



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Faculdade de Ciências Econômicas

Departamento de Ciências Administrativas

Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração

SUÉLEN RODRIGUES MIRANDA

**PROFISSIONALIZAÇÃO E GOVERNANÇA NA EMPRESA
FAMILIAR: novos e velhos arranjos familiares e organizacionais**

Belo Horizonte

2014

Suélen Rodrigues Miranda

**PROFISSIONALIZAÇÃO E GOVERNANÇA NA EMPRESA
FAMILIAR: novos e velhos arranjos familiares e organizacionais**

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

Área de concentração: Estudos Organizacionais e Sociedade.

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

Belo Horizonte

2014

Ficha catalográfica

Miranda, Suélen Rodrigues.
M672p Profissionalização e governança na empresa familiar
2014 [manuscrito] : novos e velhos arranjos familiares e
organizacionais / Suélen Rodrigues Miranda, 2014.
130 f.: il., gráfs. e tabs.

Orientadora: Janete Lara de Oliveira.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em
Administração.

Inclui bibliografia (f. 123-128) e anexos.

1. Empresas familiares – Administração – Teses.
2. Empresas familiares – Sucessão – Teses. 3. Governança –
Teses. I. Oliveira, Janete Lara. II. Universidade Federal de
Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em
Administração. III. Título.

CDD: 658.041

Elaborada pela Biblioteca da FACE/UFMG. – NMM/098/2014



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado em Administração da Senhora **SUÉLEN RODRIGUES MIRANDA**, REGISTRO Nº 544/2014. No dia 16 de maio de 2014, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 25 de abril de 2014, para julgar o trabalho final intitulado "**PROFISSIONALIZAÇÃO E GOVERNANÇA NA EMPRESA FAMILIAR: novos e velhos arranjos familiares e organizacionais**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, área de concentração: **Administração**. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, Prof. Dr. Janete Lara de Oliveira, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 16 de maio de 2014.

NOMES

ASSINATURAS

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

ORIENTADORA (CEPEAD/ UFMG)

Prof^a. Dr^a. Denize Grzybovski
(FEAC - Universidade de Passo Fundo/ RS)

Prof^a. Dr^a. Adriane Vieira
(EE/UFMG)

.....
.....
.....
.....

“[...] que o escuro não me impeça de
despertar,
que o medo não me impeça de
tentar,
que o erro não me impeça de
continuar.”

AGRADECIMENTOS

A Deus e às entidades superiores que me deram forças, energias boas e me intuíram pelo melhor caminho. Também, às pessoas que, neste percurso, direcionaram um pensamento positivo ou uma reza a mim. Muita luz no caminho de cada um.

Aos meus pais, Paulo e Adriana, pelo incentivo e zelo de sempre, por acreditarem em mim e mergulharem nos meus sonhos comigo, como se fossem seus. Agradeço diariamente pela formação e criação que vocês deram a mim e à Bianca. “[..] quem me dera te dar, quem me dera, bons ventos e brisas... quem me dera te encher de motivos, te dar mais valia, te encher de amigos, te dar alegria. [...]” Adapto as palavras de Ivan Lins para dizer que “quem me dera”, e eu espero que possa, retribuir o amor, o apoio e o cuidado que vocês despenderam por nós desde o nosso nascimento.

Aos meus padrinhos, Ita e Simone, anjos que Deus me permite ter aqui na terra, por toda proteção e cuidado, desde o meu nascimento. Obrigada por caminharem comigo e, muitas vezes, me carregarem no colo. Todo meu amor e gratidão a vocês.

À minha irmã Bianca. Contigo posso ser tudo, posso ser nada, posso ser eu ou posso ser ninguém. Somos uma o apoio da outra, somos metade, e juntas somos inteiro. Obrigada pelas intermináveis conversas e pelo carinhoso apoio de sempre. Além disso, minha gratidão pelo auxílio operacional para a realização deste trabalho.

Ao meu bem, Wandinho. De todas as dádivas que Minas Gerais me proporcionou você foi a melhor delas. Obrigada por me ensinar através do amor, por me amparar, me proteger, me fazer bem. Ao teu lado tudo é mais belo, menos doloroso e mais simples. Obrigada também pelo auxílio operacional para a realização desta dissertação.

Aos meus afilhados, Nando, Isa e Nick; às minhas priminhas, Bê, My e Juju; e a todas as crianças da minha vida. A pureza, a alegria e o sorriso de vocês me enchem de esperanças. Obrigada pelos lindos momentos em cada reencontro.

Aos meus avós, pelo amor fraternal. Mesmo sem ter dimensão desse sonho, me apoiaram e torceram por mim. Desejo muita luz aos que já estão no céu e muita vida aos que estão na terra, para que possamos continuar compartilhando bons momentos.

À família do Wandinho, que já chamo de minha. Herculino, Cida, Dods e Samy, por me receberem e me abraçarem. Vocês desempenham um papel fundamental na minha trajetória. Agradeço a Deus por me permitir vir ao encontro de pessoas tão especiais.

Às minhas amigas Cami e Sche, pela sintonia, pela amizade e pelas boas rodas de chimarrão. Mesmo longe estamos sempre perto, até porque o longe não existe, não é? Vocês me ajudaram a compreender isso. À minha amiga Katy, que me inspira, pelo exemplo de mulher, mãe, estudante e profissional que é. Aos demais amigos e familiares que, mesmo distantes, se fazem presentes na minha vida e, de alguma forma, me deram forças para realizar esse sonho.

À professora Denize Grzybovski, pelo entusiasmo de cada encontro. A formação e o aprendizado que você me proporcionou foram fundamentais para eu chegar até aqui. Obrigada pela confiança, pelos desafios e por despertar o melhor em mim. Com você aprendi mais do que lições acadêmicas; aprendi lições que levo para a vida.

À professora Janete Lara de Oliveira, pelo crescimento que me proporcionou. Minha gratidão pela benevolência e gentileza com que conduziu a orientação desta dissertação, muitas vezes, indo além do seu papel. Também, pela atenção, pelas correções e pelo cuidado com cada detalhe da pesquisa realizada nesses dois anos.

Aos colegas de curso – em especial, aos amigos Glau, Mari, Lili, Tana, Samu, Brunão e Lê –, pelas alegrias, tristezas, aprendizados e conquistas compartilhadas. Ao colega de orientação, Rafael, pelo apoio na realização desta pesquisa. Aos professores do Cepead, pelos ensinamentos. Às professoras Adriane Vieira e Georgina Alves pelas contribuições na banca de defesa de projeto desta dissertação. À turma do estágio docente, pela linda e valorosa experiência. Ao Seu João, pelos conselhos e pelo carinho.

Assim como esta dissertação, hoje eu sou um misto de Rio Grande do Sul e Minas Gerais. Por isso, agradeço a esse estado maravilhoso que é Minas Gerais, que tão bem me acolheu e que eu já aprendi a adorar. E, cheia de saudades, agradeço ao meu querido Rio Grande do Sul, que enche meu coração de alegria a cada visita. Minha gratidão a todos que compreendem a minha ausência e fazem de cada reencontro um momento mágico.

RESUMO

A empresa familiar possui formas de gestão peculiares, que acabam imprimindo ao negócio características comportamentais relativas às vicissitudes das relações entre a família e a empresa. Com isso, muitas vezes, a separação entre propriedade e gestão fica dificultada, o que pode gerar problemas patrimoniais e problemas de delimitação entre as esferas de atuação da família e dos negócios, com impactos no desempenho e até mesmo na sobrevivência dessas empresas. Na tentativa de compreender a complexidade intrínseca a esses empreendimentos e de contribuir com o campo de pesquisas na área, o presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de analisar a evolução dos mecanismos de profissionalização e de governança em duas empresas brasileiras de origem familiar. A base teórica utilizada para a realização deste estudo se alicerçou em três temas: “Empresa familiar”, “Profissionalização na empresa familiar” e “Governança na empresa familiar”. Quanto à metodologia empreendida para esta investigação, optou-se pela abordagem qualitativa de pesquisa. Como método de pesquisa, foram realizados dois estudos de casos - na empresa Randon S/A Implementos e Participações (RS) e na Companhia de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira (MG). Cada caso foi desenvolvido e analisado de forma específica e, posteriormente, realizou-se a análise intercasos, a partir dos eixos temáticos e das categorias de análise estabelecidas para o estudo. Como instrumentos de coleta de dados foram realizadas entrevistas e pesquisa documental. Os sujeitos de pesquisa entrevistados foram membros das famílias que atuam ou atuaram na companhia, conselheiros, funcionários das empresas e diretores profissionais. Como técnica de análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo. Os resultados apontaram que, em decorrência dos diferentes contextos e históricos, as companhias analisadas realizaram distintas escolhas no que se refere aos processos de profissionalização e de sucessão e aos mecanismos de governança e de governança familiar. Esses arranjos levam em conta a necessidade de acomodar questões políticas e de poder na família e na empresa. Fica evidente que algumas práticas precisam avançar muito, com vistas a atender não somente os interesses familiares, mas também os interesses dos demais acionistas e às chamadas “boas” práticas de governança, visto que ambas as empresas integram os níveis diferenciados de governança da BOVESPA.

Palavras-chave: Empresas familiares. Profissionalização. Sucessão. Governança.

ABSTRACT

The family company has peculiar ways of management, that end up printing to the business behavioral characteristics related to the vicissitudes of the relationship between the family and the business. With that, often, the separation between ownership and management is difficult, which can lead to equity issues and problems of demarcation between the spheres of activity of family and business, with impacts on the performance and even the survival of companies. In an attempt to understand the inherent complexity of these developments and contribute to the field of research in the area, the present study was developed with the aim of analyzing the evolution of professionalization mechanisms and governance in two Brazilian companies descent. The theoretical basis used for this study has its foundations on three themes: "Family Business", "Professionalization in the family business" and "Governance in the family business". Regarding the methodology undertaken for this research, we chose a qualitative research approach. As a research method, two case studies were conducted - in Randon S/A Implementos e Participações (RS) and Companhia de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira (MG). Each case is designed and analyzed specifically and subsequently held the inter cases analysis, from the themes and categories of analysis established for the study. As instruments of data collection interviews and documentary research were conducted. The subjects of the research were interviewed family members who work or have worked in the company, directors, corporate officers and professional officers. As a technique for data analysis, content analysis was used. The results showed that, due to the different contexts and historical companies surveyed, they made different choices with regard to the mechanisms of governance and family governance and processes of professionalization and succession. These arrangements take into account the need to accommodate political issues and power in the family and company. It is evident that some practices need to move quite yet, in order to meet not only the family interests but also the interests of other shareholders and so-called "good" governance practices, as both companies integrate the different levels of governance BOVESPA.

Keywords: Family business. Professionalization. Succession. Governance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela

Tabela 1 – Temas de pesquisa sobre empresas familiares em artigos publicados nos periódicos internacionais	15
Tabela 2 – Temas de pesquisa sobre empresas familiares em artigos publicados nos periódicos e eventos científicos nacionais	17
Tabela 3 – Posição acionária da Cedro e Cachoeira	86

Quadros

Quadro 1 – Conceitos de empresa familiar	18
Quadro 2 – Estrutura de propriedade, desempenho e mecanismos de controle das empresas brasileiras de capital aberto	29
Quadro 3 – Matriz dos sujeitos de pesquisa	38
Quadro 4 – Eixos temáticos e categorias de análise	40
Quadro 5 – Profissionalização na Randon, segundo os pressupostos de Songini (2006)	44
Quadro 6 – Transformações do papel da família Randon na companhia	45
Quadro 7 – Evolução das práticas de governança na Randon	67
Quadro 8 – Diretores executivos Cedro e Cachoeira – 1872-1972	75

Figuras

Figura 1 – Método para estudo de dois casos, segundo Yin (2005)	34
Figura 2 – Convergência de várias fontes de evidências	36
Figura 3 – Estrutura societária do Grupo Randon	42
Figura 4 – Estrutura de governança do Grupo Randon	57
Figura 5 – Linha do tempo das sucessões da Cedro e Cachoeira	81
Figura 6 – Estrutura de governança da Cedro e Cachoeira	86

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Empresa familiar	14
2.2 Profissionalização na empresa familiar	24
2.3 Governança na empresa familiar	28
3 METODOLOGIA	33
3.1 Natureza e método de pesquisa	33
3.2 Instrumentos de coleta dos dados	35
3.3 Técnicas e categorias de análise	38
4 CASO RANDON	41
4.1 Breve histórico	41
4.2 Profissionalização	43
4.3 Governança	52
4.4 Síntese do caso Randon	68
4.4.1 Eixo temático da profissionalização	68
4.4.2 Eixo temático da governança	70
5 CASO CEDRO E CACHOEIRA	74
5.1 Breve histórico	74
5.2 Profissionalização	75
5.3 Governança	85
5.4 Síntese do caso Cedro e Cachoeira	98
5.4.1 Eixo temático da profissionalização	98
5.4.2 Eixo temático da governança	100
6 ANÁLISE INTERCASOS	104
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	114
REFERÊNCIAS	123
ANEXO A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA	129

1 INTRODUÇÃO

No cenário brasileiro o controle societário das empresas privadas é predominantemente familiar ou compartilhado por alguns investidores (STEINBERG e HALLQVIST, 2003; CARVALHAL-DA-SILVA e LEAL, 2006; PEIXOTO e BUCCINI, 2013). Nessas empresas, muitas vezes, a separação entre propriedade e gestão não se dá efetivamente, podendo dar margens a confusões patrimoniais, falta de delimitação da atuação da família nos negócios. Os padrões de comportamento em cada família são únicos e particulares. Cada família desenvolve seus mitos, roteiros e rituais, além das questões emocionais e afetivas. Dessa forma, torna-se necessário demarcar os limites entre a família e a empresa. Quando esses limites são indistintos ou ineficazes, podem ocorrer problemas e conflitos (KETS DE VRIES *et al.*, 2009).

