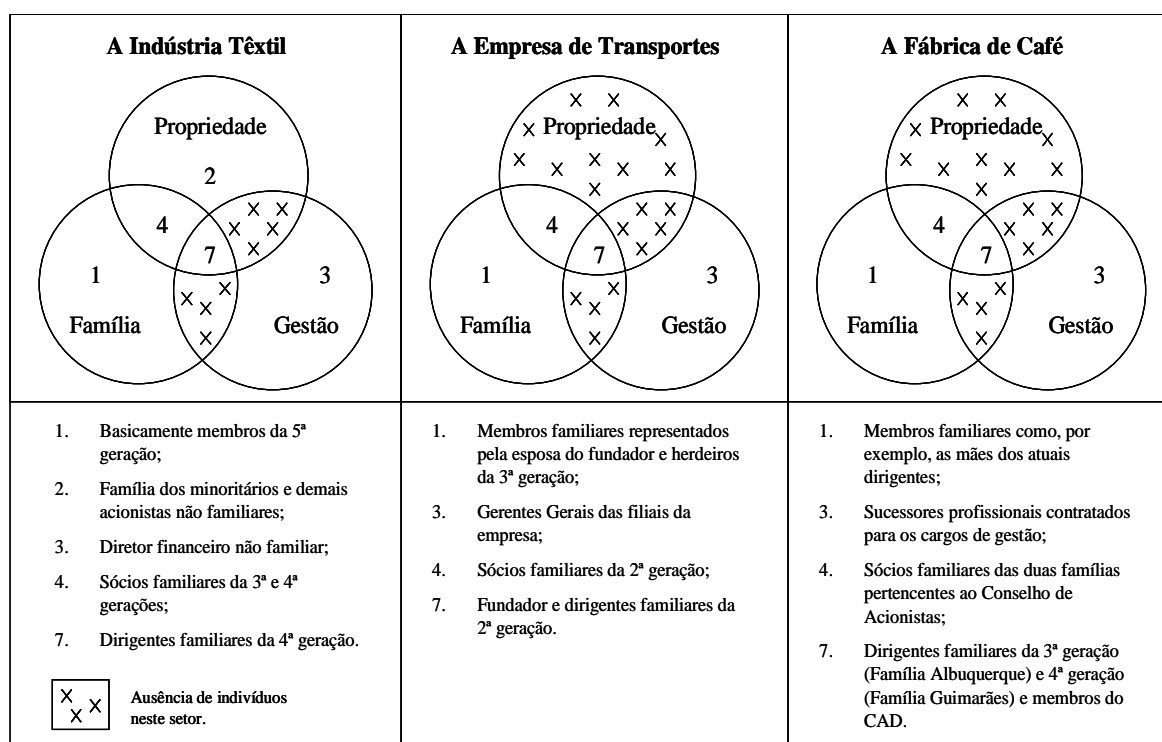
Após a discussão individualizada sobre os processos de sucessão, de profissionalização e as questões societárias que perpassam o universo das três organizações pesquisadas, parte-se para a análise cruzada. Esta etapa consiste na comparação dos resultados discutidos em cada um dos casos, permitindo reforçar ou contrapor as constatações alcançadas na etapa anterior.

4.4.1 Os processos sucessórios

A análise acerca da sucessão nas organizações pesquisadas permitiu evidenciar a forte influência dos valores familiares em relação à condução deste processo. A partir da discussão sobre a trajetória e sobre as particularidades de cada família empresária foi possível compreender, ao menos em parte, como ocorre o processo de construção da subjetividade dos dirigentes familiares, que desde a infância introjetam sentimentos, expectativas e responsabilidades em relação ao negócio da família.

Considerando a diversidade de elementos presentes na realidade de cada empresa pesquisada, é válido visualizar o arranjo dos diferentes atores familiares interligados a cada organização, a partir do modelo de três círculos, proposto por Gersick *et al* (1997).

Figura 10 – Visualização dos casos a partir do Modelo dos Três Círculos



Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa e do Modelo dos Três Círculos de Gersick *et al* (1997).

A Figura 10 evidencia onde estão enquadrados os diferentes atores presentes em cada organização familiar, bem como sua principal esfera de influência. Neste quesito, as três empresas, ao serem comparadas, comprovam a forte influência desempenhada por atores

familiares que não são sócios e não participam diretamente da gestão. Assim, no caso da Companhia Têxtil é válido ressaltar que o baixo interesse demonstrado, até o momento da pesquisa, pelos herdeiros da 5ª geração em se candidatarem como sucessores aos cargos de gestão representa um considerável fator de influência em relação ao plano de sucessão projetado pelos atuais dirigentes. Dessa forma, mesmo que os atuais gestores familiares declarem o interesse em repassar a gestão às próximas gerações, a ausência de candidatos pode direcioná-los a optar pela profissionalização da gestão, sendo que o único sucessor atualmente inserido na empresa chega a se autodenominar como “o grupo do eu sozinho”.

No caso da Empresa de Transportes, a mãe dos atuais dirigentes assume um papel de destaque, influenciando, inclusive, a gestão da empresa. Neste sentido, os entrevistados afirmam que, mesmo não participando diretamente da gestão, a mãe representa o sustentáculo do fundador, auxiliando também no aconselhamento, no repasse dos valores e no incentivo aos filhos dirigentes. De forma semelhante, o papel da mãe é ressaltado pelos gestores da Fábrica de Café, principalmente em termos de estímulo à educação, inserção nos negócios da família e suporte no dia a dia da empresa.

Em relação aos princípios norteadores dos processos sucessórios, foi possível perceber nos três casos estudados a forte influência desempenhada pelos diversos valores familiares compartilhados e repassados entre as diferentes gerações. No caso da Companhia Têxtil ficou evidente o princípio de hereditariedade como preponderante para a escolha dos sucessores familiares. Este princípio é fortemente caracterizado pela visão patriarcal que excluiu por gerações as mulheres da família e seus cônjuges dos processos sucessórios.

O traço patriarcal também está presente na Empresa de Transportes, em que o fundador, mesmo após ter repassado a gestão para seus filhos, representa a autoridade e a referência moral da família e do negócio. Porém, neste caso não se verificou qualquer restrição à entrada das mulheres da família na organização, sendo que a primeira a ser inserida foi a filha mais velha. É válido destacar na Empresa de Transportes a tradição de os pais ensinarem aos filhos sobre o negócio da família, sendo que tal prática foi verificada em relação à entrada da 2ª e 3ª gerações familiares no negócio. Assim, os sucessores são inseridos, informalmente, ainda jovens, passando por setores operacionais da empresa, gradualmente assumindo responsabilidades sobre a gestão do negócio. Neste sentido, o contato vivenciado com a empresa durante a infância é apontado

pela 2ª geração como uma etapa muito importante para a constituição dos laços de afeto e de identificação com o negócio da família.

Na Fábrica de Café, o contato com a empresa durante a infância também é assinalado como muito importante no processo de identificação e predileção dos sucessores em trabalharem na empresa da família. O traço patriarcal pode ser verificado nas duas famílias que compõem a sociedade, sendo que na família Albuquerque a figura do avô é destacada como o sustentáculo moral e como o patriarca da antiga Fábrica de Café da família, na qual, de maneira semelhante à Empresa de Transportes, repassou a gestão aos filhos sem se afastar do negócio. No caso da família Guimarães, a postura patriarcal está firmemente representada pela figura centralizadora do pai do atual dirigente da Fábrica de Café. A postura centralizadora dos membros da 3ª geração da família Guimarães é apontada pelo sucessor como um dos principais entraves ao desenvolvimento do planejamento sucessório das empresas do grupo da família. Assim, historicamente, os processos sucessórios foram norteados por um princípio meritocrático, denominado pelo sucessor como “seleção natural”, em que apenas os sucessores que se destacassem no trabalho desenvolvido na organização, comprovariam o mérito para ocupar os cargos de gestão.