Nesse sentido, o equilíbrio das relações entre família, propriedade e empresa é fundamental, já que envolvem questões objetivas, racionais e econômicas, além dos vínculos indissolúveis (sanguíneos, afetivos e psicológicos) que são transmitidos de geração para geração (ÁLVARES, 2003). A profissionalização, assim como a governança, auxilia na delimitação da atuação da família e das fronteiras entre família, empresa e propriedade. A profissionalização nas empresas familiares está relacionada à implementação de mecanismos formais de governança, à existência de planejamento estratégico formal e de sistemas de controle, à contratação de profissionais de mercado e à profissionalização dos membros familiares e dos funcionários de carreira na empresa (DYER, 1989; SONGINI, 2006).

O processo de profissionalização de uma empresa familiar pode ser considerado uma alternativa pela qual as estratégias de coordenação de atividades e os esforços organizacionais adotados pela empresa vão se formalizando (PADULA, 1998; 2002). A profissionalização se apoia em dois eixos: o processo de delegação de responsabilidade, em que a competência dos gestores deve prevalecer independente de pertencer ou não à família proprietária (CASILLAS *et al.*, 2007); e o avanço dos mecanismos de planejamento e controle dentro da organização.

Outra questão que passa pela profissionalização, segundo Bernhoeft (2002), envolve a solução e o gerenciamento de conflitos pelo poder. Para o autor, os membros familiares devem buscar aperfeiçoar suas competências e se comprometer com os objetivos maiores da empresa em detrimento de interesses pessoais. Nesse sentido, Grzybovski e Tedesco (2002) destacam que o reconhecimento dos limites entre as partes é necessário para ocorrer a conciliação de interesses

na empresa familiar. Como as novas gerações herdam ações da empresa, o número de acionistas tende a aumentar ao longo do tempo, podendo levar à fragmentação da estrutura de propriedade (SONGINI, 2006). Para Kets de Vries *et al.* (2009), conflitos entre práticas familiares e empresariais tornam-se mais intensos em períodos de transição, principalmente durante o processo sucessório.

Adachi (2006) salienta que a sucessão está, muitas vezes, vinculada à ideia de morte, o que ocorre em virtude de a figura do herdeiro e de o sucessor serem a mesma. A sucessão nas empresas familiares impacta profundamente a longevidade do negócio, podendo ser amparada por diretrizes e regras de convivência entre a empresa e a família. Independentemente do tipo de sucessão – por membros familiares profissionalizados, profissionais de carreira na empresa ou profissionais de mercado –, é notável a importância de planejar a transferência de poder, já que esse processo é uma das principais causas de conflito familiar (LEONE, 2005). A autora aponta que é frequente que os processos de sucessão nas empresas familiares sejam traumáticos e malsucedidos.

Adachi (2006) salienta que as organizações que não se cercam de um cuidadoso planejamento sucessório colocam em risco a continuidade do negócio. Para Tillmann e Grzybovski (2005), a sucessão pode ser vista como estratégia de sobrevivência empresarial. Não necessariamente, segundo os autores, ela se dará em um contexto de conflitos e rupturas, podendo ser um processo pacífico entre os gestores e os herdeiros, desde que seja planejada e desenvolvida estrategicamente. Dada a complexidade do processo de sucessão e das múltiplas facetas que ele suscita, seu planejamento deveria não apenas merecer grande atenção dessas empresas como também ser realizado independente do momento em que a sucessão vier a se concretizar.

As estruturas e os mecanismos de governança nas empresas familiares, segundo Songini (2006), devem ser capazes de lidar com o negócio e os interesses da família. Além das questões familiares, a governança deve proteger o direito dos acionistas, assegurando tratamento equânime a todos eles e a divulgação precisa de todos os fatos relevantes referentes à empresa, e definir as responsabilidades dos conselhos envolvendo orientação, fiscalização e prestação de contas da companhia (ANDRADE e ROSSETTI, 2004). A troca de valores entre a família e a empresa certamente irá influenciar a forma como o processo de governança será estabelecido. Quando uma família lidera ou controla uma empresa, ela imprime seus valores e experiências

compartilhados, moldando as metas e as interações na organização (KETS DE VRIES *et al.*, 2009).

A introdução de mecanismos formais de governança e controle, supostamente, deve ser capaz de auxiliar a empresa familiar a lidar com suas características peculiares, aumentar o grau de profissionalização da gestão e contribuir para sua longevidade (DYER, 2003; SONGINI, 2006; BERTUCCI *et al.*, 2009; DOERN, 2011). Avançar na utilização da governança se torna fundamental para as empresas familiares, que precisam resolver suas peculiaridades para sobreviverem nesse cenário. Bornholdt (2005) explica que a governança familiar permite distinguir e separar os sistemas família, propriedade e empresa. A governança pode ser utilizada para definir regras e, com isso, evitar possíveis conflitos (WARD, 2004).

Pela fragilidade das relações familiares, é extremamente importante que algumas questões sejam claramente estabelecidas. A sobrevivência da empresa familiar está na capacidade que a família tem de administrar suas relações formais e de resolver seus conflitos. Diante deste contexto, esta dissertação pretende analisar a evolução dos mecanismos de profissionalização e de governança em empresas de origem familiar, ao longo de sua trajetória. Os objetivos específicos definidos para o estudo são:

- Descrever e analisar o processo de profissionalização ocorrido nas empresas pesquisadas em relação à evolução do processo.
- Descrever e analisar a governança existente nas empresas pesquisadas em relação à estrutura, processos e práticas de governança implementadas.

Em relação à metodologia empreendida para esta investigação, optou-se pela abordagem qualitativa de pesquisa (FLICK, 2004; REY, 2005; DENZIN; LINCOLN, 2006), buscando compreender a complexidade das empresas familiares, a partir dos seus fenômenos organizacionais. Como método de pesquisa, utilizou-se o estudo de dois casos (YIN, 2005). Cada caso foi desenvolvido e analisado de maneira individual. Posteriormente, realizou-se a análise intercasos, com o objetivo de apresentar os contrastes dos resultados dos dois casos, a partir dos eixos temáticos e das categorias de análise estabelecidas para o estudo. Considerando, ainda, as singularidades de cada caso, e não visando à replicação dos casos e à generalização dos resultados. Os sujeitos de pesquisa entrevistados foram os membros familiares que atuam

ou atuaram na companhia, conselheiros e diretores profissionais. Como fonte de evidencia complementar foi utilizada a pesquisa documental. Como técnica de análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo (BARDIN, 2009).

Esta dissertação está organizada em sete capítulos, além das referências bibliográficas. O primeiro capítulo compreende esta introdução. No segundo capítulo, apresenta-se a base teórica que sustenta a pesquisa, apoiando-se em três temas principais: “Empresa familiar”, em que se abordam os conceitos e características da uma empresa familiar e se faz um resgate das principais discussões e publicações no campo de estudo em empresa familiar, nacional e internacional; “Profissionalização na empresa familiar”, que evidencia alguns aspectos relativos ao processo de profissionalização e ao processo sucessório nas empresas familiares; e “Governança na empresa familiar”, que se descrevem os conceitos e as discussões sobre a introdução de mecanismos de governança, governança familiar, conselho de administração e órgãos de representação. No terceiro capítulo, desenvolve-se a metodologia utilizada para atingir os objetivos do estudo. No quarto e no quinto capítulos, apresenta-se a análise dos dois casos, respectivamente. No sexto capítulo, procede-se a análise intercasos, na qual os resultados dos dois casos são contrapostos. No sétimo capítulo, formulam-se as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresa familiar

Os estudos sobre empresa familiar estão em fase de desenvolvimento enquanto campo de pesquisa (CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 2003; SHARMA, 2006; CASILLAS; VAZQUEZ; DIAZ, 2007). Ainda há muita divergência sobre o que pode ou não ser considerado empresa familiar, se a empresa familiar realmente se distingue de outros tipos de empresa, qual o papel da família e que influências ela exerce no negócio, dentre outras questões. Essas diferentes concepções da empresa familiar constituem uma dificuldade para o desenvolvimento da pesquisa nessa área, que precisa superar ainda diversos aspectos teóricos e metodológicos.

No intuito de compreender o grau e o modo de participação da família nas empresas familiares, Sharma (2006) apresenta três direções gerais em torno das quais os estudos de empresas familiares estão se estruturando: a) articulação de múltiplas conceituações operacionais das empresas familiares (WESTHEAD; COWLING, 1998; HECK; STAFFORD, 2001; ASTRACHAN; SHANKER, 2003); b) desenvolvimento de tipologias de empresa familiar (SHARMA, 2002); e c) desenvolvimento de escalas para mensurar o envolvimento da família no negócio (ASTRACHAN *et al.*, 2002). Ao discorrerem sobre o campo de estudos em empresa familiar, Casillas *et al.* (2007) argumentam que, apesar de nas duas últimas décadas a área ter atingido um progresso significativo, grande parte do caminho ainda está por ser percorrido. Os autores atribuem os lapsos desse campo de pesquisas ao fato de a maioria das pesquisas realizadas na área girar em torno de diferentes conceituações e concepções de empresa familiar.

Chrisman *et al.* (2003) analisaram o campo de pesquisa em empresas familiares a partir de 190 artigos publicados sobre o tema no período de 1996 a 2003. Partindo do trabalho realizado por Chrisman *et al.* (2003), Debicki *et al.* (2009) analisaram 291 artigos publicados em 30 periódicos internacionais no período de 2001 a 2007. Os autores identificaram como lacunas na área: inexistência de pesquisas sobre metas econômicas e não econômicas, estratégias, *stakeholders*, ética, responsabilidade social e profissionalização. Os temas listados como os que acumularam maior produção são: governança corporativa, recursos, vantagem competitiva e sucessão (TAB. 1).

Tabela 1 - Temas de pesquisa sobre empresas familiares em artigos publicados nos periódicos internacionais

Tema de pesquisa	Chrisman <i>et al.</i>, 2003 (1996-2003; n = 190)	Debicki <i>et al.</i>, 2009 (2001-2007; n = 291)
Metas e objetivos		
1.1 Metas econômicas	5	5
1.2 Objetivos não econômicos	5	3
1.3 Processo de formulação da meta	1	0
Formulação da estratégia		
2.1 Planejamento estratégico e conteúdo	6	9
2.2 Recursos e vantagem competitiva	11	25
2.3 Ambiente de oportunidades e ameaças	4	4
2.4 Estratégia empresarial	3	4
2.5 Estratégia de negócios	2	5
2.6 Estratégia funcional	7	6
2.7 Estratégia internacional	6	6
2.8 Empreendedorismo e inovação	10	15
2.9 <i>Stakeholders</i> , ética e responsabilidade social	4	8
Implementação da estratégia		
3.1 Governança corporativa e controle	18	56
3.2 Estrutura	3	12
3.3 Sistemas, processos e redes	5	8
3.4 Comportamentos e conflitos	12	19
3.5 Cultura e valores	9	13
3.6 Evolução e mudança	3	15
Gestão		
4.1 Liderança e propriedade	14	46
4.2 Profissionalização	4	8
4.3 Sucessão	42	44
Outros		
5. Outros temas de pesquisa	62	62

Fonte: Traduzida e adaptada de Debicki *et al.*, 2009.

Segundo Moraes Filho, Barone e Pinto (2011), as pesquisas norte-americanas sobre empresa familiar começaram em meados da década de 1950. Já as brasileiras, na década de 1990. Com o objetivo de mapear o campo de estudos em empresa familiar no Brasil, os autores analisaram a produção científica sobre o tema no período de 1961 a 2009, contemplando os artigos

publicados nos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad) e nos periódicos Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração da Universidade de São Paulo (Rausp) e Organizações & Sociedade (O&S), de acordo com disponibilidade em seus sítios e bibliotecas. Foram selecionados para análise os 97 artigos que apresentavam as empresas familiares como foco de discussão. Os principais temas de pesquisa da amostra analisada foram: “Conceitos de empresa familiar”, “Processo sucessório”, “Pontos fortes e fracos” e “Cultura”. As primeiras publicações de autores estrangeiros apareceram nos periódicos RAE e Rausp, destacando-se Donnelley (1967), Kanitz e Kanitz (1978), Gallo e Lacueva (1983), mas somente no final dos anos de 1990 é que os trabalhos se intensificaram no Brasil. Quanto às citações e referências, nos artigos brasileiros os mais citados foram: Lodi, Gersick, Bernhoeft, Davel e Grzybovski. Nos artigos estrangeiros: Donnelley, Kets de Vries, Fletcher, Sharma e Chua.

Paiva, Oliveira e Melo (2008) analisaram os artigos publicados nos anais dos eventos organizados pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), entre 1997 e 2007. Foram pesquisados anais de 26 eventos, reunindo-se no final 83 artigos. Os autores observaram uma tendência crescente de estudos que abordam as organizações familiares. Os principais assuntos pesquisados foram: sucessões, estratégia, modelos de gestão, profissionalização, cultura, aprendizagem, representações sociais, mudança, empreendedorismo e sistemas contábeis. Os estudos de abordagem qualitativos foram os mais frequentes. No que se refere à base teórico-epistemológica, os estudos de orientação predominantemente funcionalista sobrepuseram os interpretacionistas.

Para Grzybovski (2007), o histórico de pesquisas sobre empresas familiares realizados sob a abordagem funcionalista pode ser justificado pela falta de diálogo da comunidade científica da administração com outros campos da ciência, com destaque para a psicologia, a sociologia e a antropologia. A autora aponta que os primeiros estudos sobre empresas familiares no Brasil foram realizados a partir de trabalhos de consultoria empresarial. Daí a evidência de pesquisas sobre sucessão. Para Pereira, Oliveira e Carrieri (2012), a constatação do predomínio da orientação funcionalista reflete a realidade da grande área da administração, na qual tal orientação é predominante. Diante disso, os autores apontaram a necessidade de ampliar o escopo teórico e metodológico das pesquisas sobre empresas familiares.

Borges, Lescura e Oliveira (2012) também analisaram a produção científica sobre empresas familiares, a partir de 130 artigos publicados entre 1997 e 2009 em anais de eventos científicos e periódicos nacionais. Dentre as abordagens temáticas mais estudadas no campo de empresas familiares, a que mais se destaca é a da sucessão, seguindo-se estratégia, governança e cultura organizacional (TAB. 2). Outros temas, embora com menor ênfase, também têm sido estudados, como: relações de poder, mudança organizacional e profissionalização

Tabela 2 - Temas de pesquisa sobre empresas familiares em artigos publicados nos periódicos e eventos científicos nacionais

Tema de pesquisa	Borges <i>et al.</i>, 2012 (1997-2009; n = 130)
Sucessão	40
Estratégia	14
Governança	14
Cultura organizacional	11
Práticas de gestão	9
Aprendizagem	9
Família	9
Gênero	7
Crescimento e desenvolvimento	6
Empreendedorismo	6
Representações sociais/familiares	5

Fonte: Adaptada de Borges *et al.*, 2012.

Borges *et al.* (2012) perceberam certa fragilidade do campo, já que grande parte das pesquisas desconsidera aspectos intrínsecos à interação entre família e empresa. Uma das justificativas supostas pelos autores prende-se ao fato do campo de pesquisas sobre empresas familiares ser relativamente novo. Outra fragilidade do campo apontada pelos autores é de natureza teórica e conceitual, pois os estudos, em sua maioria são rasos, não conseguindo apreender e explicar as particularidades das empresas familiares. A partir das lacunas identificadas no campo, os autores sugerem para os próximos estudos na área mais atenção aos aspectos singulares que compõem as organizações familiares no sentido de compreendê-las e investigá-las considerando as interações com a família de origem. Em termos metodológicos, os autores apontam a necessidade de buscar o equilíbrio na utilização de abordagens diferenciadas de

pesquisa; de não só realizar estudos teórico-empírico, mas também pesquisas teóricas; e, quanto à abordagem, de não realizar só estudos qualitativos, pois as abordagens quantitativas ou mistas (quanti-quali), segundo os autores, poderiam contribuir para a consolidação do campo de pesquisa em empresas familiares.

É possível observar, então, que os estudos sobre empresas familiares podem ser considerados um campo emergente de pesquisas. Tanto o cenário brasileiro como o internacional têm apresentado nos últimos anos volume crescente de trabalhos publicados e de interesse por parte dos pesquisadores. Ainda assim, percebe-se certa fragilidade deste campo, que tenta consolidar conceitos e se firmar como objeto de estudo. Destaca-se a importância de estudos profundos e densos que considerem as peculiaridades intrínsecas desses empreendimentos, em virtude da presença e influência da família empresária no negócio e suas interações. Outro aspecto de importância considerável no campo de pesquisa prende-se aos diferentes critérios usados para distinguir empresa familiar de empresa não familiar e à falta de consenso para definir o objeto de estudo (Quadro 1). Entretanto, é possível afirmar que, apesar de o debate não estar encerrado, o campo de estudos está se desenvolvendo e expandindo, assim como caminhando para uma maturidade conceitual (SHARMA, 2006; GEDAJLOVIC *et al.*, 2012).

Quadro 1 - Conceitos de empresa familiar

(continua)

Autor(es)	Definição
Donnelley (1964) Litz (1995) Chua, Chrisman e Sharma (1999)	Uma empresa pode ser considerada familiar quando existe a intenção de transmiti-la para gerações futuras.
Pratt, Davis (1986) Davis, Tagiuri (1989) Handler (1989) Shanker, Astrachan (1996)	A influência da família faz uma empresa familiar distinta de uma empresa não familiar.
Bernhoeft (1989)	Organização que tem sua origem e sua história ligada a uma família ou que mantém membros da família na administração dos negócios.
Westhead e Cowling (1998) Westhead <i>et al.</i> (2001)	Uma empresa é ou não familiar se ela se considera familiar ou não. Apesar de considerarem algumas diferenças entre empresa familiar e empresa não familiar, consideram muitas semelhanças. Por isso, não concluem que elas devam ser tratadas como diferentes.
Gudmunson, Hartman e Tower (1999) Westhead, Cowling e Howorth, (2001) Gallo, Tapiés, e Cappuyns (2004)	Existe pouca ou nenhuma diferença entre empresa familiar e empresa não familiar.
Habbershon e Williams (1999)	Uma empresa é familiar desde que tenha recursos e capacidades sinérgicos decorrentes de envolvimento da família e suas interações.

(conclusão)

Romano, Tanewski e Smyrnios (2000) Tsang (2002) Randoy e Goel (2003) Zahra (2003)	A empresa familiar se difere da empresa não familiar em termos de: metas, ética, estruturas, estratégias e governança.
Astrachan, Klein, e Smyrnios (2002) Astrachan e Shanker (2003)	A empresa familiar é definida pelo nível de envolvimento da família.
Grzybovski e Tedesco (2002) Grzybovski (2007)	Enfatizam a necessidade de se considerar elementos afetivos, simbólicos e culturais na definição de empresa familiar, já que esses elementos permeiam as relações sociais estabelecidas entre família e empresa.
Chrisman, Chua e Sharma (2003)	Intenção de manter o controle familiar, recursos e capacidades sinérgicos decorrentes de envolvimento da família e suas interações, intenção de transferência para a próxima geração, prossecução dessa visão, sucessivamente, para as próximas gerações.
Dyer (2003)	Destaca que considerar a família como variável nos estudos sobre empresas familiares se torna importante na medida em que ela influencia no comportamento individual, do grupo e da organização.
Chrisman, Chua e Steier (2005)	A definição de empresa familiar pode ser baseada no que os pesquisadores julgam como importantes para considerar uma empresa como familiar ou não.
Leone (2005)	Apresenta três níveis para conceituar empresa familiar: propriedade, gestão e sucessão.
Kets de Vries <i>et al.</i> (2009)	As empresas familiares possuem dimensões psicológicas que podem ser desenvolvidas como vantagens competitivas, desde que superem alguns problemas estruturais e interpessoais inerentes.
Gedajlovic, Carney, Chrisman e Kellermanns (2012)	Caracterizam e diferenciam uma empresa familiar com base nas perspectivas de esforço e habilidade dos recursos familiares presentes na empresa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Chrisman *et al.* (2003) destacam que há muitas divergências teóricas e empíricas com relação à conceituação de empresa familiar. Eles percebem a necessidade de desenvolver métodos para separar empresa familiar de empresa não familiar, para que se possa chegar a uma base conceitual acerca do que seja uma empresa familiar. Alguns estudos apontam para a existência de pequenas ou, mesmo, de nenhuma diferença entre empresa familiar e empresa não familiar (GUDMUNSON; HARTMAN; TOWER, 1999; WESTHEAD; COWLING; HOWORTH, 2001; GALLO; TAPIES; CAPPUYNS, 2004). Gudmunson *et al.* (1999) destacam as limitações e os resultados conflitantes das pesquisas que buscam traçar relações entre estrutura de propriedade e estratégia nas empresas familiares. Os autores acreditam que existem algumas diferenças na forma como as empresas familiares competem no mercado. Entretanto, não consideram a empresa familiar diferente da não familiar em questões estratégicas. De outro lado, alguns pesquisadores da área acreditam que a influência da família faz uma empresa

familiar distinta de uma empresa não familiar (PRATT; DAVIS, 1986; DAVIS; TAGIURI, 1989; HANDLER, 1989; SHANKER; ASTRACHAN, 1996).

Por quase duas décadas o modelo de círculos sobrepostos, apresentado por Gersick *et al.* (1997), foi o modelo padrão teórico para retratar a família e os negócios como sistemas interligados e entidades estratégicas. Contudo, esse modelo é considerado por Habbershon *et al.* (2006) e diversos outros autores como estático. Sua visão geral é de que a família e os negócios são dois sistemas sociais complexos que, quando combinados, fazem com que as empresas familiares se diferenciem de outras organizações pelo grau em que as fronteiras dos sistemas se sobrepõem. O modelo de círculos sobrepostos é útil para descrever os fenômenos complexos individuais e organizacionais associados aos subsistemas sobrepostos e para identificar as perspectivas das partes interessadas, suas funções e responsabilidades. Contudo, quando se busca uma visão mais dinâmica e estratégica, apresenta limitações para identificar os resultados de desempenho e para explicar como essas interações influenciam na empresa (CHUA *et al.*, 1999).

Westhead *et al.* (2001) realizaram um estudo comparativo entre empresas familiares e não familiares no Reino Unido. Os testes confirmaram várias semelhanças entre os dois tipos de empreendimentos, por exemplo, no que se refere ao processo de nomeação e de posse dos presidentes de ambos os grupos de empresas, que ocorreram em períodos parecidos. Outro resultado importante é que os CEOs de empresas familiares permaneceram nesta posição por períodos significativamente mais longos do que os CEOs de não empresas familiares. Este estudo também permitiu revelar algumas diferenças, como: a proporção do total de ações detidas por administradores de empresas familiares foi significativamente maior que a de propriedade de diretores em empresas não familiares; e a proporção de empresas não familiares que contratam diretores executivos, foi significativamente maior que a das empresas familiares que não buscam diretores executivos. Os autores concluíram que, apesar de ter mostrado algumas diferenças entre empresas familiares e não familiares, o estudo apontou, também, muitas semelhanças, o que não permite inferir que elas devam ser tratadas como diferentes.

Por outro lado, alguns autores entendem que a empresa familiar possuiu formas de gestão próprias e muito peculiares, o que ocorre pela participação dos membros da família na gestão (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002; GRZYBOVSKI, 2007), os quais acabam imprimindo ao negócio suas características comportamentais, seus desejos e motivações na empresa. Romano *et al.* (2000) identificam a influência da família na empresa em diferentes etapas de seu ciclo

de vida, como em questões financeiras, de cultura, de abertura de capital, de estrutura, de propriedade e controle, de fontes de financiamento, dentre outras. Dyer (2003) destaca que considerar a família como uma variável nos estudos sobre empresas familiares se torna importante na medida em que ela influencia o comportamento individual, do grupo e da organização. Os principais temas de pesquisa apontados por Dyer (2003) nos quais a família pode ser utilizada como uma variável que exerce influência no negócio são “governança”, “gestão”, “estratégia” e “cultura organizacional”. O autor destaca, ainda, que a dinâmica da família está presente na maioria das organizações existentes hoje, razão pela qual deveria ser incluída como uma variável nos estudos na área. Também, argumentou que a inclusão da família como uma variável relevante pode gerar resultados que favoreçam pesquisas mais robustas em empresas familiares.

Tsang (2002) salienta que, devido ao fato de a gestão nas empresas familiares, muitas vezes ser centralizada, a tomada de decisões estratégicas é, em grande parte, realizada no seio da família. A internacionalização é outro fator que pode estar vinculado à propriedade familiar, à participação da família na empresa e a suas interações (ZAHRA, 2003; RANDOY, GOEL, 2003). Habbershon, Williams e MacMillan (2006) consideram que discussões sobre estratégia, planejamento, crescimento ou desempenho da empresa familiar, frequentemente, geram tensões e contradições entre os sistemas familiar e empresarial. Na perspectiva desses autores, isso ocorre pelo fato de que as necessidades, desejos, objetivos e práticas da família não serem sempre as mesmas que as do negócio. Grzybovski (2007) enfatiza a necessidade de se considerar elementos afetivos, simbólicos e culturais na definição de empresa familiar, já que esses elementos permeiam as relações sociais estabelecidas entre família e empresa.

Bernhoeft (1989) conceitua empresa familiar como sendo aquela organização que tem sua origem e história ligadas a uma família ou que mantém membros da família na administração dos negócios. Entretanto, o próprio autor pondera que levar em consideração somente este fator pode ser uma visão simples demais, sendo necessário analisar outras características para definir uma empresa como familiar. Litz (1995) e Chua, Chrisman e Sharma (1999) sugerem que a essência da empresa familiar está na intenção da família de perpetuar o negócio e de transferi-lo para a próxima geração. Para Donnelley (1964), uma empresa só pode ser considerada familiar quando existe a intenção de transmiti-la para gerações futuras. Teoricamente, isso permitiria a categorização de uma empresa como familiar apenas a partir da segunda geração.

Leone (2005) apresenta três vertentes para conceituar empresa familiar. A primeira encontra-se no nível da propriedade: é quando o controle da empresa encontra-se nas mãos da família. A segunda vertente encontra-se no nível da gestão: se dá quando os principais cargos executivos são ocupados por membros familiares. A terceira vertente se dá em nível de sucessão: efetiva-se na transmissão para a segunda geração e, sucessivamente, para as gerações posteriores. Chrisman *et al.* (2003) descrevem que a essência da empresa familiar deve ser constituída de: a) intenção de manter o controle familiar; b) existência de recursos e capacidades sinérgicas decorrentes de envolvimento da família e de suas interações; c) intenção de transferência do negócio para a próxima geração; e d) prossecução dessa visão, sucessivamente, para as próximas gerações.

Habbershon e Williams (1999) introduzem o conceito de *familiness*, que consiste em considerar uma empresa como familiar a partir da existência de recursos e capacidades sinérgicas decorrentes do envolvimento da família e de suas interações com os negócios. Gedajlovic *et al.* (2012) caracterizam e diferenciam uma empresa familiar por meio de duas perspectivas: esforço e habilidade. Os autores destacam que os esforços e as habilidades de uma empresa familiar se dividem em positivos e negativos. Os esforços positivos são aqueles que sustentam a capacidade de monitorar e disciplinar os agentes envolvidos com a gestão, sejam familiares ou não. Os esforços negativos são aqueles em que as famílias controladoras são propensas a usar seu controle gerencial para extrair benefícios privados e para favorecer os membros da família nas decisões de compensação e de promoção. De outro lado, as habilidades positivas são descritas como aquelas em que a empresa familiar possui recursos únicos, tais como capital social, cognições empresariais e conhecimento tácito, que podem fornecer a base para vantagens competitivas sustentáveis. As habilidades negativas são constituídas por fatores como nepotismo, concentração de poder gerencial, preocupações com perda de controle familiar e má gestão.