É interessante notar que nos três casos foram relatadas pressões sofridas pelos sucessores para sua inserção nos negócios da família. No caso da Companhia Têxtil o dirigente afirma que já havia nascido com seu destino traçado, sem a possibilidade de definir livremente sua carreira profissional. Na Empresa de Transportes, as necessidades e as dificuldades enfrentadas pelo fundador nos primeiros anos da empresa o levaram a inserir a filha mais velha no negócio, independente de sua vontade. Na Fábrica de Café, o dirigente pertencente à família Guimarães relatou seu “castigo” em forma de trabalho na fazenda de café durante a adolescência. Porém, a despeito das pressões relatadas, apenas no caso da Companhia Têxtil é revelado certo pesar em relação à inserção no negócio, pois nos demais casos o ingresso na empresa da família é considerado “natural” e positivo, sem qualquer menção a ressentimentos decorrentes da forma como ocorreu a entrada no negócio.

Acerca dos conflitos entre gerações, apenas na Empresa de Transportes não houve relatos a esse respeito. Na Companhia Têxtil e na Fábrica de Café os conflitos entre as diferentes gerações familiares que convivem ou conviveram no cotidiano da organização estão essencialmente

relacionadas à sobreposição de papéis familiares e profissionais. Assim, o entrelaçamento e a confusão entre aspectos pessoais e cobranças profissionais foram capazes de desencadear situações controvertidas, em que as atitudes dos envolvidos oscilaram da censura ao afeto ou das críticas à proteção.

Outro fator de destaque nas entrevistas diretamente relacionado aos conflitos entre as gerações foi a questão da necessidade de legitimação dos sucessores. Nesse sentido, foi possível evidenciar, a partir do discurso dos sucessores, a busca pelo reconhecimento do seu trabalho perante a família e os funcionários. No caso da Companhia Têxtil, o dirigente afirma ter consciência de que jamais alcançaria o mesmo *status* do pai falecido em sua relação com o tio e antigo presidente da companhia. Na Fábrica de Café, um dos dirigentes aponta que iniciou seu trabalho na empresa como o “filho do dono”, tendo sido necessário comprovar sua competência para ser verdadeiramente aceito por todos na organização.

Nos dois casos supracitados, apesar da importância do sucedido na transmissão dos valores e conhecimentos aos sucessores, seu afastamento da empresa é apontado pelos dirigentes como essencial para o crescimento e para a consolidação da próxima geração em relação ao controle da organização. O relato desta percepção pelos dirigentes das duas organizações reforça a inferência de que a saída do sucedido seria capaz de minimizar os conflitos decorrentes das divergências de visões entre gerações. Além disso, a condução da empresa por indivíduos pertencentes à mesma geração pode propiciar um ambiente favorável à evolução profissional dos sucessores, que, conforme assinalado pelo gestor da Companhia Têxtil, devem “andar de mãos dadas” com os da sua geração.

Em relação ao contraste apresentado pela Empresa de Transportes, é importante refletir sobre três aspectos presentes nesta organização que, ao menos parcialmente, podem ter contribuído para a mitigação dos conflitos entre as diferentes gerações que gerenciam o negócio.

Em primeiro lugar, destaca-se a inserção dos sucessores durante a infância e em um momento de fragilidade da empresa. Esta inserção precoce dos sucessores possibilitou que os mesmos se projetassem como corresponsáveis pelo sucesso da organização, em um processo gradual de legitimação frente ao sucedido e aos funcionários, minimizando a ocorrência de disputas entre os sucessores. O segundo aspecto está relacionado ao perfil do sucedido, que é apontado como

facilitador do processo e entusiasta em relação à continuidade do negócio pelas próximas gerações. Quanto ao terceiro ponto, é possível inferir que a permanência do fundador na organização minimiza o risco de contendas entre os dirigentes, cujo respeito à presença do patriarca seria capaz de inibir o surgimento de disputas sucessórias.

É importante ressaltar que o fato de não terem sido mencionados conflitos na Empresa de Transportes não significa que estes inexistam. É necessário considerar a possibilidade de os entrevistados, deliberadamente, terem evitado tocar em assuntos delicados, com o objetivo de preservar a intimidade da família.

Quanto ao potencial das práticas e mecanismos de governança na mediação dos processos sucessórios, foi possível evidenciar que a discussão e a implementação destes mecanismos estão mais avançadas na Companhia Têxtil que, desde 2004, iniciou a implantação do Conselho de Família, a reestruturação do Conselho de Administração e o desenvolvimento do plano de sucessão, dentre outras medidas relativas à estruturação da governança. Na Fábrica de Café, a discussão sobre a governança se resume à importância delegada ao desenvolvimento do planejamento sucessório, que se encontra em processo de implementação. Por último, na Empresa de Transportes sequer existe discussão sobre a possibilidade de formalização dos princípios e das práticas de governança.

É importante destacar que, mesmo tendo sido evidenciado apenas na Companhia Têxtil um maior amadurecimento sobre a formalização e a estruturação da governança, as três empresas estudadas apresentam critérios e acordos tácitos que, implicitamente, fornecem as diretrizes norteadoras dos processos sucessórios. Assim, é possível refletir acerca de uma “governança familiar tácita” capaz de proporcionar uma incipiente matriz de orientações, regras e justificativas em que os valores e a tradição familiar conferem legitimidade aos princípios adotados.

Por fim, é válido destacar que a busca pela longevidade da empresa foi atrelada nas três organizações pesquisadas aos laços de afeto existentes entre os dirigentes familiares e, também, entre os mesmos e a empresa. Assim, o caráter familiar do empreendimento, apesar de apresentar diversos desafios ou de constituir, até mesmo, entraves ao desenvolvimento da organização, é também apontado como o fator responsável pela continuidade do negócio nas mãos da família empresária. Dessa forma, em diversas passagens do discurso dos entrevistados a organização é

personificada, surgindo como uma entidade envolta por laços de afeição e a responsável por manter o elo entre os membros familiares. Assim, a organização familiar representa o *locus* em que se aglutinam contradições e sentimentos como orgulho, amor, dedicação, frustração, ambição e respeito, dentre tantos outros que se entrelaçam, ostentando a riqueza e a complexidade das organizações familiares.

O quadro 14 oferece um panorama comparativo entre os diversos aspectos analisados referentes à sucessão nas três organizações pesquisadas.

Quadro 14 – Análise comparativa dos aspectos sucessórios

	Companhia Têxtil	Empresa de Transportes	Fábrica de Café
Geração de dirigentes familiares atualmente à frente da gestão	4ª geração	2ª geração com participação do fundador	3ª geração da família Albuquerque 4ª geração da família Guimarães
Fatores de influência para a inserção dos sucessores nos negócios da família	Tradição familiar; Comodismo	Contato com a empresa desde a infância	Contato com a empresa desde a infância
Percepção da entrada na organização pelos sucessores	Sob pressão	“Natural”	“Natural”
Princípios norteadores da sucessão	Patriarcalismo Hereditariedade	Patriarcalismo Avaliação meritocrática dos sucessores e tradição dos pais ensinarem o negócio aos filhos	Patriarcalismo Meritocracia baseada na competição e avaliação do desempenho dos sucessores
Conflitos relatados	Entre gerações Entre dirigentes familiares e o novo CAD	Não relatados	Entre sócios dirigentes Entre gerações
Entraves para o planejamento sucessório	Carência de sucessores familiares interessados	Continuismo do fundador	Resistência de clientes e funcionários, devido ao caráter profissional da sucessão

Processo de legitimação dos sucessores	Conflituoso	Gradual	Conflituoso
Papel da governança frente aos processos sucessórios	Formalização de instâncias e do plano de sucessão	Existência de critérios tácitos e acordos informais norteadores da sucessão	Planejamento sucessório em andamento

Fonte: elaborado pelo autor.