Kets de Vries *et al.* (2009) salientam que não se sabe ao certo até que ponto o comportamento e o desempenho são afetados pela propriedade ou pela gestão familiar. Entretanto, apontam que alguns dados históricos relativos à longevidade das empresas, ainda que limitados, mostram algumas dimensões psicológicas que as empresas familiares podem desenvolver como vantagens competitivas, desde que superem alguns problemas estruturais e interpessoais inerentes.

As empresas familiares apresentam vantagens competitivas que as distinguem das organizações não familiares. Esse dito “efeito família” teria como significado a existência de práticas familiares ou organizacionais que resultam da propriedade e da administração familiar e que afetam o desempenho positivamente (KETS DE VRIES *et al.*, 2009).

Por serem moldadas pelas mesmas influências, as práticas familiares e empresariais, muitas vezes, se inter-relacionam. Segundo Kets de Vries *et al.* (2009), o indivíduo é influenciado por suas características inatas de personalidade, do mesmo modo que cada membro individual é influenciado pelos valores e crenças de sua família de origem. Juntos, o membro individual e a sua família de origem, compartilham histórias e condutas. Na empresa familiar, essas práticas de influência se interagem como práticas familiares e afetam intrinsecamente as práticas organizacionais da empresa.

Astrachan e Shanker (2003) caracterizam a empresa como familiar com base no nível de envolvimento da família nos negócios. O primeiro, mais abrangente, é aquele em que a família tem alguma participação no negócio e no controle da direção estratégica da empresa. O segundo nível, compreende aquelas empresas familiares cujo proprietário tem a intenção de transferir o negócio a outro membro da família e o fundador ou descendente do fundador desempenha um papel na gestão do negócio. O terceiro nível, é aquele em que a família de origem apresenta uma participação no negócio ou um papel no conselho, mas tem pouca interação no dia a dia das operações, embora mantenha a intenção de perpetuidade do negócio sob o controle familiar.

Entende-se que o conceito de empresa familiar deve transitar por diferentes tipos de empresa, desde aquele empreendimento em que a família fundadora influencia na tomada de decisão e participa das atividades operacionais, passando por aquele que mantém a presença de sucessores da família desempenhando papel na gestão do negócio, até aquele em que a família fundadora, ou seus descendentes, tem pouca interação no dia a dia das operações, mas participa do conselho. Dessa forma, o conceito de empresa familiar considerado para o desenvolvimento desta dissertação é o proposto por Astrachan e Shanker (2003). A definição de empresa familiar proposta por esses autores amplia o escopo do que pode ser considerada empresa familiar de maneira inclusiva. No cenário proposto, múltiplas gerações podem ter um impacto significativo na atividade da empresa, mesmo quando ela já avançou em termos de profissionalização e governança.

2.2 Profissionalização na empresa familiar

Na perspectiva da burocracia weberiana, a profissionalização está atrelada à figura do gestor profissional (não membro da família). Ou seja, a separação dos sistemas propriedade e gestão é necessária para o amadurecimento e longevidade da empresa (OLIVEIRA *et al.*, 2012). Dessa forma, a profissionalização é vista como uma maneira de reestruturar a empresa a partir de um gestor profissional e como solução para os conflitos familiares. Segundo Barcia e Grzybovski (2008), essa noção traz a ideia de que a família e suas relações são nocivas para a empresa. Bernhoeft (1989) sugere uma profissionalização mais humanizada, na qual a família possa ser profissionalizada, e não excluída do negócio.

Dyer (1989) recomenda alternativas para tornar uma gestão profissionalizada, dentre as quais se destacam: a) profissionalizar os membros da família proprietária; b) profissionalizar os funcionários não familiares que trabalham na empresa; e c) trazer gestores profissionais externos para a empresa. Para Bernhoeft (2002), o processo de profissionalização na empresa familiar deve abranger a empresa como um todo, e não apenas se dar no nível executivo, além de começar pela família, já que para o autor a profissionalização significa a introdução da racionalidade nas relações familiares. O autor salienta a importância de a empresa se preparar para o processo sucessório e organizar seu modelo societário para administrar interesses da família. Além disso, sugere o acordo societário como instrumento da administração familiar.

A profissionalização se apoia em dois eixos. Um é o processo de delegação de responsabilidade. O outro é o grau de formalização dos mecanismos de controle dentro da organização (PADULA, 2002). Songini (2006) considera que a profissionalização está relacionada à difusão dos seguintes elementos: a) implementação de mecanismos formais de governança; b) existência de planejamento estratégico formal e de sistemas de controle; e c) envolvimento de membros não familiares na gestão. Para Padula (1998), o processo de profissionalização de uma empresa familiar pode ser considerado uma alternativa pela qual as estratégias de coordenação de atividades e os esforços organizacionais adotados pela empresa vão se formalizando. Para Casillas *et al.* (2007), a profissionalização na empresa familiar se relaciona à existência de uma estrutura organizacional de gestão, na qual a competência dos gestores prevaleça, independente de pertencer ou não à família proprietária.

Bernhoeft (1989) enfatiza a necessidade de que sejam estabelecidas abordagens adequadas para cada um dos componentes: família, propriedade e empresa. A família envolve questões emocionais e afetivas; a propriedade define relações fundamentais entre o presente e o futuro e as questões de poder e controle, exigindo maior dose de racionalidade dos detentores das ações; e a empresa estabelece a ligação entre família e propriedade e demanda racionalidade e estratégia em busca da longevidade. O equilíbrio entre as relações família, propriedade e empresa é fundamental, já que envolve questões objetivas, racionais e econômicas, além de vínculos indissolúveis (sanguíneos, afetivos e psicológicos) transmitidos de geração para geração (ÁLVARES, 2003).

Kets de Vries *et al.* (2009) ressaltam que a preocupação das famílias com o patrimônio, o controle e o legado familiar pode entrar em conflito com os objetivos do empreendimento. Alguns fatores, como conflitos pessoais não resolvidos, falta de confiança, relações interpessoais complicadas, rivalidade entre irmãos, problemas geracionais e pretensões da família sobre a empresa, podem afetar a longevidade do empreendimento familiar. Considerando que os padrões de comportamento em cada família são únicos e particulares, cada família desenvolve seus mitos, roteiros e rituais, os quais fornecem uma visão compartilhada do mundo externo. Assim, as fronteiras entre família e empresa nem sempre são claras. Quando essas fronteiras são indistintas ou ineficazes na demarcação de relações podem ocorrer problemas e conflitos, já que as diferentes partes do sistema se inter-relacionam e se sucedem à medida que novos eventos ocorrem no decorrer dos anos (KETS DE VRIES *et al.*, 2009).

Como as novas gerações herdam ações da empresa, o número de acionistas tende a aumentar ao longo do tempo, podendo levar à fragmentação da estrutura de propriedade (SONGINI, 2006). Bernhoeft (2002) acredita que a solução e o gerenciamento de conflitos pelo poder passam pela profissionalização, na qual os membros familiares devem buscar aperfeiçoar suas competências e se comprometer com os objetivos maiores da empresa em detrimento de interesses pessoais. Nesse sentido, Grzybovski e Tedesco (2002) destacam que o reconhecimento dos limites entre as partes é necessário para a conciliação de interesses na empresa familiar.

Para Kets de Vries *et al.* (2009), conflitos entre práticas familiares e empresariais tornam-se mais intensas em períodos de transição, principalmente durante o processo sucessório. Uma das explicações dos autores para isso é que os membros da família enfrentam mudanças

significativas em seus papéis e responsabilidades. Adachi (2006) salienta que a sucessão está muitas vezes vinculada a ideia de morte, o que ocorre em virtude de a figura do herdeiro e de o sucessor serem a mesma. Contudo, há diferenças formais entre ambos. O herdeiro se caracteriza pela transmissão da propriedade de bens e direitos, em função do falecimento ou da transmissão em vida. Já o sucessor é a pessoa, supostamente, detentora de determinadas capacidades, incumbida de ocupar o cargo de outrem. Decorre dessa diferença a importância de tratamento diferenciado a ser dispensado às questões ligadas ao patrimônio e às funções ligadas à gestão.

O processo de profissionalização está intimamente ligado ao processo de sucessão. Este, na empresa familiar, é longo, necessita de planejamento e organização (LEONE, 2005) e impacta profundamente a longevidade do negócio, podendo ser amparado por diretrizes e regras de convivência entre a empresa e a família. A autora destaca a existência de dois tipos de sucessão: a) sucessão profissional – os executivos contratados passam a ocupar cargos diretivos da empresa familiar e, os representantes da família ficam em um Conselho; e b) sucessão familiar - a geração atual sai do comando e abre espaço para a próxima. Neste caso, um membro da família assume o lugar deixado vago pelo sucedido.

Independentemente do tipo de sucessão – por membros familiares profissionalizados ou por profissionais de mercado –, é notável a importância do planejamento da transferência de poder, já que esse processo é uma das principais causas de conflito familiar (LEONE, 2005). A autora explica que os processos de sucessão na empresa familiar frequentemente são traumáticos e malsucedidos e que sua sobrevivência está na capacidade de administrar suas relações formais e de resolver os conflitos oriundos do processo sucessório. Adachi (2006) salienta que as organizações que não se cercam de um cuidadoso planejamento sucessório colocam em risco a continuidade do negócio.

A tendência da empresa familiar no passado era de que os filhos automaticamente assumissem o negócio e dessem continuidade ao trabalho do pai. Hoje, essa realidade não é tão óbvia, pelas oportunidades e competitividade do mercado. Bloch (2011) destaca que é preciso haver um processo de formação e treinamento que valorize a experiência do sucedido e do sucessor e promova o reconhecimento. Dada à complexidade do processo de sucessão e das múltiplas facetas que ele suscita, seu planejamento deveria não apenas merecer grande atenção dessas empresas como deveria começar a ser realizado independentemente do momento em que a sucessão vier a se concretizar.

Leite (2002) defende que a transferência do poder de comando deve ser feita gradualmente, para que o processo se desenvolva de maneira mais tranquila e efetiva. Adachi (2006) aponta alguns fatores relevantes que devem ser considerados no processo sucessório: a) período em que se dará a sucessão; b) definição das qualificações necessárias para o potencial sucessor; c) identificação das necessidades econômicas para a aposentadoria do sucedido e demais dependentes ou cônjuge; d) tipos de relacionamento com as demais organizações e os grupos de influência (*stakeholders*); e) destinação do patrimônio entre os descendentes, especialmente a participação acionária na empresa; f) planejamento tributário envolvendo tributos incidentes sobre a transmissão do patrimônio; g) a situação financeira e comercial da empresa; e h) disposições e limitações legais.

Para Tillmann e Grzybovski (2005), a sucessão pode ser vista como estratégia de sobrevivência empresarial. Não necessariamente, segundo os autores, ela se dará em um contexto de conflitos e rupturas, podendo ser um processo pacífico entre os gestores e os herdeiros, desde que seja planejada e desenvolvida estrategicamente. Além disso, os autores apontam a necessidade de promover o alinhamento dos gestores profissionais com a tradição e os valores familiares, que compõem a cultura organizacional da empresa. Isso não significa manter um modelo de gestão ultrapassado, mas sim respeitar e valorizar os valores éticos, morais e culturais herdados da família fundadora.

Grzybovski, *et al.* (2008) analisaram o processo sucessório no grupo Gerdau, importante empresa brasileira, com mais de cem anos de atuação. A percepção dos autores foi que a dinâmica da família fundadora orientou os critérios de sucessão e a designação dos sucessores. O processo sucessório do grupo foi planejado e composto com base em regras norteadoras. O sucessor é um membro familiar da quinta geração de descendentes do fundador. Bertucci *et al.* (2009) realizaram um estudo de caso em uma empresa de capital fechado do setor têxtil do estado de Minas Gerais com mais de cinquenta anos de atuação. O retrato do caso estudado demonstra a busca de lisura no processo sucessório, com igualdade de oportunidades para os membros familiares, que estão pulverizados, e necessidade de competência e experiência para ocupação de cargos executivos na empresa. Oliveira *et al.* (2012), ao estudar o Caso Randon, destacaram que o planejamento e andamento do processo sucessório caminharam ao lado da profissionalização. Muzzio (2012) ao analisar o processo de profissionalização em uma

empresa familiar de grande porte, percebeu um enfraquecimento do legado do fundador em detrimento da modernização implantada pelos gestores profissionais.

Além desses estudos, diversos outros estão sendo produzidos pelos pesquisadores brasileiros nos últimos anos, com diversos lócus de análise, desde empreendimentos de micro e pequeno porte até grandes corporações, nos diferentes setores de atuação, com o objetivo de compreender esses processos. Esses exemplos são resgatados no sentido de demonstrar a complexidade dos processos de profissionalização e de sucessão nas empresas familiares, além da singularidade dos casos. Nota-se que não existe um padrão de como esses processos se desenvolvem. Isso se justifica pelas particularidades históricas, simbólicas e culturais das famílias empresárias. O importante é que o processo sucessório seja planejado e leve em consideração aspectos tanto técnicos quanto culturais (GRZYBOVSKI *et al.*, 2008). A profissionalização não precisa necessariamente se dar mediante a contratação de profissionais de mercado; pode se dar com membros familiares profissionalizados ou, até mesmo, profissionais de carreira da empresa. Dessa forma, o ideal é que esses processos sejam planejados com antecedência, orientados por regras e estratégias voltadas para a longevidade e perpetuação da empresa.