4.4.2 A profissionalização

A demanda pela profissionalização dos processos organizacionais foi verificada nas três organizações estudadas, sendo que cada uma, à sua maneira, foi capaz de adaptar o caráter familiar da empresa à necessidade de profissionalização. Para se compreender as diferentes trajetórias de profissionalização nas empresas pesquisadas é necessário retomar a raiz empreendedora comum a todas as famílias empresárias. O perfil empreendedor é um aspecto marcante, especialmente relacionado às primeiras gerações que administraram o negócio. Este traço empreendedor, atrelado muitas vezes à centralização de poder e de funções na figura do fundador, pode ser considerado como um dos responsáveis por relegar a segundo plano ações focadas na profissionalização e na formalização dos processos organizacionais.

Na Companhia Têxtil, o espírito empreendedor é atrelado a uma postura operacional fortemente ligada ao chão de fábrica e historicamente presente na conduta dos dirigentes familiares. Na Empresa de Transportes, o perfil empreendedor do fundador o conduziu a uma trajetória marcada por percalços e conquistas que culminou com a transferência do negócio às gerações seguintes. Na Fábrica de Café, a postura empreendedora está presente nas trajetórias das duas famílias empresárias, que construíram sua tradição no setor cafeeiro. Porém, no caso dos atuais dirigentes, pode-se perceber maior valorização da formação e da capacitação técnica em detrimento do impulso empreendedor.

Ainda é válido reforçar que tanto na Empresa de Transportes quanto na Fábrica de Café os atuais dirigentes enfatizam o valor da experiência, proporcionado pelo percurso deles por todos os

setores da empresa. Os gestores da Empresa de Transportes atrelam sua passagem pelas funções operacionais da empresa como a responsável por possibilitar uma visão holística do negócio, traduzida pela maturidade em relação à tomada de decisões na organização. Para os dirigentes da Fábrica de Café a circulação pelas diversas áreas da empresa possibilitou o aporte de conhecimentos necessários para a capacitação dos sucessores profissionais.

As práticas patrimonialistas foram relatadas em duas empresas: Companhia Têxtil e Empresa de Transportes. No primeiro caso, relacionavam-se à utilização de bens e serviços da organização para fins pessoais e também ao nepotismo, exemplificado pela criação do antigo CAD como forma de gerar remuneração para alguns parentes. Já em relação à Empresa de Transportes, a conduta patrimonialista esteve mais presente nos primeiros anos da companhia, quando não havia uma clara distinção entre os bens da empresa e os da família.

Ainda que as práticas patrimonialistas sejam percebidas como um entrave para as organizações familiares, especialmente no caso da Empresa de Transportes infere-se que tal prática cumpriu, ainda que não intencionalmente, o papel de aproximar os sucessores da realidade da empresa. A influência de aspectos simbólicos e intangíveis da organização perante a família, propiciada em um primeiro momento pela ausência de limites entre as esferas da família e da empresa, fomentou a construção de laços de apreço e de identificação dos sucessores com a organização, introjetada pelos mesmos como um elemento de sua infância.

Um fator de contraste nos três casos estudados foi a visão acerca do processo de profissionalização da gestão demonstrada pelos atuais dirigentes familiares. A postura mais restritiva aparece na Empresa de Transportes, na qual os dirigentes da 2ª geração evidenciam abertamente que os cargos de gestão devem ser preenchidos exclusivamente por familiares. Como justificativa para restringir a entrada de gestores profissionais os dirigentes apontam que os membros familiares possuiriam maior comprometimento com a organização, gozando de maior facilidade de entrosamento e de fortes laços de confiança.

A Companhia Têxtil também apresenta resistências quanto à contratação de executivos de mercado, porém, se comparada à Empresa de Transportes, já evoluiu consideravelmente em relação ao processo de profissionalização da gestão. Os membros familiares mais resistentes à profissionalização argumentam que a boa imagem da empresa é formada pela família e, dessa

forma, ao se repassar a gestão para um profissional, não existiriam garantias de que esta imagem seria mantida. Além disso, o forte caráter empreendedor, já discutido, reforça a visão de que “o olho do dono é que engorda o boi”, colocando o comprometimento dos gestores profissionais em um patamar inferior ao nível de dedicação dos membros familiares. A reestruturação do CAD na Companhia Têxtil é apontada como a força motriz do processo de profissionalização, ajudando a derrubar as barreiras representadas pelos valores familiares, fomentando a transição dos dirigentes de uma visão operacional para um foco mais estratégico e, ainda, auxiliando na redução das práticas patrimonialistas existentes no cotidiano da organização.

Por fim, atrelados a uma visão mais afeita ao processo de profissionalização da gestão, encontram-se os atuais dirigentes da Fábrica de Café. Neste sentido, todo o planejamento sucessório está sendo realizado para viabilizar a entrada de profissionais de mercado de modo a preencher os cargos de gestão da companhia. Como justificativa para a predileção por executivos não familiares, os dirigentes apontam a existência no mercado de profissionais mais qualificados e experientes que eles próprios para assumirem a gestão da fábrica. Além disso, a entrada de executivos profissionais permitiria aos gestores familiares dirigirem seu foco de atenção para a identificação de novas oportunidades existentes no mercado.

Em todos os casos pesquisados, é necessário ressaltar que a profissionalização da gestão está, em sua essência, ligada à delegação de poder. Neste sentido, é possível inferir que, a despeito das justificativas apresentadas, existe, em maior ou menor grau, o receio de perder o poder e o controle familiar da organização. É importante considerar, a partir dos casos pesquisados, que a recusa em dividir a gestão ocorre, sobretudo, devido à tradição familiar e ao arranjo de poder enraizado na organização. Assim, dirigentes familiares com carreiras consolidadas conduziram as rédeas da organização por um longo tempo sem qualquer intervenção de indivíduos exteriores à família, sendo natural a resistência apresentada em relação à entrada de gestores não familiares.

Outro ponto que merece destaque diz respeito aos critérios utilizados para a contratação de executivos para trabalharem nas organizações estudadas. Nos três casos, a questão da competência surgiu no discurso dos entrevistados como um critério primordial para a contratação e manutenção de profissionais, sejam eles familiares ou não. Porém, um fato que chama a atenção acerca da seleção de executivos de mercado é a tendência identificada de valorização dos traços de personalidade dos candidatos acima dos requisitos de formação e experiência. Na Companhia

Têxtil, por exemplo, o perfil do diretor financeiro contratado, que denota facilidade de relacionamento, é referenciado como um fator importante para o seu convívio harmonioso com os dirigentes familiares. Na Empresa de Transportes e na Fábrica de Café é reservada grande importância ao perfil do candidato, que deve, preferencialmente, estar o mais próximo possível daquele apresentado pelos dirigentes. Na visão de um dos gestores da Empresa de Transportes, esta seria uma condição fundamental para uma relação de afinidade, boa comunicação e sinergia entre o contratado e os membros familiares. Um dos dirigentes da Fábrica de Café apresenta uma visão complementar, afirmando que a utilidade da semelhança dos perfis também se estenderia aos clientes, que se adaptariam mais rapidamente a um sucessor profissional que apresentasse um comportamento similar ao do gestor familiar sucedido.

É necessário pontuar que, independente dos motivos que justifiquem a busca de um profissional com traços de personalidade semelhantes aos dos dirigentes, os profissionais selecionados no mercado enfrentarão um complexo processo de legitimação perante a família empresária. Assim, pode-se inferir que será crucial para a construção de uma relação harmoniosa com os dirigentes familiares a habilidade política do profissional contratado para se adaptar às relações de poder existentes na organização, além da capacidade de apreensão e de internalização dos valores familiares que se encontram institucionalizados no cotidiano da empresa.

Outra questão relevante identificada nas análises foi a percepção dos dirigentes acerca das vantagens inerentes à gestão familiar. Neste ponto, os dirigentes das três empresas pesquisadas apontaram uma maior velocidade na tomada de decisões como a principal vantagem. Esta maior agilidade no processo decisório pode estar relacionada à existência de uma estrutura organizacional mais enxuta e à sinergia compartilhada pelos membros familiares.

Adicionalmente, os dirigentes da Empresa de Transportes se apropriaram do caráter familiar da organização como uma estratégia para agregar valor à empresa perante seus funcionários e clientes. Assim, os valores familiares encontram-se disseminados por meio das práticas organizacionais e do discurso dos dirigentes. Infere-se que esta institucionalização dos valores familiares permite aos gestores legitimar a cobrança por maior comprometimento e dedicação por parte de seus colaboradores e, paralelamente, sustentar uma relação mais próxima com os clientes, marcada pelo “jeito familiar de conduzir profissionalmente” os negócios, conforme declarado por um dos dirigentes.

Em suma, foi possível evidenciar que o processo de profissionalização não extinguiu o caráter familiar presente na gestão das empresas pesquisadas, sendo este um aspecto valorizado pelos dirigentes das três organizações. Ou seja, a profissionalização não resultou na despersonalização e na impessoalidade das práticas administrativas presentes nas organizações estudadas. Neste sentido, mesmo levando em consideração as diferentes visões e os direcionamentos adotados quanto à profissionalização de cada empresa, os dirigentes buscaram atingir um equilíbrio entre os valores familiares tradicionalmente presentes na gestão e a conduta profissional exigida pelo mercado.

Quanto ao potencial dos mecanismos de governança para a mediação do processo de profissionalização das empresas estudadas, este só foi verificado na Companhia Têxtil, que já possui maior formalização de suas estruturas de governança. Dentre as estruturas já implementadas, destaca-se o papel do CAD, que, após sua reestruturação, foi decisivo para impulsionar o processo de profissionalização da empresa. É possível inferir que o desenvolvimento incipiente de mecanismos e práticas formais de governança nas outras organizações seria decorrente da menor complexidade das questões relacionadas à interação entre a família e o negócio, uma vez que na Empresa de Transportes a gestão se encontra ainda nas mãos da 2ª geração e na Fábrica de Café, podem-se considerar os atuais dirigentes como a primeira geração à frente da gestão da empresa.

De forma oposta, a Companhia Têxtil já se encontra sob o controle da 4ª geração, diante de uma família que, considerando os indivíduos da 5ª geração, aproxima-se de cem pessoas. Assim, a adoção de práticas e instâncias de governança ocorreu como uma resposta dos dirigentes à complexidade das questões familiares, decorrentes de fatores como: crescimento da família, dependência financeira de alguns membros, necessidade de formalização do processo sucessório face ao grande número de potenciais sucessores, questionamentos em relação às diferenças acionárias entre os diferentes blocos familiares, aumento de divergências e ressentimentos entre os membros familiares, dentre outras questões.

O quadro 15 evidencia a comparação entre os principais elementos discutidos nesta seção acerca do processo de profissionalização ocorrido nas empresas.

Quadro 15 – Análise comparativa dos processos de profissionalização

	Companhia Têxtil	Empresa de Transportes	Fábrica de Café
Visão sobre a profissionalização da gestão	Visão intermediária Prioridade para a entrada de familiares capacitados, seguida da abertura a profissionais de mercado	Visão restritiva Cargos de gestão ocupados somente por membros familiares	Visão aberta Contratação de profissionais de mercado para os cargos de gestão, em andamento
Constituição do CAD	Membros familiares e conselheiros independentes	Não existe um CAD formalizado	Membros familiares e dois diretores não familiares
Práticas patrimonialistas relatadas	Nepotismo Utilização de bens e serviços da empresa para fins pessoais	Inexistência de limites definidos entre os bens da empresa e da família nos primeiros anos do negócio	Não relatadas
Existência de gestores profissionais	Sim	Não	Sim
Principal vantagem da gestão familiar	Maior velocidade na tomada de decisões	Maior velocidade na tomada de decisões	Maior velocidade na tomada de decisões
Desafios relativos ao processo de profissionalização	Busca de consenso entre dirigentes familiares e conselheiros do CAD Necessidade de maior preparo dos acionistas familiares Necessidade de estruturar a comunicação entre os conselhos	Desenvolvimento de mecanismos de controle e avaliação dos gerentes das filiais	Capacitação dos sucessores profissionais Necessidade de aumentar o nível de autonomia dos funcionários
Papel da governança em relação à profissionalização	CAD atuante Impulso à profissionalização	Governança não formalizada	Governança focada na capacitação dos sucessores profissionais

Fonte: elaborado pelo autor.

4.4.3 A propriedade

Em relação à propriedade, as três companhias apresentam configurações distintas. A Companhia Têxtil constitui-se como uma sociedade anônima de capital aberto, onde coexistem duas famílias empresárias, constituindo um bloco majoritário e um bloco minoritário, somados a um conjunto de acionistas não familiares. A Empresa de Transportes configura-se como uma sociedade anônima de capital fechado, constituída pelo fundador e seus sete filhos. Já a Fábrica de Café é representada por uma sociedade limitada, composta por duas famílias empresárias.

A distribuição das cotas e das ações representa um fator que diferencia as empresas pesquisadas. Na Companhia Têxtil, o bloco majoritário possui 68% das ações, o bloco minoritário 28% e os acionistas independentes respondem por 4% das ações. É importante ressaltar que há uma grande desigualdade na distribuição entre os diferentes ramos familiares pertencentes ao bloco majoritário. Dessa forma, existem sócios familiares que concentram 17% das ações da companhia, enquanto outros respondem por apenas 1%. Na Empresa de Transportes, também se verifica significativa desigualdade entre as cotas dos sócios familiares. A irmã mais velha detém 24% da propriedade, cada um dos dois irmãos gestores possui 20%, cada um dos quatro irmãos remanescentes detém 8% e 4% continua sob o controle do fundador. No caso da Fábrica de Café cada família investidora concentra 50% da propriedade.

Em relação aos motivos que levaram à grande diferença na distribuição acionária, desponta no caso da Companhia Têxtil o processo de pulverização decorrente do repasse da propriedade entre as diferentes gerações familiares, ocorrendo uma diluição do poder acionário a cada geração, ao se dividir as ações entre o crescente número de herdeiros. Em relação à Empresa de Transportes, a discrepância nas concentrações acionárias decorre do critério adotado pelo fundador para a divisão da propriedade entre os filhos. Os membros da 2ª geração, que já trabalhavam na empresa na época da distribuição, foram agraciados com a maior parcela das ações, devido à interpretação por parte do fundador de que eles seriam corresponsáveis pelo crescimento e pelo sucesso da companhia e, portanto, merecedores de uma maior participação acionária.

Nos dois casos, infere-se que a desigualdade acionária existente entre os membros familiares pode desencadear situações conflituosas, uma vez que esta disparidade na composição societária tende a ser repassada às próximas gerações. Considerando o crescimento exponencial no número

de membros familiares, é possível que os laços de afeto e união, atualmente apontados como os alicerces da harmonia familiar, possam enfraquecer, propiciando o surgimento de tensões e embates entre os diversos troncos familiares.