2.3 Governança¹ na empresa familiar

A introdução de mecanismos formais de governança e controle, supostamente, deve ser capaz de auxiliar a empresa familiar a lidar com suas características peculiares, aumentar o grau de profissionalização da gestão e contribuir para sua longevidade (DYER, 2003; SONGINI, 2006; BERTUCCI *et al.*, 2009; DOERN, 2011). Steinberg e Hallqvist (2003) consideram que a governança está ligada à qualidade da atitude e da escala de valor dos indivíduos e pode

¹ O tema *governança corporativa* não será aprofundado nesta pesquisa. Portanto, o trabalho não se detém aos seus aspectos específicos: histórico, conceitos, órgãos reguladores, códigos e manuais. Entende-se que a governança corporativa é um tema anexo à governança. Essa demarcação é feita no intuito de ampliar o escopo da pesquisa. Parte-se da abordagem proposta por Williamson (1985), na qual a governança vai além de orientar e regular, tendo papel importante no desenho estrutural e institucional da organização. Na perspectiva das empresas familiares, Oliveira et al. (2011) diferenciam os termos *governança* e *governança corporativa*. Segundo os autores, a governança na empresa familiar, além de cumprir as funções tradicionais da governança corporativa, tem a função de equacionar os relacionamentos e as interações entre os sistemas família, empresa e propriedade.

contribuir para a redução das agendas ocultas; ou seja, de interesses das partes envolvidas que não seguem a mesma lógica dos princípios empresariais.

Assuntos ligados à transparência dos resultados e à conduta ética do corpo diretivo estão interferindo cada vez mais na percepção do mercado em relação à imagem das empresas. O Quadro 2 reúne estudos que retratam alguns aspectos sobre a realidade brasileira no que tange a estrutura de propriedade, desempenho e mecanismos de controle das companhias de capital aberto.

Quadro 2 - Estrutura de propriedade, desempenho e mecanismos de controle das empresas brasileiras de capital aberto.

(continua)

Autores	Aspectos
Steinberg e Hallqvist (2003)	As empresas brasileiras apresentam uma estrutura de propriedade com forte concentração das ações com direito a voto (ordinárias) e alto índice de emissão de ações sem direito a voto (preferenciais).
	O controle societário é predominantemente familiar ou compartilhado por alguns investidores, os quais estão alinhados ao empreendimento via acordo de acionistas para questões relevantes.
	Os acionistas minoritários são pouco ativos.
	Há elevada sobreposição entre propriedade e gestão e membros do conselho como representantes dos interesses dos controladores.
	Falta clareza na divisão de papéis entre conselho e diretoria, principalmente nas empresas familiares.
	Há poucos conselheiros profissionais e é dada pouca importância à remuneração dos conselheiros.
Carvalho-da-Silva e Leal (2006)	A estrutura de propriedade e controle é bastante concentrada no Brasil, com a maioria das empresas sendo controlada por um único acionista direto.
	A emissão de ações sem direito a voto parece ser usada por grandes acionistas para manter o controle da empresa sem ter que manter 50% do capital total.
	O maior acionista possui, em média, 77,09% do capital votante e 55,70% do capital total em 2002.
	Entre empresas cujo controle não é detido por um único acionista o maior deles detém 33% do capital votante em 2002.
	A disparidade da regra “uma ação, um voto” se torna maior com o uso das estruturas indiretas de controle.
	O valor da firma e o desempenho são relacionados positivamente à concentração do fluxo de caixa e são negativamente relacionados à concentração de votos e à separação de direito de controle e direito sobre o fluxo de caixa.
	Empresas cujo principal acionista é um membro familiar são mais comuns no Brasil e geralmente apresentam maior distância da regra “uma ação, um voto”
	Empresas familiares apresentam menor valor e desempenho quando comparadas a empresas controladas pelo governo, investidores estrangeiros e institucionais.

(conclusão)

Autores	Aspectos
Mendes-da-Silva e Grzybovski (2006)	A empresa familiar apresenta peculiaridades em relação à não familiar que podem afetar o desempenho financeiro e a criação de valor para o acionista.
	Os conselhos de administração na empresa familiar são compostos por menor parcela de membros independentes e são significativamente menores do que os da empresa não familiar.
	Pouco número de empresas familiares com presidente do conselho independente da diretoria executiva.
	Rotatividade menor de executivos na empresa familiar, comparada com a não familiar.
	Menor independência do conselho de administração na empresa familiar.
	A empresa familiar é significativamente menor.
	O desempenho da empresa familiar foi significativamente menor ao longo do período estudado.
	A independência plena de um membro do conselho de administração é de difícil identificação.
Peixoto e Buccini (2013)	No Brasil, ainda há alta concentração de controle em poder de poucos acionistas, apesar de essa característica vir diminuindo no decorrer dos anos.
	A razão capital votante sobre capital total vem se reduzindo nos últimos anos.
	A composição acionária demonstrou mudanças estruturais, já que os acionistas de empresa familiar, de empresa de capital privado e de estatal vêm perdendo espaço para os acionistas institucionais, estrangeiros e pulverizados.
	No que tange à relação entre estrutura de propriedade e desempenho, observou-se que estruturas mais concentradas estão associadas a menor desempenho e menor valor da firma.
	Há maior concentração de capital votante em empresas de controle estatal, seguidas de empresas de origem familiar e de capital privado.
	O fato de a firma possuir um controlador estrangeiro ou institucional eleva o valor e o desempenho empresarial.
	Para a amostra e o período analisados pelos autores, firmas controladas pela família ou pelo governo podem ter reduções em sua rentabilidade e valor, respectivamente.

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que no cenário brasileiro o controle societário é predominantemente familiar ou compartilhado por alguns investidores. Com isso, a separação entre propriedade e gestão não se dá efetivamente. No âmbito do Conselho de Administração nota-se uma confusão entre Conselho e Diretoria, reforçada pelo fato de as empresas familiares possuírem Conselhos menores e com menor número de conselheiros independentes e profissionais. Outro dado importante e comum entre os estudos refere-se ao menor valor de desempenho da empresa familiar, quando comparada a empresas controladas pelo governo, investidores estrangeiros e institucionais. Avançar na utilização da governança se torna um desafio para a empresa familiar, que precisa se resolver com base em suas peculiaridades para sobreviver nesse cenário.

Ward (2004) diferencia a governança em empresa familiar da não familiar, pois as relações subjetivas que se dão no sistema familiar tendem a refletir na empresa no que se refere tanto às relações da família dentro e fora da empresa quanto às questões mais estratégicas da

organização empresarial. A troca de valores entre a família e a empresa certamente irá influenciar a forma como o processo de governança será estabelecido. Em razão da fragilidade das relações familiares, é extremamente importante que algumas questões sejam claramente estabelecidas – o que a governança se propõe a auxiliar – de modo a evitar conflitos e a definir *a priori* as regras do jogo.

Para Andrade e Rossetti (2004), a governança deve proteger o direito dos acionistas, assegurando o tratamento equânime a todos eles e a divulgação precisa de todos os fatos relevantes referentes à empresa, além de definir as responsabilidades dos conselhos, envolvendo orientação, fiscalização e prestação de contas da companhia. Songini (2006) ressalta que as estruturas e os mecanismos de governança nas empresas familiares devem ser capazes de lidar com o negócio e os interesses da família, a fim de salvaguardar o valor do acionista. Na visão da autora, o papel da governança é realizado particularmente no âmbito do Conselho de Administração, que se constitui em um órgão regulador do funcionamento da família empresária. Como tal, deve contribuir para o encaminhamento dos processos e das práticas de governança, mediante o monitoramento das operações e dos resultados, além de cumprir papel estratégico (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

Prado (2011) aponta dois conflitos de interesses clássicos que normalmente emergem nas empresas familiares e afetam negativamente seu desenvolvimento e seus relacionamentos. O primeiro, designado pela autora de “confusão patrimonial”, refere-se ao comportamento dos membros da família quanto à utilização dos bens e ativos da empresa em benefícios pessoais. O segundo, refere-se à falta de delineamento de como a empresa remunera o capital investido, por exemplo, a distribuição de dividendos e a remuneração dos gestores, sejam eles familiares ou não. A autora salienta, ainda, que na empresa familiar os conflitos tendem a ter uma conformação maior e mais complexa, já que nesses empreendimentos, além dos relacionamentos conflituosos que podem existir entre os acionistas e administradores, têm-se presente as relações familiares e de seus membros. Uma forte carga emocional está quase sempre presente, em virtude dos vários papéis desempenhados e das disputas afetivas e de poder.

A empresa familiar pode ter regras definidas para o ambiente organizacional, esclarecendo quais dos membros familiares poderão usufruir de oportunidades de emprego, propriedade e governança na empresa. Segundo Kets de Vries *et al.* (2009), a maioria das famílias adotam

regras quanto aos seguintes aspectos: a) funções em diferentes idades e diferentes sexos; b) poder e tomada de decisão; c) comunicações e conflitos; e d) autonomia. Bertucci *et al.* (2009), elencam algum desses aspectos sobre os quais uma empresa familiar, em face da introdução de mecanismos de governança, deveria se posicionar: a) estabelecimento de regras para o processo sucessório; b) definições sobre as formas de utilização dos bens da empresa; c) definição de parâmetros para o usufruto e a doação de cotas; d) estabelecimento de critérios que norteiam o processo de profissionalização da empresa; e) definição de regras de comercialização das cotas no mercado interno e externo; e f) clareza quanto às condições para saída da empresa, dentre outros.

Bornholdt (2005) atenta que, devido às características intrínsecas da empresa familiar, é preciso distinguir e separar os sistemas família, propriedade e empresa. Com isso, será possível estruturar a governança familiar, que abrange o Conselho de Administração, em relação ao sistema empresarial; a Assembleia de Acionistas e de Sócios, em relação ao sistema societário; e o Conselho de Família em relação ao sistema familiar. O processo de implementação da governança compreende, também, a criação de vários órgãos vinculados à gestão da empresa, em relação aos sistemas societário e familiar. Esses órgãos - Conselho de Família, Conselho de Administração, Conselho Superior, Gestão Executiva, Conselho Consultivo, Conselho Fiscal, Auditoria Independente, Conselho de Sócios e Assembleias de Acionistas – são implementados de acordo com as características e necessidades de cada organização.

Quando uma família lidera ou controla uma empresa, ela imprime seus valores e experiências compartilhados, moldando as metas e interações na organização (KETS DE VRIES *et al.*, 2009). Isso inclui, por exemplo, comportamento e diretrizes no que se refere às práticas de governança, participação nos órgãos de representação da organização e planejamento do processo sucessório. A adoção das práticas de governança, sejam elas de empresa familiar ou não, pode trazer benefícios às empresas, otimizando e preservando seu valor. Principalmente no caso da empresa familiar, contribui para definir parâmetros que norteiam a gestão e a propriedade da empresa (DOERN, 2011). O processo de introdução de mecanismos de governança pode se diferenciar em grau de implantação, variando de acordo com a natureza jurídica, listada na bolsa ou não, e com o nível de profissionalização da companhia.

3 METODOLOGIA

3.1 Natureza e método de pesquisa

Para cumprir os objetivos deste estudo, optou-se pela utilização da abordagem qualitativa. Rey (2005) destaca a importância da pesquisa qualitativa para a produção de teoria que deve ser construída com base em um sistema de representações capaz de articular diferentes categorias entre si e gerar inteligibilidade sobre o que se pretende conhecer da pesquisa científica. Para Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa atravessa disciplinas, campos e temas. Em torno dela encontram-se diversos termos, conceitos e suposições interligados e complexos, constituindo “uma atividade situada que localiza o observador no mundo” (DENZIN e LINCOLN, 2006).

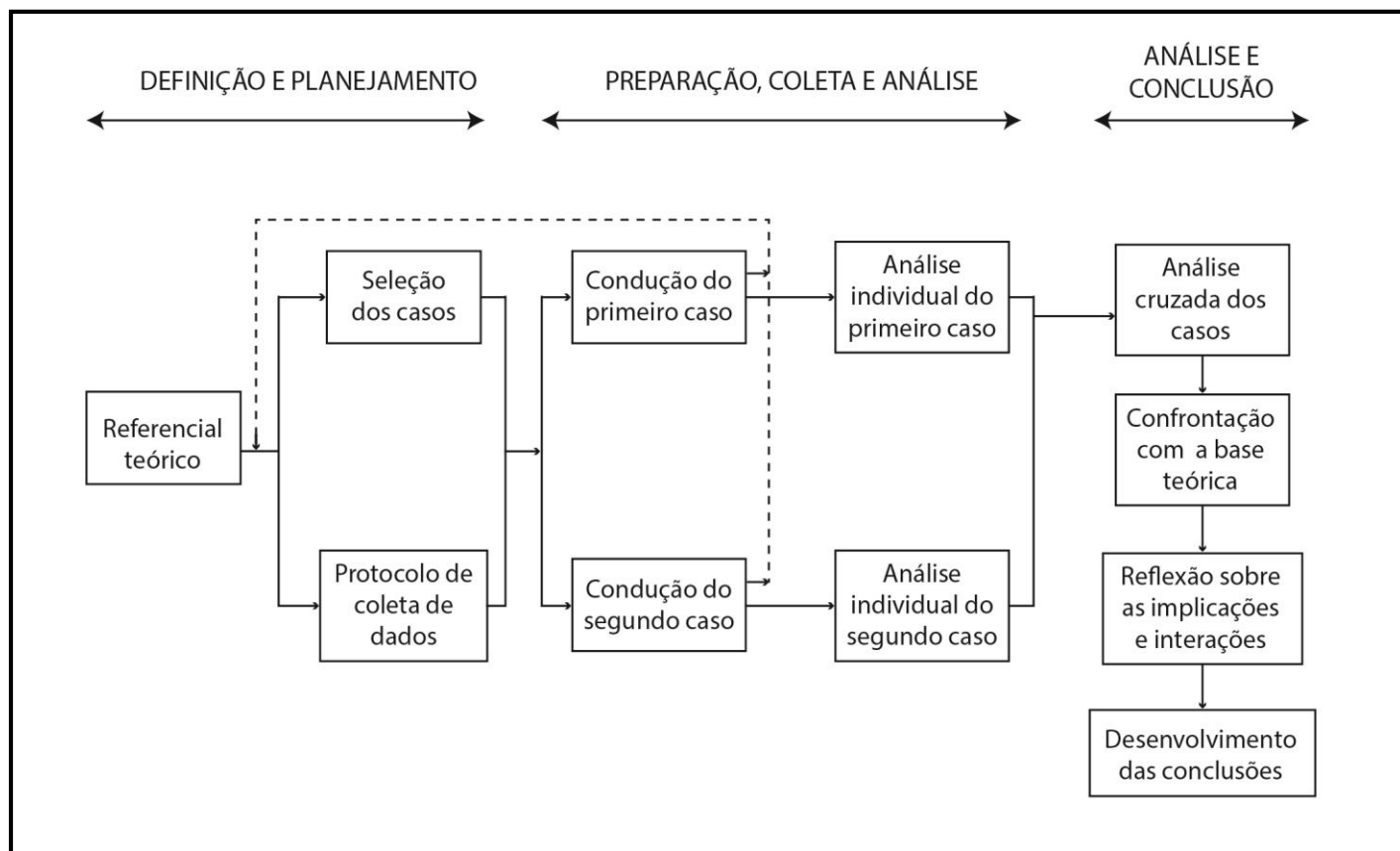
O campo de estudos em empresas familiares está em fase de desenvolvimento e já possui um número considerável de estudos. Entretanto, é um campo que ainda precisa ser explorado, em função da falta de consenso conceitual entre os pesquisadores e da complexidade do tema e das relações que o permeiam. Além disso, o campo carece da descrição dos fenômenos organizacionais para, a partir daí, continuar avançando e se desenvolvendo. Dessa forma, na tentativa de contribuir para o desenvolvimento do campo de pesquisas em empresas familiares, esta dissertação se classifica quanto ao tipo como descritivo-exploratório.

Segundo Gil (2006), pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral de determinado fato. Normalmente, este tipo de pesquisa é realizado quando o tema estudado ainda não foi suficientemente explorado. Já as pesquisas do tipo descritivas, ainda de acordo com Gil (2006), têm por objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer relações entre variáveis. Para o autor, muitas vezes, as pesquisas descritivas se aproximam das exploratórias quando o objetivo do pesquisador é realizar uma atuação prática de determinado objeto, bem como proporcionar novas visões sobre uma realidade.

Como método de pesquisa, foi adotado o estudo de caso. Segundo Godoy (2010), o estudo de caso tem sido amplamente utilizado nos estudos organizacionais brasileiros. Para a autora, o estudo de determinado caso deve estar centrado em uma situação ou evento particular. O que torna o caso relevante de ser estudado é o que ele revela sobre o fenômeno investigado. Os estudos de caso, segundo Chizzotti (2006), visam explorar casos singulares situados na vida

real, bem delimitados e contextualizados em tempo e lugar, para realizar uma busca circunstanciada de informações sobre um caso específico. Yin (2005) salienta que o estudo de caso permite o aprofundamento do fenômeno estudado e que a utilização de mais de um caso pode dar um caráter mais robusto, em comparação com os estudos de caso único. Nesta pesquisa serão realizados estudos de dois casos, cuja abordagem encontra-se descrita na Figura 1.

Figura 1 - Método para estudo de dois casos, segundo Yin (2005)



Fonte: Adaptada de Yin (2005).

Na fase inicial, de definição e planejamento, desenvolveu-se o referencial teórico, que amparou o estudo, e selecionaram-se os dois casos de estudo. Na fase de preparação, coleta e análise dos dados, cada empresa representou uma unidade de análise e cada caso foi conduzido individualmente. Sempre que se julgou necessário, mudanças foram feitas na pesquisa. Yin (2005) salienta que esse processo dá espaço para descobertas no decorrer da pesquisa. Depois, partiu-se para a etapa de análise intercasos e, por fim, a elaboração das conclusões.

Aires (2011) destaca que a utilização de mais de um caso de estudo não constitui uma tarefa fácil, principalmente quando se cai no perigo de analisar os casos com altos níveis de inferência e generalizações. Dessa forma, a autora recomenda a conjugação do particular com o universal,

valorizando o caráter único de cada caso e, ao mesmo tempo, compreendendo os processos genéricos que a análise intercasos proporciona. A utilização de dois casos de estudos, bem como da análise intercasos, nesta dissertação não teve por objetivo replicar e generalizar os resultados, mas sim apresentar as semelhanças e contrastes entre os dois casos, para maior compreensão dos processos de profissionalização e de governança nas empresas familiares, considerando ainda as singularidades de cada caso.

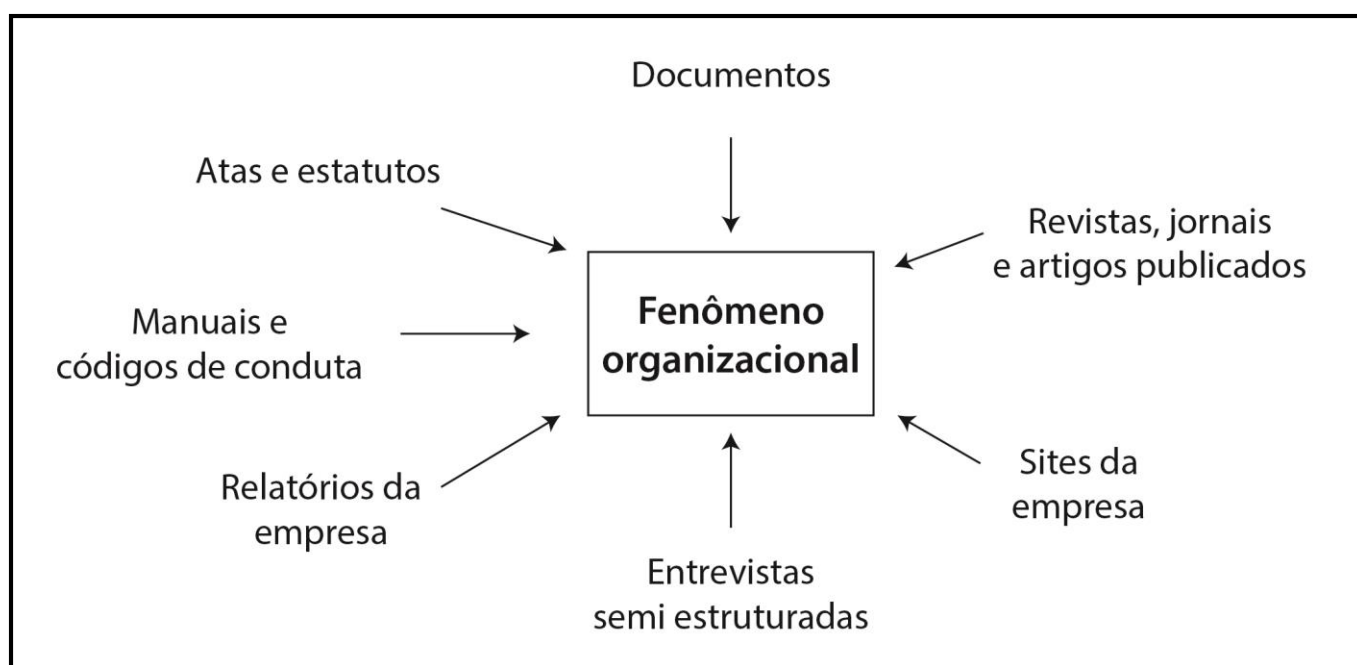
3.2 Instrumentos de coleta dos dados

Para este estudo, foram selecionadas de maneira intencional duas organizações brasileiras de capital aberto. O principal critério de escolha que norteou a escolha desses dois casos de estudo foi a fase pela qual ambas as empresas estão passando no que se refere à profissionalização e à governança. Buscou-se por empresas familiares antigas e profissionalizadas e que aceitassem participar do estudo. O primeiro caso de estudo selecionado foi a empresa Randon S/A Implementos e Participações, fundada no ano de 1949, que se encontra na segunda geração de descendentes dos fundadores e atua na área de equipamentos para o transporte de carga terrestre, autopeças, sistemas automotivos, além de serviços financeiros. Neste caso foi possível atualizar o estudo realizado em 2007. O segundo caso selecionado para estudo foi a Companhia de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira, fundada em 1872; portanto há mais de 140 anos. A Cedro está na sexta geração de descendentes dos fundadores e atua na área têxtil, nos segmentos da moda, profissional e técnico.

Quanto às fontes de evidência, seguiu-se a recomendação de Yin (2005) de, durante a realização de estudos de casos, utilizar várias fontes de evidência, já que isso permite o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação. O recurso de mais de uma fonte de evidência nos estudos de caso permite que o pesquisador alcance ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes. O autor destaca que a triangulação de fontes de evidência pode se dar no nível de fontes de dados, entre diferentes pesquisadores e períodos, de teoria e de métodos. Uma das principais fontes de informações para os estudos de casos, de acordo com Yin (2005), são as entrevistas. Corroborando com essa visão, Duarte (2004) caracteriza as entrevistas como fundamentais quando se deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas não bem delimitados, em que conflitos e contradições não estejam claramente explícitos. A autora destaca o nível de profundidade que esta fonte de coleta de dados pode trazer para a pesquisa.

Como fonte de evidência complementar às entrevistas, foi utilizada a pesquisa documental. Entre os documentos examinados estão relatórios das empresas, documentos administrativos, estatutos, atas de reuniões, manuais e códigos de conduta. Também, coletaram-se dados secundários, provenientes artigos da mídia de massa digital, dos informativos da empresa e das publicações acadêmicas, assim como informações disponibilizadas nos *sites* das organizações pesquisadas. Para Godoy (2010), o exame documental deve ser entendido de forma ampla, incluindo materiais escritos, estatísticas, outros tipos de registro organizados em banco de dados e elementos iconográficos. Yin (2005) salienta que o exame de documentos desempenha papel explícito em qualquer coleta de dados e pode sistematizar e fornecer detalhes específicos para corroborar as informações obtidas por meio de outras fontes. A Figura 2 sintetiza as fontes de dados utilizadas nessa pesquisa:

Figura 2 - Convergência de várias fontes de evidências



Fonte: Adaptada de Yin (2005).

Nesta pesquisa, além da utilização de mais de uma fonte de evidência – entrevista e documentos –, utilizou-se a triangulação temporal e de pesquisadores nas entrevistas analisadas. O primeiro

caso, do Grupo Randon, já havia sido explorado pelo núcleo de pesquisas² em 2007³. Além das cinco entrevistas realizadas naquele ano, foram realizadas mais quatro entrevistas em 2013. O segundo caso, da companhia Cedro e Cachoeira também vem sendo explorado pelo núcleo de pesquisa em 2012⁴ e 2013⁵. Além das duas entrevistas realizadas em 2012 e das cinco em 2013, foi realizada uma entrevista complementar em 2014. Ressalta-se a importância dessa triangulação temporal e de pesquisadores para o enriquecimento desta pesquisa, por se tratar de períodos distintos, observados por diferentes olhares, sob diversas perspectivas. Com destaque ao Caso da Randon que foi possível retornar à empresa após sete anos do primeiro estudo, fato que nem sempre é possível em pesquisas científicas.

Todas as entrevistas utilizadas neste estudo foram realizadas a partir de um roteiro semiestruturado (anexo A) de pesquisa. Na visão de Flick (2004), as entrevistas semiestruturadas permitem ao pesquisador levar questões mais ou menos abertas para a entrevista, na expectativa de que o entrevistado responda a elas de maneira mais livre, e não tão enrijecida. Além do roteiro, utilizaram-se gravações e transcrições, que, segundo Godoi e Mattos (2010), pretendem eliminar as imprecisões e ampliar o acesso público aos resultados. A utilização desses instrumentos permitiu o acesso às entrevistas de 2007, 2012 e 2013, realizadas por outros pesquisadores e analisadas nesta pesquisa. Os sujeitos de pesquisa entrevistados foram os membros familiares que atuam ou atuaram na companhia, bem como conselheiros e

² Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade (Neos), do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais.

³ Os resultados desta pesquisa deram origem a relatórios de pesquisa, em parceria com a Fundação Dom Cabral, bem como ao artigo “Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re) arranjando o lugar da família multigeracional”, de autoria de Janete Lara de Oliveira, Ana Luiza Albuquerque e Rafael Diogo Pereira, publicado na Revista Brasileira de Gestão de Negócios, no ano de 2012.

⁴ Esta pesquisa foi conduzida por Kelen Vanzin, sob orientação da professora Janete Lara de Oliveira e resultou na Dissertação de Mestrado intitulada “Análise da Estrutura e do Funcionamento de Conselhos de Administração na Perspectiva de Conselheiros: (Des) Construindo as Racionalidades dos Discursos dos Atores”, defendida no Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, no ano de 2013.

⁵ Esta pesquisa foi conduzida por Rafael Diogo Pereira, sob orientação da professora Janete Lara de Oliveira e resultou na Tese de Doutorado intitulada “Sobre Heróis, Coronéis e Operários: Notas acerca da disciplina do corpo e da ortopedia da alma em uma indústria têxtil de Minas Gerais”, defendida no Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, no ano de 2014.

diretores. O Quadro 3 descreve os entrevistados, a empresa a que pertence, o cargo ocupado e o ano em que a entrevista foi realizada.

Quadro 3 - Matriz dos sujeitos de pesquisa.