Quanto à visão dos gestores familiares acerca do processo de abertura de capital, percebe-se a existência de posicionamentos divergentes entre as empresas pesquisadas. Em um extremo encontram-se os dirigentes da Empresa de Transportes, que afirmam não possuir nenhum interesse pela opção de abertura de capital devido ao fato de nunca terem necessitado, ou sequer cogitado, captar recursos no mercado de ações. No outro extremo situa-se a visão dos dirigentes da Fábrica de Café, que percebem a possibilidade de abertura de capital como uma opção interessante que apresenta as vantagens de dividir o risco do negócio e de possibilitar a captação de recursos para a expansão da empresa a baixo custo.

No tocante à Companhia Têxtil, esta representa dentre as empresas pesquisadas a única que já passou pelo processo de abertura de seu capital. Percebe-se, nesta empresa, uma postura intermediária entre as visões dos dirigentes das outras duas companhias, demonstrando receio em comercializar as ações no mercado, mas, ao mesmo tempo, ciente das vantagens do processo. Neste sentido, os dirigentes apontam vantagens relacionadas ao processo de abertura que vão além da captação de recursos a baixo custo no mercado acionário. Dentre as vantagens apontadas, destaca-se a melhor estruturação da gestão, decorrente das exigências da abertura de capital, o que contribuiu para a minimização do caráter informal da gestão da companhia. Além disso, ainda apontam maior facilidade de acesso a linhas de financiamento e a consolidação de uma relação mais transparente com os acionistas familiares não gestores, que passaram a ter maior acesso a balanços auditados e a uma prestação de contas mais abrangente.

A questão da abertura de capital como um processo capaz de propiciar uma prestação de contas mais transparente aos acionistas familiares levanta algumas reflexões importantes. Em uma empresa familiar de capital aberto existe, obrigatoriamente, um Conselho de Administração implantado, além da realização de auditorias e balanços detalhados, devido às exigências da CVM relativas à abertura de capital. Já em uma empresa que optou por não abrir o capital, na qual existem somente sócios familiares, a ausência de cobranças por parte dos acionistas da família pode ser interpretada pelos gestores familiares como um voto de confiança, que sustenta e mantém os laços familiares. Assim, no caso da Empresa de Transportes infere-se que a postura

passiva demonstrada pelos sócios familiares, que não participam da gestão, pode abrigar o receio de que a cobrança por uma prestação de contas mais detalhada e transparente possa ser interpretada pelos dirigentes familiares como uma desconfiança, capaz de acarretar desavenças e tensões no âmbito da família empresária.

A postura passiva relacionada aos sócios da Empresa de Transportes parece também ser decorrente do baixo nível de dependência financeira dos mesmos em relação à empresa. Assim, ao contrário da realidade verificada na Companhia Têxtil, na qual existe um quadro de dependência de diversos familiares em relação à empresa, na Empresa de Transportes e na Fábrica de Café os sócios familiares não dependem do negócio para sua sobrevivência. Essa peculiaridade permite aos dirigentes maior liberdade na definição das políticas de distribuição de dividendos e o reinvestimento de uma parcela maior dos lucros operacionais para financiar o crescimento da organização.

Outro ponto que merece destaque foi a reflexão de que uma sociedade, ao ser iniciada por seus fundadores, consiste em um grupo de sócios que se uniram espontaneamente, ao contrário da sociedade constituída pelas gerações subsequentes, cujos indivíduos se tornaram sócios, independente de sua vontade ou afinidade. Este aspecto representa um dos motivos capazes de explicar as diferenças de visões e o gradativo afastamento entre os blocos.

No caso da Fábrica de Café os atuais sócios se uniram voluntariamente devido à existência de um histórico de amizade e parceria entre as famílias e, ainda assim, foram relatadas divergências de visões e a existência de valores conflitantes entre os dois blocos familiares. Nesta organização não existem blocos majoritários ou minoritários. Cada família concentra 50% das cotas da empresa, sendo tal aspecto estendido para a própria gestão da companhia, em que existe um dirigente pertencente a cada família. Se, de um lado, esta composição societária minimiza o risco de comportamentos oportunistas por parte dos sócios, de outro, os eventuais impasses gerados entre as famílias tendem a uma maior morosidade devido à ausência de centralização do poder decisório. Neste sentido, a estruturação da governança, a partir, por exemplo, da formalização de um acordo de acionistas ou da implementação de órgãos mediadores, exhibe um potencial para dirimir questões conflitantes que possam surgir entre as diferentes famílias empresárias.

Quanto à adoção de práticas de governança pelas empresas pesquisadas, novamente, observa-se que apenas na Companhia Têxtil ocorreu um amadurecimento e uma formalização destas práticas. Na empresa em questão, já foi estruturado um acordo de acionistas, com o detalhamento de todas as regras de saída e entrada de sócios, como também a política patrimonial, com o objetivo de manter o controle acionário nas mãos da família empresária, estabelecendo regras e restrições para a venda das ações. Além disso, a empresa conta com auditores independentes, com um Conselho Fiscal e com a publicação dos balanços, disponíveis a todos os acionistas.

O nível de complexidade apresentado pelas famílias empresárias das outras organizações estudadas pode ser considerado menor se comparado à realidade da Companhia Têxtil. Porém, já existem questões atreladas à propriedade e ao relacionamento entre os sócios que seriam contempladas a partir da adoção de práticas e princípios de governança. Dessa forma, infere-se que a estruturação da governança na Empresa de Transportes e na Fábrica de Café, caso siga o padrão observado na Companhia Têxtil, ocorrerá como consequência do crescimento da família e do aumento da complexidade das questões que envolvam a família e o negócio.

A comparação entre as questões relacionadas à propriedade, nas três empresas pesquisadas, pode ser visualizada a partir do Quadro 16, apresentado a seguir.

Quadro 16 – Análise comparativa das questões societárias

	Companhia Têxtil	Empresa de Transportes	Fábrica de Café
Configuração	S/A de capital aberto	S/A de capital fechado	Sociedade limitada – LTDA
Distribuição acionária	Grandes diferenças interblocos e intrablocos	Grandes diferenças entre os sócios familiares	Igualdade entre as duas famílias sócias
Importância da empresa para a sobrevivência dos sócios familiares	Primária Existência de indivíduos financeiramente dependentes da empresa	Secundária Sócios familiares possuem outros negócios, embora apontem a empresa como uma fonte importante	Secundária Sócios familiares percebem a empresa como investimento futuro, sem previsão para distribuição de dividendos
Acordo de Acionistas	Possui	Não possui	Não possui

Relação entre os blocos de acionistas	Distante Formal	Não se aplica	Próxima Visões divergentes
O processo de abertura de capital	Abertura realizada Percepção da abertura como uma opção vantajosa, porém existe o receio da perda do controle familiar	Abertura não realizada Desinteresse pela opção	Abertura não realizada Opção percebida como interessante, projetada para o futuro
Vantagens apontadas em relação à abertura de capital	Maior transparência na relação com sócios familiares Maior formalização da gestão Aumento da credibilidade da organização frente às instituições financeiras	Vantagens ignoradas	Divisão do risco do negócio Captação de recursos a baixo custo
Papel da governança frente às questões societárias	Acordo de acionistas formalizado Conselho Fiscal composto por auditores independentes Prestação de contas detalhadas	Nenhum elemento estruturado	Nenhum elemento estruturado

Fonte: elaborado pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou responder a questão de como, a partir da ótica dos gestores familiares, ocorrem os processos de sucessão, de profissionalização da gestão e a implementação de políticas e práticas de governança em empresas familiares mineiras. Foram selecionadas empresas mineiras, ligadas a três setores econômicos: têxtil, de transportes e cafeeiro. Embora atuem em mercados distintos, as três organizações estudadas se assemelham no tocante à gestão familiar e à tradição das famílias empresárias em relação ao negócio. É válido ressaltar que a diversidade das atividades econômicas desempenhadas pelas empresas pesquisadas permitiu fortalecer o argumento de que determinados traços peculiares estão presentes nas organizações familiares, independente de sua área de atuação.