ENTREVISTADO	EMPRESA	FUNÇÃO DESEMPENHADA	ANO DA ENTREVISTA			
			2007	2012	2013	2014
Entrevistado 1 (E01)	Randon	Presidente CAD				
Entrevistado 2 (E02)	Randon	Diretor Vice-presidente Vice-presidente CAD				
Entrevistado 3 (E03)	Randon	Diretor de Relações com Investidores				
Entrevistado 4 (E04)	Randon	Ex-Diretora de Recursos Humanos e Administração				
Entrevistado 5 (E05)	Randon	Ex-Conselheiro				
Entrevistado 6 (E06)	Randon	Diretor de Recursos Humanos e Administração				
Entrevistado 7 (E07)	Cedro	Diretor Presidente				
Entrevistado 8 (E08)	Cedro	Diretor				
Entrevistado 9 (E09)	Cedro	Presidente CAD				
Entrevistada 10 (E10)	Cedro	Vice-presidente CAD				
Entrevistado 11 (E11)	Cedro	Conselheira				

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto à definição e à quantidade de entrevistados, Godoi e Mattos (2010) destacam que na pesquisa qualitativa a seleção não se ajusta aos critérios das técnicas quantitativas. De acordo com os autores, a definição dos participantes se dá no decorrer no processo do estudo e tem por base o desenvolvimento teórico da pesquisa. Nesses casos, o pesquisador não tem a preocupação quanto à representatividade estatística. Com isso, pode voltar ao campo para ampliar ou aprofundar a conversação com os sujeitos de pesquisa, de acordo com a evolução da compreensão analítica do tema investigado. Ainda segundo Godoi e Mattos (2010), os autores destacam que essa compreensão analítica dará consistência à investigação. Em última instância, é o critério que orienta o trabalho em campo.

3.3 Técnicas e categorias de análise

Como técnica de análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo, definida por Bardin (2009) como o conjunto de técnicas de análise que visa obter indicadores por procedimento sistemático e objetivo de descrição do conteúdo das mensagens, buscando obter melhor compreensão de uma comunicação ou discurso. Para Chizzotti (2006), a análise de conteúdo é

uma das formas de interpretar o conteúdo, por meio de normas sistematizadas, e extrair significados temáticos. A mensagem do texto analisado pode ser apreendida pela decomposição do conteúdo em fragmentos que revelem sutilezas acerca da investigação. Tais mensagens, segundo o autor, devem ser reunidas em categorias, o que vai conferir unidade ao argumento.

Bardin (2009) organiza a análise de conteúdo em três fases: a) pré-análise; b) exploração do material; e c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A fase de pré-análise tem por objetivo organizar, de maneira desestruturada, a exploração das fontes de evidência. Inicia-se pela leitura flutuante do material, seguida da seleção do material que será analisado, definição dos objetivos e/ou hipóteses de pesquisa, categorização temática e preparação do material. A fase de exploração do material contempla a análise propriamente dita. É realizada de acordo com os objetivos e as categorias definidos na fase anterior. A fase de tratamento dos resultados ocupa-se de condensar as informações fornecidas pela análise, seja em quadros, figuras ou modelos.

Flick (2004) caracteriza a análise de conteúdo como um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, empregando categorias, obtidas por frequência de modelos teóricos. Tais categorias são trazidas para o material empírico, e não necessariamente desenvolvidas através dele, podendo ser modificadas conforme o andamento da pesquisa. O autor salienta que a sistematização dos procedimentos gera um esquema uniforme de categorias, facilitando a comparação e o cruzamento de diferentes casos. Duarte (2004) salienta que elas podem ser eleitas pelo pesquisador antes da realização da coleta de dados, a partir de referências teórico-conceituais ou do conhecimento prévio do campo empírico. Entretanto, a autora aponta que elas podem também emergir no momento da análise, pela identificação por parte do pesquisador de conteúdos recorrentes no discurso de seus entrevistados. Para Chizzotti (2006), as palavras são reunidas em torno de categorias, que conferem unidade a um agrupamento de palavras ou a um campo do conhecimento, em função da qual o conteúdo é classificado, ordenado e qualificado. A eleição das categorias é fundamental, pois elas devem estar claramente definidas e ser pertinentes aos objetivos pretendidos na pesquisa.

A categorização, segundo Bardin (2009), consiste na operação de classificação dos elementos que compõem determinado conjunto, com base em critérios previamente definidos. As categorias de análise que nortearam esta pesquisa se inserem em dois eixos temáticos: profissionalização; e governança. A partir dessas categorias, estabelecidas para cada um dos

eixos temáticos, foi possível descrever e analisar os processos de profissionalização e de governança nas empresas estudadas. As categorias de análise, situadas em cada um dos dois eixos temáticos citados, são apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Eixos temáticos e categorias de análise.

EIXO TEMÁTICO	CATEGORIAS DE ANÁLISE
PROFISSIONALIZAÇÃO	Fundação da empresa
	Transformações do papel da família fundadora
	Valores familiares
	Membros familiares <i>versus</i> membros não familiares
	Planejamento estratégico e modelo de gestão
	Caracterização dos processos sucessórios
EIXO TEMÁTICO	CATEGORIAS DE ANÁLISE
GOVERNANÇA	Composição acionária
	Mecanismos da governança familiar
	Estrutura de governança
	Estrutura de funcionamento do Conselho de Administração
	Existência e função dos Comitês
	Estrutura de funcionamento da Diretoria Executiva
	Existência e função do Conselho Fiscal e da Auditoria
	Existência de Códigos de Ética e de Conduta
	Relacionamento com os diversos públicos
	Transparência e divulgação de informações da empresa

Fonte: Elaborado pela autora.

4 CASO RANDON

4.1 Breve histórico

Os irmãos Hercílio Randon e Raul Anselmo Randon, em 1949, fundaram a pequena oficina mecânica para reforma de motores industriais, na cidade de Caxias do Sul/RS. Em 1953, após um incêndio que destruiu a oficina, eles reconstruíram a fábrica e iniciaram as atividades da Mecânica Randon, desta vez com o objetivo de produzir freios a ar. Os anos de 1961 e de 1969 marcaram duas etapas de expansão da empresa, a primeira quando ela começou a produção de semirreboques e chassis; a segunda, em 1969, quando abriu uma filial para a produção de terceiros-eixos, na cidade de São Paulo.

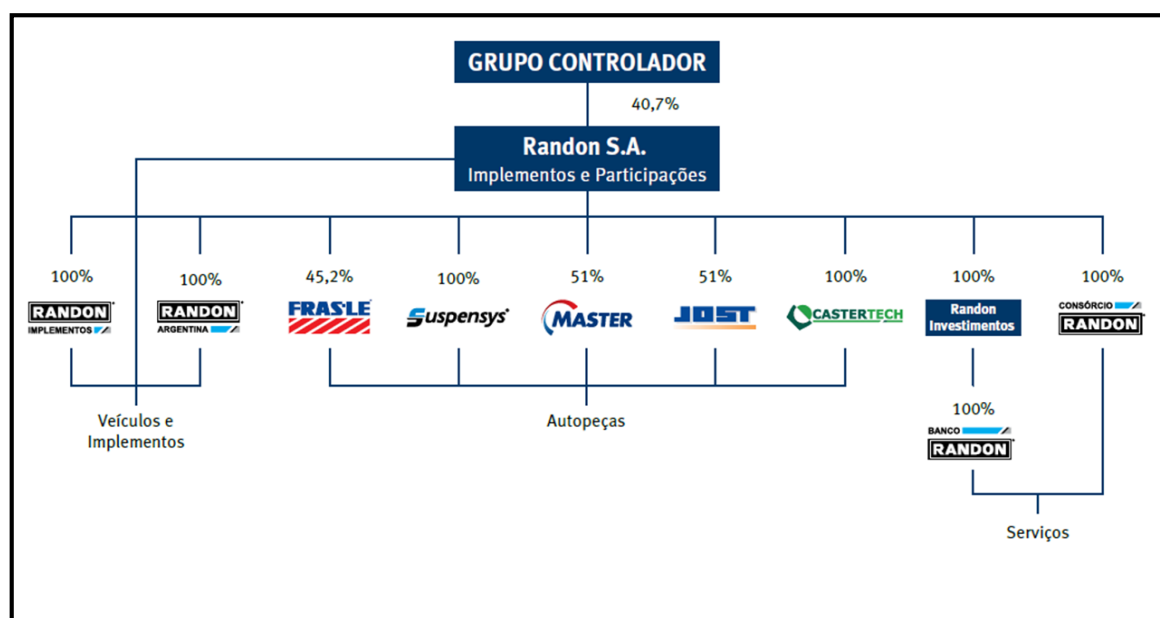
A década de 1970 firmou outro passo importante na história da empresa. Em 1970, transformou-se em sociedade anônima e alterou sua razão social para Randon S.A. Indústria de Implementos para Transporte. Em 1971, abriu seu capital para ampliar a capacidade de produção. Os irmãos Randon permaneceram como sócios majoritários. Outro passo importante deu-se em 1973, marcado pelo início das exportações para o Uruguai. Em 1974, a Randon passou a fabricar veículos automotores no Brasil. Em 1976, dando sequência às suas atividades de exportação, passou a negociar com a Argélia.

Nos anos 1980, apesar da crise estrutural por que a economia brasileira passava, a Randon iniciou o processo de diversificação de seus negócios. Também sofreu as consequências da crise nacional e passou por uma crise financeira, chegando a pedir concordata. Uma série de reestruturações administrativas e financeiras foi implementada, como a redução dos custos e da produção, a renegociação de dívidas e a venda de alguns negócios. Em 1986, após essas reestruturações, iniciou a formação de *joint-ventures*, uma das quais deu origem à criação da Freios Master Equipamentos, em parceria com a americana ArvinMeritor (na época, Rockwell). Em 1989, faleceu um dos fundadores, Hercílio Randon, que não deixou sucessores legais, apenas herdeiros. Assim, a Randon passou a ser uma empresa unifamiliar, gerida por Raul Randon e, futuramente, por seus sucessores.

A década de 1990 marcou um período de reestruturações estratégicas da empresa e de início das preocupações com o processo sucessório. Em 1993, criou-se a *holding* de controle Randon S.A. Implementos e Participações, fechando o capital das empresas Randon Veículos, Freios

Master, Rodoviária e Randon Nordeste, mantendo aberto apenas o capital da *holding*. Esse processo é descrito como longo e difícil, mas fundamental para organização societária da empresa, embrião de sua atual estrutura de governança. Em 1994, foi criada a Randon Argentina S/A. Em 1995, a família Randon criou a *holding* de controle familiar, Dramd S.A., para a qual transferiu as ações da família. Atualmente, a Dramd possui 40,7% do controle da Randon S/A (Fig. 3). Com a criação da Dramd, foi possível delimitar as questões de sucessão em termos patrimoniais, criando mecanismos formais para reduzir eventuais conflitos familiares. Em 1996, o grupo Randon adquiriu o controle acionário da Fras-le S.A e no ano seguinte iniciou a elaboração do plano de sucessão, formalizando algumas questões para orientar esse processo. Mais uma empresa foi criada em 1998, a Suspensys Sistemas Automotivos Ltda, em parceria com a norte-americana Méritor. Em 1999, a empresa comemorou cinquenta anos de fundação.

Figura 3 - Estrutura societária do Grupo Randon



Fonte: Portal Randon, 2014.

Em 2001, a empresa passou a integrar o nível 1 de governança corporativa, integrando, desde o início, os níveis diferenciados de governança criados pela BOVESPA. Em 2008, as receitas obtidas pela empresa cresceram cerca de 15% em relação ao exercício anterior e as exportações, principalmente para os países da África e América Latina, atingiram um percentual 33% superior ao apresentado em 2007. As principais estratégias da Randon, enunciadas em 2012, são, basicamente, as seguintes: a) manter a liderança no mercado brasileiro; b) intensificar seu

processo de internacionalização; c) manter-se atualizada em relação às inovações tecnológicas do setor; d) diversificar sua carteira de produtos; e e) fortalecer relacionamentos com a indústria automotiva brasileira. A missão estratégica da Randon é duplicar até 2018, o que já está próximo de acontecer, uma vez que a empresa vem apresentando uma curva de crescimento anual próxima dos 15%.

No ano de 2013, a Randon adquiriu mais de 49,99% do capital social da Suspensys, joint-venture criada em 2002 em parceria com a norte-americana Meritor. Com isso passou a deter 100% do controle acionário da Suspensys. A incorporação pela Randon é parte do processo de reorganização societária, que está em andamento, alinhada com a estratégia de crescimento no longo prazo da companhia. No exercício de 2013, os números consolidados e as respectivas mudanças em relação ao exercício de 2012 foram: receita bruta total de R\$ 6,6 bilhões, 23,7% de crescimento em relação a 2012; receita líquida consolidada de R\$ 4,3 bilhões, 21,5% superior a 2012; EBITDA de R\$ 563,9 milhões, 101,3% maior do que em 2012; e R\$ 235,1 milhões de lucro líquido consolidado em 2013, com margem líquida de 5,5% sobre receita líquida consolidada. Entre os fatos importantes dos negócios da companhia Randon em 2013, além da aquisição das cotas Suspensys, foi adquirido um terreno na cidade de Araraquara/SP que deverá abrigar a nova planta de rebocados. Quanto às exportações, se comparadas com o exercício do ano anterior, percebe leve queda, atingindo o valor de US\$ 241,6 milhões, 8,6% inferior ao volume de US\$ 264,2 milhões no ano anterior.

Esta seção inicial teve por objetivo resgatar os principais eventos históricos da Randon, desde a sua fundação. A análise dos processos de profissionalização e de governança da companhia, principais objetos deste capítulo, são resgatados nos itens subsequentes de apresentação dos resultados.