No que se refere à metodologia, este trabalho utilizou como método o estudo multicase. A abordagem qualitativa adotada revelou-se adequada aos propósitos da pesquisa, permitindo, a partir da perspectiva dos sujeitos entrevistados, o necessário aprofundamento na realidade estudada. Dessa forma, foi possível acessar aspectos que provavelmente passariam despercebidos caso fossem utilizadas abordagens de outra natureza. Neste sentido, este trabalho não teve por objetivo primordial buscar generalizações, mas, na realidade, apontar nuances e singularidades, evidenciando o denso entrelaçamento entre as questões familiares e a gestão das organizações estudadas. Além disso, a contraposição entre as bases teóricas adotadas e as particularidades evidenciadas permitiu lançar luz sobre aspectos relacionados às empresas familiares pouco tratados nos estudos organizacionais, como a questão da subjetividade presente na conduta dos dirigentes que a partir da internalização dos valores familiares imprimem uma lógica peculiar à gestão das organizações familiares.

O resgate da trajetória das famílias empresárias permitiu compreender a gênese dos valores familiares que permeiam a gestão destas organizações. Neste sentido, conclui-se que os fatores idiossincráticos enraizados na história de cada família empresária definem, em grande parte, a orientação dos processos de sucessão e de profissionalização dessas organizações. A partir da apreensão destes elementos é possível abordar a reflexão de que as teorias e modelos explicativos que buscam generalizações sobre a dinâmica das empresas familiares incorrem no risco de desconsiderar determinados aspectos peculiares à natureza de cada família empresária. Assim,

estes modelos podem gerar proposições que tendem a simplificar a realidade destas organizações, bem como omitir a essência de sua complexidade.

Um aspecto relevante identificado nesta pesquisa foi a questão do contato dos sucessores com a empresa durante a infância. Os valores compartilhados no cotidiano de cada família e repassados para as gerações futuras forneceram, em grande parte, os princípios norteadores dos processos sucessórios vivenciados por estas empresas. Neste sentido, valores familiares baseados no patriarcalismo, na hereditariedade e na meritocracia constituíram a base de legitimação dos critérios sucessórios, definindo quem seriam os sucessores aptos a dar continuidade ao negócio da família.

Quanto à percepção dos atuais dirigentes sobre a condução dos processos sucessórios, verificou-se uma visão mais atrelada à perspectiva processual proposta por Lambrecht (2005), em que a sucessão é estruturada pela família a partir do desenvolvimento de um processo contínuo de transferência multigeracional, capaz de orientar o repasse dos valores e dos conhecimentos do negócio aos sucessores. Também foi possível evidenciar a relevância do papel protagonizado pelos sucedidos face ao processo de sucessão. A partir das análises ficou claro que os sucedidos podem gerar dificuldades ou representar o agente facilitador do processo perante os sucessores. Assim, uma postura calcada no continuísmo por parte do sucedido e eventuais conflitos decorrentes das diferenças de visões entre as gerações podem dificultar a concretização do processo sucessório. De forma oposta, o repasse dos conhecimentos sobre o negócio, o incentivo à entrada dos sucessores e a delegação de poder por parte do sucedido podem facilitar a consolidação dos sucessores à frente da gestão da empresa.

Em relação ao processo de profissionalização, verificou-se que este se impõe, muitas vezes, como uma exigência de mercado. De forma similar à condução dos processos sucessórios, cada empresa desenvolveu um padrão particular para guiar seu processo de profissionalização. Especificamente em relação à profissionalização da gestão, foram identificadas, entre os atuais dirigentes, posturas que abrigam desde visões restritivas até visões mais receptivas quanto à entrada de profissionais não familiares para assumirem os cargos de gestão da companhia. Porém, independente do grau de abertura apresentado pelas empresas em todos os casos o caráter familiar da gestão é ostentado com orgulho, sendo afirmado como uma qualidade do negócio.

Ficou evidente ainda que o processo de profissionalização não eliminou o caráter familiar da gestão nas empresas pesquisadas. Contrariando a visão proposta por autores como Lodi (1993), o processo de profissionalização não conduziu, necessariamente, à impessoalidade da gestão. Em um dos casos, o caráter familiar foi institucionalizado perante os funcionários e clientes, sendo possível apreendê-lo como uma estratégia para agregar valor à empresa. Além disso, a gestão familiar é atrelada pelos dirigentes das três companhias a uma maior velocidade na tomada de decisões, decorrente da sinergia e dos laços de confiança entre os gestores familiares.

A análise realizada sobre o eixo da propriedade possibilitou adentrar questões que exemplificam bem a complexidade presente nas empresas familiares. Dentre elas, destacam-se: o processo de pulverização acionária e a dependência financeira dos sócios familiares em relação à empresa. A primeira questão evidenciou que a transferência da propriedade como herança às futuras gerações familiares conduziu a uma sociedade representada por um conjunto de sócios com diferentes expectativas acerca do negócio, que foram reunidos independentemente de sua vontade. Assim, a pulverização da propriedade, somada a um possível distanciamento entre as gerações, pode acarretar situações conflituosas entre os envolvidos, com potencial para desestruturar a sociedade.

A outra questão destacada relaciona-se ao nível de dependência econômica dos membros familiares em relação à empresa. Neste quesito, a Companhia Têxtil revelou a dificuldade enfrentada para prover rendimentos a sócios familiares que não atuam diretamente na companhia. A disponibilidade de cargos na organização normalmente não acompanha o crescimento da família, cujos membros podem crescer dependentes da empresa como fonte de sobrevivência, propiciando a prática do nepotismo e elevando os custos da organização. Embora as outras empresas não apresentem o mesmo quadro de dependência, é válido refletir que o aumento do número de membros familiares pode conduzir à mesma situação vivenciada pela Companhia Têxtil, sendo esta uma questão frequentemente mencionada pela literatura como a realidade da maioria das empresas familiares que atingem a longevidade.

Quanto à visão dos dirigentes familiares acerca do processo de abertura de capital, verificou-se a existência de posturas divergentes, que variam desde a propensão à abertura até uma postura de desinteresse quanto a esta opção. Porém, um elemento comum nos três casos foi o receio dos dirigentes em perder o controle familiar sobre a companhia, reforçando a visão de autores como Lethbridge (2005), que apresenta como um dos principais entraves à abertura de capital a

relutância dos gestores familiares em dividir o controle da organização com sócios exteriores ao núcleo familiar.

Outro aspecto referente à abertura de capital, diz respeito à possibilidade deste processo possibilitar aos sócios não gestores um maior acesso e transparência acerca dos detalhes referentes à administração e aos resultados da companhia. Considerando que o processo de abertura de capital normalmente vem acompanhado da adoção de uma estrutura formal de governança, este processo pode ser entendido como indutor da implementação de práticas e de instâncias formais de governança nas empresas. Assim, a opção pela abertura de capital nas empresas familiares pode constituir, além do acesso ao mercado de capitais, um forte estímulo para a formalização da governança e para o avanço do processo de profissionalização.

Antes de esboçar as considerações a respeito do papel da governança nas organizações estudadas, é necessário retomar o conceito assumido em relação à essência de tais práticas. A análise empírica reforçou a ideia da governança como uma estrutura de poder, inserida em um sistema de relações, combinando as visões de Babic (2003) e Shleifer e Vishny (1997), adotadas neste estudo. A partir dos casos apresentados, conclui-se que a estruturação da governança exhibe potencial para auxiliar na definição de critérios e na construção de instâncias capazes de mediar as questões referentes aos processos de sucessão e de profissionalização. Assim, os mecanismos de governança podem ser direcionados para a construção ou consolidação de uma zona de consenso (DUPAS, 2004), procurando equacionar os diferentes interesses existentes entre os membros familiares.

Contudo, foi possível evidenciar que a formalização da governança não substituiu automaticamente o arranjo de poder previamente existente nas organizações. Assim, compreende-se a empresa familiar como um palco de constantes negociações, disputas e rearranjos de poder, em que os diversos atores estão imersos em jogos de interesses e na busca pela construção de sua legitimidade perante a família, funcionários e clientes, conforme explicitado na análise empírica. Neste sentido, este estudo permitiu apreender a governança na empresa familiar 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.

A implantação dos órgãos de governança, ao ser analisada sob o prisma das relações de poder, evidenciou que a estruturação de um CAD atuante pode trazer benefícios e desafios para os dirigentes familiares. Utilizando como exemplo a situação vivenciada na Companhia Têxtil, tem-se que a revitalização do CAD impulsionou o processo de profissionalização da empresa, auxiliando na renovação das visões dos dirigentes e na adoção de um foco mais estratégico para o negócio. Por outro lado, a formalização de uma nova estrutura de poder entrou em choque com as configurações de poder já existentes, alimentando a divergência de visões entre os membros do CAD e os gestores familiares. Assim, verificou-se que a implementação da governança não deve ser orientada por uma postura prescritiva, mas deve considerar os valores familiares, a tradição e o poder historicamente concentrado nos dirigentes da organização. Neste sentido, conclui-se que a estruturação da governança na empresa familiar deve ser conduzida como um processo por meio do qual, de forma negociada e interativa, as novas bases de poder são legitimadas e o consenso entre os atores envolvidos pode ser estabelecido.

No tocante aos processos sucessórios, conclui-se que a formalização do plano de sucessão deve considerar os valores familiares que, historicamente, orientaram a transferência da propriedade e da gestão, além das diferentes demandas e eventuais disputas de poder ali presentes. Assume-se que uma das principais contribuições oriundas da realização deste estudo consiste em apontar a existência de uma estrutura de “governança familiar tácita” nas organizações pesquisadas. Neste sentido, ainda que uma organização familiar não apresente práticas e mecanismos de governança formalizados, os valores familiares, já discutidos anteriormente, são capazes de proporcionar diretrizes e critérios básicos, tacitamente construídos a partir dos fatores idiossincráticos presentes no cotidiano e na trajetória familiar destas organizações. Esta estrutura tácita de governança contribuiria para a orientação dos processos sucessórios, para o estabelecimento dos parâmetros do processo de profissionalização e para a mediação de outras questões presentes no universo das empresas familiares.

É importante ressaltar que o fato de existirem princípios e valores compartilhados nos âmbitos da família e da organização não significa que os mesmos tenham sido elaborados a partir do consenso entre os envolvidos. Ao contrário, muitas vezes, são legitimados pela imposição do patriarca. Assim, é possível que ocorram distorções, como as reveladas na realidade da Companhia Têxtil, em que a tradição patriarcal foi utilizada como justificativa para as práticas

excludentes imposta às mulheres da família. Dessa forma, ainda que tais princípios forneçam diretrizes úteis para o processo sucessório, também podem representar a raiz de ressentimentos e de divergências no cerne da família empresária.

Em suma, este estudo indicou que a formalização da governança nas empresas familiares estudadas vincula-se, sobretudo, ao grau de complexidade das questões familiares relacionadas à gestão e à propriedade do negócio. Neste sentido, acredita-se que o maior amadurecimento das estruturas de governança verificado na Companhia Têxtil, em comparação com as outras empresas pesquisadas, deve-se à longevidade da organização, que atualmente encontra-se sob a gestão da 4ª geração da família. Nota-se que no caso das outras empresas pesquisadas a “governança familiar tácita” ainda é capaz de responder adequadamente às demandas apresentadas pelos membros da família e demais atores presentes no cotidiano da organização. É válido enfatizar que a abordagem dessa lacuna no campo dos estudos organizacionais demandará a realização de novas pesquisas e estudos sobre o tema.

Por fim, é válido apontar que esta pesquisa concentrou seu foco na visão dos dirigentes familiares presentes nas organizações estudadas. Este aspecto constitui uma limitação para o estudo, sendo recomendável a realização de novas pesquisas que abarquem os vieses dos diversos atores inseridos na realidade das empresas familiares. Assim, ao se esboçar a existência de uma “governança familiar tácita”, a possibilidade de dar voz aos diferentes sujeitos representa uma possibilidade de enriquecimento para novos estudos, permitindo ao pesquisador maior aprofundamento na complexidade das questões familiares, na tradição da família, na trajetória da empresa e no amálgama de valores que permeiam o universo das empresas familiares.

REFERÊNCIAS

ADACHI, P. P. *Família S.A. – Gestão de Empresa Familiar e Solução de Conflitos*. São Paulo: Atlas, 2006.

AIRES, A. Planejamento da Sucessão a partir de Reorganizações Societárias e Patrimoniais. In: ÁLVARES, E. *Governando a Empresa Familiar*. Belo Horizonte: Qualitymark- FDC, 2003.

ALBERTI, V. *História oral – a experiência do CPDOC*. Rio de Janeiro: Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil, 1990.

ALCHIAN, A.; DEMSETZ, H. Production, information costs and economic organization. *American Economic Review*, v. 62, 1972.

ALVES, M. K. *Abertura de capital no brasil: o estudo de caso da Natura cosméticos S.A*. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica, 2006 (Dissertação de Mestrado).

AMARAL, A.C. R.; MONTGOMERY, N. Atribuições do Conselho de Administração: novas formas de gestão corporativa. IN: MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato. *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio, 1999.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2006.

BABIC, V. *Corporate Governance problems in transition economies*. Winston-Salem: Wake Forest University, Social Science Seminar, 2003.

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

BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Editores). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2007.

BERLE, Adolph A.; MEANS, Gardiner C. *The modern corporation and private property*. New York: Macmillan, 1932.

BERNHOEFT, R.; CASTANHEIRA, J. *Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros*. São Paulo: Nobel, 1995.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. A. *Governança na Empresa Familiar – gestão, poder e sucessão*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BERTUCCI, J. L. O.; Álvares, E.; PIMENTEL, T. D.; PEREIRA, R.D. Mecanismos de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos de governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios* (São Paulo), v. 11, p. 152-167, 2009.

BORGES, L. F. X.; SERRÃO, C. F. B. Aspectos de Governança Corporativa Moderna no Brasil. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 111-148, dez. 2005.

BORNHOLDT, W. *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. São Paulo: Bookman, 2005.

BOVESPA; FDC; FIEMG. *Gestão, Governança e Mercado de Capitais - Perspectivas das Empresas Mineiras*. Belo Horizonte, nov. 2007.

BRASIL, Lei No 6.404. Brasília, 1976.

BRUSCHINI, C. Uma abordagem sociológica de família. *Revista Brasileira de Estudos de População*. São Paulo, v. 6, n.1, p. 1-23, jan./jun., 1989.

BURREL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann Education Books, 1979.

CADBURY, Adrian. The future of governance: the rules of the game. *Journal of General Management*, v. 24, 1999.

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. *Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad*, 5, Junho de 2008. Belo Horizonte: Anais... ENEO, 2008.

CASAGRANDE NETO, H.; SOUZA, L. A.; ROSSI, M. C. *Abertura do Capital de Empresas no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000.

CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure*. New York: Doubleday, 1962.

_____. *The visible hand: the managerial revolution in American Business*. Cambridge, Mass.: Belknap Press, 1977.

CHITTOR, Raveendra; DAS, Ranjan. Professionalization of Management and Succession Performance – a vital linkage. *Family Business Review*, vol. XX, n. 1, march 2007. Family Firm Institute, Inc.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. *Organização e sociedade – O&S*, v. 7, n. 18, maio/ago., 2000.

_____. Pesquisas sobre Organizações Familiares: Instigações e Contribuições. In: *XXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, ENANPAD XXVII*, 2003, Atibaia/SP. Anais... Rio de Janeiro: ENANPAD, 2003.

DAVIS, John. Entrevista a HSM Management: uma radiografia da relação empresa + família + propriedade. *HSM Management*, 41, novembro-dezembro de 2003, p.96-103.

DAVIS, J.A. *A Constituição Familiar: Um Guia de Exemplos de Declarações e Políticas para a Empresa Familiar*. Harvard Business School e Owner Managed Business Institute, 2004.

DEMO, P. *Metodologia Científica*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

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

FAORO, R. *Os donos do poder – Formação do patronato político brasileiro*. 3 ed. Rio de Janeiro: Globo, 2001.

FLORESTA, M. *Profissionalização e sucessão familiar*. Balcão SEBRAE, 1999.

FREYRE, Gilberto. *Casa-Grande e Senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1984.

GALLO, M. A. *La sucesión en la empresa familiar*. Barcelona: La Caixa, 1998.

GALLO, M. A; SVEEN, J. Internationalizing the family business: facilitating and restraining forces. *Family Business Review*, verano de 1991.

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

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

GERSICK, K. E.; LANSBERG, I.; DESJARDINS, M.; DUNN, B. Como gerenciar as transições. *HSM Management*, v. 6, n. 41, nov-dez, 2003.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOLDMAN, Lucian. *Ciências Humanas e Filosofia*. São Paulo: Difel, 1984.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. *Patrimônio, Família e Empresa – Um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial*. 1ªed. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. As Empresas Familiares no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, RAE Light. São Paulo, v. 7, n. 1, p. 7-12, Jan./Mar. 2000.

GONZÁLEZ REY, F. *Pesquisa Qualitativa e Subjetividade: os processos de construção da informação*. Editora Thomson. São Paulo, 2005.

GRZYBOVSKI, D. *Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares*. Minas Gerais: Universidade Federal de Lavras, 2007. (Tese de Doutorado em Administração).

HAWLEY, J.P.; WILLIAMS, A. T. *Corporate governance in the United States: the rise of fiduciary capitalism*. Working Paper, Saint Mary's College of California, School of Economics and Business Administration, 1996.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. *Raízes do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

JENSEN, Michael. Value Maximization, Stakeholder Theory, and Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol 14, No. 3, p. 8-21, 2001.

JENSEN M.; MECKLING W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, p. 305-360, 1976.

KELLE, U. *Computer-Aided Qualitative Data Analysis: Theory, Methods and Practice*. London: Sage, 1995.

KLEIN, Benjamin. Contracting costs and residual profits: the separation of ownership and control. *Journal of Law & Economics*, v. 26, 1985.

LA PORTA, Rafael; LOPEZ-DE-SILANES, Florencio; SHLEIFER, Andrei. Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, Vol. 54, No. 2, p. 717-738, 1998.

LAMBRECHT, Johan. Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. *Family Business Review*, vol. XVIII, n. 4, p. 267-282, December 2005. Family Firm Institute Inc.

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

LEITE, H. de P. *Introdução à Administração Financeira*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LEMOS, M. F. M. O processo de sucessão em empresas familiares. *RAE Business*, n. 5, abr. 2003.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. *Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir a sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Atlas, 2005.

LETHBRIDGE, E. *Tendências da Empresa Familiar no Mundo*. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>. Acesso em 14 de Março de 2009.

LODI, J. B. *A empresa familiar*. 4ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MAGALHÃES NETO, A. B.; FREITAS, A. A. F. As Organizações Familiares e os Processos de Profissionalização, Sucessão e Administração de Conflitos: Uma Análise baseada no Conceito de Ciclo de Vida. *Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXVII, 2003*. Atibaia, SP. Anais... ENANPAD, 2003.

MARTINS, Ives; MENEZES, Paulo; BERNHOEFT, Renato. *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio, 1999.

MATHIESEN, H. *Managerial ownership and financial performance*. Copenhagen Business School, 2002.

MATTOS, P. L. C. L. de. “Os resultados de minha pesquisa qualitativa não podem ser generalizados”: pondo os pingos nos I’s dessa ressalva. In: *Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXX, 2006*, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006. (CD-ROM).

MONKS, R. A. G.; MINOW, Nell. *Corporate governance*. 3 ed. Oxford: Blackwell, 2004.

OCDE. *OECD principles of corporate governance*. Paris: OECD, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. *Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999.

OZKAN, B. C. Using NVivo to Analyze Qualitative Classroom Data on Constructivist Learning Environments. *The Qualitative Report*, v. 9, n. 4, December, 2004.

PADUA, A. D. *Empresa familiar*. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998.

PAGANO, M.; PANETTA, F.; ZINGALES, L. Why do companies go public? An empirical analysis. *Journal of Finance*. v. 53, n° 1, fev.1998, pp. 27-64.

- POPPER, K. *A lógica das ciências sociais*. Rio de Janeiro: Tempo e Presença, 1978.
- ROCHA, C. H. M. A profissionalização da gestão das empresas familiares em um contexto de mudança: um estudo de caso no setor têxtil. *Revista Múltipla*, Brasília, n. 7, p. 127-149, Dez., 2001.
- RODRIGUES, M. S. P.; LEOPARDI, M. T. *O método de Análise de Conteúdo: uma versão para enfermeiros*. Fortaleza: Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura, 1999.
- ROSSATO NETO, Félix João; CAVEDON, Neusa Rolita. Empresas familiares: desfilando seus processos sucessórios. *Cadernos EBAPE.BR*, São Paulo, v. 2, n. 3, Dezembro de 2004.
- SCHAFF, A. *História e verdade*. São Paulo: Martins Fontes, 1983.
- SHLEIFER, Andrei; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, v. 52, 1997.
- SILVA, J.C. S., FISCHER, T., DAVEL, E.. Organizações Familiares e Tipologias de Análise: O Caso da Organização Odebrecht. In: *Anais do XXIII ENANPAD*. Set/1999. Rio das Pedras, Rio de Janeiro, 1999.
- SMITH, Adam. *A Riqueza das Nações - Investigação sobre sua natureza e suas causas*. São Paulo: Círculo do Livro, 1996.
- TAGIURI, R; DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, v. 9, n. 2. 1985.
- THIOLLENT, M. J. M. *Crítica metodológica, investigação social e enquete operária*. São Paulo: Polis, 1987.
- TRIVINOS, Augusto N. Silva. *Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1992.
- WALSH, M. Teaching qualitative analysis using QSR NVivo. *The Qualitative Report*, v.8, June, 2003.
- WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos de sociologia compreensiva*. 2. v. Brasília: UnB, 1999.
- WEBER, Max. *Ensayos sobre metodología sociológica*. Buenos Aires: Amorroutu Editores, 1973.

WESTHEAD, P.; COWLING, M.; STOREY, D.; HOWORTH, C. The Scale and Nature of Family Business. In: Denise E. Fletcher. *Understanding the Small Family Business*. Routledge Studies in Small Business, 2002.

WILLIAMS, P. L. *The Emergence of the Theory of the Firm*. London: the macmillan press, 1978.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 1994.