4.2 Profissionalização

Os primeiros passos em direção a uma estrutura mais profissionalizada ocorreram ainda na década de 1990, com a elaboração do primeiro plano estratégico e a reestruturação societária da empresa. Em 1991, consultores de renome foram contratados para elaborar o primeiro plano estratégico da empresa. Logo de início, constataram a existência de muitos problemas relacionados à gestão e a questões societárias. O planejamento estratégico tornou-se, a partir de então, ferramenta indispensável para a empresa até os dias de hoje. Esse fato é evidenciado na

fala de um dos diretores da empresa no fragmento 001. Essa reconfiguração societária, implantada ao longo da década de 1990, possibilitou a configuração de uma estrutura mais compreensível e atrativa para o mercado. Também permitiu a descentralização da estrutura de poder nas empresas que compõem o Grupo, já que toda a estrutura de gestão dessas empresas foi profissionalizada e integrada por profissionais de mercado, muitos deles profissionais de carreira na empresa (fragmento 002).

(001) [...] **planejamento estratégico é a palavra chave** em todas as ferramentas possíveis. Tivemos assessoria durante dez anos. Então, o planejamento em si estabeleceu uma nova modalidade no trabalho. Hoje nós temos uma previsibilidade e planejamento de negócios. (E03, 2007)

(002) **A família abriu espaço para profissionais** desde o início. Nós ganhamos com isso e o mercado também. Então, enquanto nós tivermos liberdade para fazermos o melhor trabalho nós vamos tentar fazê-lo. (E03, 2013)

Songini (2006) relaciona o processo de profissionalização de uma empresa familiar à existência de planejamento estratégico formal e de sistemas de controle, ao envolvimento de membros não familiares na gestão e à implementação de mecanismos formais de governança. Na Randon, esses elementos podem ser claramente identificados ao longo da trajetória da empresa, como sintetizado no Quadro 5.

Quadro 5 - Profissionalização Randon, segundo os pressupostos de Songini (2006)

	AÇÃO	DATA
PROFISSIONALIZAÇÃO	Planejamento Estratégico	O primeiro planejamento estratégico realizado na Randon aconteceu no ano de 1991.
	Membros não familiares na gestão	Após a criação da <i>holding</i> , em 1993, ocorreu a contratação de profissionais de mercado para a direção de todas as empresas que compunham o grupo.
	Governança	Apesar de já ter algumas práticas de governança desde a reestruturação da década de 1990, a empresa aderiu no ano de 2001 ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa.

Fonte: Elaborado pela autora.

À medida que o processo de profissionalização foi se consolidando, já se percebiam as transformações no papel da família fundadora, cuja futura geração vem sendo preparada para ser proprietária, e não gestora na empresa. O Quadro 6 sintetiza essas transformações.

Astrachan e Shanker (2003) consideram que a empresa familiar pode apresentar três diferentes níveis de envolvimento da família nos negócios. No primeiro nível, a família participa operacional e estrategicamente, da empresa, o que pode ser observado na Randon até o terceiro ciclo descrito no Quadro 6. A segunda fase, proposta pelos autores, ocorre quando o fundador, ou os descendentes dele, atua na gestão da empresa, o que ocorre atualmente e corresponde do quarto ao sexto ciclo. Um terceiro nível de envolvimento da família fundadora, que poderá vir a ocorrer no sétimo ciclo, constitui um período ainda não iniciado, mas que já se encontra definido, via Conselho de Família. Neste nível, os descendentes da família fundadora atuam em nível da propriedade, com papéis nos níveis decisório da empresa ou, ainda, apenas como acionistas. A perspectiva enunciada por Astrachan e Shanker (2003) pode ser associada à fala de um dos membros familiares da segunda geração (fragmento 003).

(003) Mas assim, **primeira geração**, meu pai totalmente na operação. **Na segunda geração**, [nós] começamos na operação e migramos para a bolsa. **Na terceira**, [eles] vão se formar como acionistas, conselheiros. Vão estagiar na empresa, vão buscar outra profissão. (E02, 2007)

Quadro 6 - Transformações do papel da família Randon na companhia

Ciclos	Período	Momento	Descrição
1	1953	Fundação da empresa	Irmãos Hercílio e Raul cuidando da gestão e das operações da empresa.
2	1971	Abertura de capital	A empresa abriu seu capital, mas os irmãos continuaram como sócios majoritários, Com isso, algumas estruturas já começaram a ser profissionalizadas.
3	1989	Morte de um dos fundadores	Primeira sucessão natural e sem planejamento. O irmão Raul já havia assumido a empresa, devido ao estado de saúde do irmão Hercílio.
4	Década de 1990	Período de reestruturações	As reestruturações societárias e a estrutura de gestão deram início ao efetivo processo de profissionalização da empresa. Nesse momento, houve substituição de diversos membros familiares por profissionais de mercado.
5	2001	Governança	A empresa ingressou no nível I de Governança Corporativa da Bovespa, aprofundando práticas de governança já existentes.
6	2009	Sucessão	O processo de sucessão da primeira para a segunda geração, planejado durante vinte anos, foi efetivado e o fundador foi sucedido pelo filho mais velho.
7	No futuro	3ª Geração	Para a terceira geração, é recomendado que eles constituam carreira fora da empresa, atuando apenas na holding patrimonial que, por sua vez, terá importante participação no Conselho de Administração da Randon S/A.

Fonte: Elaborado pela autora.

A profissionalização da empresa, a separação entre a família e a empresa e as medidas de proteção do controle e do patrimônio para as próximas gerações apresentam repercussão positiva na imagem da empresa diante do mercado, como ressalta um dos entrevistados (fragmento 004). Embora a busca pela separação entre propriedade e gestão ter se iniciado nos anos de 1990, percebe-se que esse não foi um processo fácil, até porque o fundador ainda se encontra próximo à empresa. Até 2009 os cargos de diretor executivo (CEO) e de presidente do Conselho (*chairman*) eram ocupados por ele, sendo esse fato mal visto pelos órgãos de regulação da governança no Brasil.

(004) Então, **o mercado interpreta de forma positiva**, reconhece isso, e nós ouvimos isso de forma reiterada do mercado. Por isso, a nossa percepção melhorou muito, por definir bem os papéis, porque **o maior medo do mercado é o conflito de interesses**. (E03, 2013)

O planejamento do processo sucessório foi desencadeado pela profissionalização da companhia. Segundo Adachi (2006), o planejamento da sucessão é um processo longo, complexo e demorado, que deve ser tratado de forma contínua e transparente. Leone (2005) esclarece que a sucessão nas empresas familiares impacta profundamente a longevidade do negócio e constitui um momento crítico na vida da empresa. Na Randon, o plano de sucessão da primeira geração para a segunda, desenvolvido formalmente a partir de 1997, delimitou questões que ajudaram a nortear o processo concretizado em 2009, definindo regras para a trajetória profissional dos membros da família na empresa, políticas de aposentadoria e formulando códigos de conduta familiar. Com regras claras e definidas em comum acordo, no âmbito do Conselho de Família, foi possível criar mecanismos para perpetuar o controle da família no âmbito da empresa e reduzir os possíveis conflitos que poderiam surgir nos momentos frágeis de transição que geralmente a empresa familiar enfrenta, o que é confirmado na fala de uma das antigas diretoras da empresa (fragmento 005).

(005) A família definiu um código de ética da própria família. Eles estabeleceram claramente o que vai acontecer. **Já tem tudo definido de como vai ser**. Se alguém deles estiver aqui, é porque foi combinado entre eles ou, talvez, porque essa pessoa tenha mais condições. Isso vai ser feito de forma compartilhada entre eles. (E04, 2007)

Pode-se afirmar que o processo sucessório na Randon foi facilitado por se tratar de uma empresa unifamiliar e a escolha do sucessor se dar entre irmãos. A cobrança para a indicação de um

sucessor partiu do próprio fundador, que teve muitas dificuldades para indicar um sucessor, como relatado por um dos filhos (fragmento 006). Partindo dessa condição imposta pelo pai, os filhos traçaram um perfil para o presidente. Enquanto o potencial sucessor não se enquadrava nesse perfil, eles não efetivaram a sucessão. Apesar da cobrança do pai pela decisão, os filhos mantiveram seu acordo e acertaram todas as pendências existentes entre eles para cumprir o desejo do pai, que era de eleger um e de os outros quatro apoiarem (fragmento 007).

(006) Meu pai simplesmente disse assim: **“Eu não vou definir a Presidência da empresa. Vocês vão se reunir entre vocês. Vocês cinco vão escolher quem vai. Eu quero que um de vocês assuma e, uma vez que estiver decidido, eu quero que os outros quatro apoiem”**. Então, tinha essa condição. Nós levamos três anos para informar ele. Não que eu quisesse, não, porque a gente queria que o Davi fosse, só que tinha algumas pendências nossas da família. (E02, 2013)

(007) E toda hora meu pai me cobrava: “Vocês não vão decidir?” E nós dizíamos: “Pai nós já decidimos, só que nós temos um assunto entre nós. **Se o Davi for agora, nós vamos começar a brigar entre nós”**. Então, nós tivemos maturidade de ele exercer a função de presidente quando ele já estava cumprindo com aquelas metas, **para se aproximar mais do perfil do presidente que nós traçamos**. (E02, 2013)

Para auxiliar na definição do perfil do sucessor e do presidente nesse momento de transição, a família contratou uma consultoria. Com o auxílio dessa consultoria, os irmãos elaboraram um plano de carreira e de vida. Adicionalmente, a consultoria atuou no sentido de constituir um fórum de diálogo entre os irmãos, mediando o diálogo e as diferenças entre eles, como destaca um dos sucessores (fragmentos 008 e 009):

(008) [...] nós a trouxemos para **provocar o diálogo** e que nós cinco irmãos pudéssemos falar coisas que a gente sente e pensa sem magoar a [outra] pessoa, entendendo e aceitando que aquela é a opinião do outro e **trabalhando as coisas com a razão e não com a emoção**. (E02, 2013)

(009) Nós fizemos esse trabalho de plano de vida e de carreira, de vida profissional e pessoal [e], **a gente conseguiu definir e alinhar algumas coisas**. Então, nós fizemos algumas entrevistas individuais, eu e meus irmãos, para **definir o que cada um queria para sua vida profissional e pessoal**. Foi uma coisa muito boa, e lá ficaram claras algumas coisas. (E02, 2013)

A partir do trabalho de identificação de expectativas em relação à carreira, a consultoria e os

próprios participantes conseguiram traçar o perfil de cada um dos quatro filhos que atuam no Grupo Randon, que foi, basicamente, o seguinte:

- 1) **O sucessor:** o filho mais velho, como primogênito, via como missão dar continuidade aos negócios da família. Percebeu que tinha um perfil mais comercial e de representação institucional da empresa. Ficou clara sua motivação para assumir a presidência.
- 2) **O investidor:** o terceiro filho se via mais voltado para a área financeira, com perfil para empreender novos negócios para a família, cuidar do Family Office, realizar investimentos e atuar na *holding* da família.
- 3) **A social:** a quarta filha do casal, apesar de ter formação em Direito e de atuar por muito tempo no jurídico da empresa, percebeu que sua vocação estava vinculada a sua outra formação, Serviço Social. Com isso, assumiu a diretoria do Instituto Elisabetha Randon e hoje trabalha com os projetos institucionais, culturais e sociais da empresa.
- 4) **O próximo sucessor:** o quinto filho do casal, por ser o mais novo e ter uma grande diferença de idade do irmão mais velho, é um candidato natural para sucedê-lo. Apresenta perfil gerencial e tem atuado em várias áreas da empresa, atualmente atua como presidente de uma das empresas do grupo. Está passando por um processo de preparação para ser o sucessor do irmão mais velho na Presidência da empresa.

A sucessão foi efetivada em 2009, tendo como sucessor o filho mais velho, conforme divulgação no Informativo da empresa (fragmento 010). O fundador deixou de acumular o cargo de diretor-presidente, permanecendo na Presidência do Conselho de Administração e o sucessor deixou de fazer parte do Conselho de Administração, como vice-presidente, posição que passou a ser exercida por um de seus irmãos, que também atuará como diretor vice-presidente.

(010) A Randon S.A Implementos e Participações cumpre mais uma etapa importante na transição dos seus processos de liderança executiva e na adoção de melhores práticas de governança corporativa. A empresa anunciou, no último dia 23 de abril, que o presidente do Conselho de Administração, **Raul Anselmo Randon, deixou de acumular o cargo de diretor-presidente, permanecendo na Presidência do Conselho**, órgão colegiado de direção superior da companhia. **O cargo de diretor-presidente passou a ser exercido por David Abramo Randon**, que deixou de integrar

o Conselho de Administração como vice-presidente, cargo que passa a ser exercido por Alexandre Randon. (Informativo Randon, 2009)

A transição foi descrita como tranquila por parte dos executivos e do mercado, mas constituiu um processo longo e trabalhado pela família e pela empresa. Seu maior trabalho, atualmente, tem sido o de aprofundar as práticas já existentes e, aos poucos, imprimir sua maneira de gerir. A figura do pai, que ainda está presente na empresa, é vista como muito forte para os empregados e para a comunidade. Sua história, quase uma lenda viva, aparece associada à família Randon e os filhos têm a tarefa de continuar (fragmentos 011 e 012).

(011) Então, eu diria, assim, na passagem do seu Raul para o Davi foram trazidas não novas práticas, mas **aprofundadas as práticas já existentes** no modelo de gestão [imprimindo] maior dinamismo e velocidade para época que a gente vive hoje. Eu vejo que foi uma **passagem muito tranquila**, sem maiores problemas assim. (E06, 2013)

(012) Quando eu falava para você antes dos valores da família **Randon ele continua trazendo os valores muito fortes que o Sr. Raul**, da família Randon, porém o Davi adiciona mais metodologia à gestão, ele aprofunda as questões de gestão, de execução e assim por diante. (E06, 2013)

O fato de a transição ter ocorrido de forma tranquila aparece atrelado a dois principais fatores: o planejamento e o profissionalismo do processo como um todo, no qual o sucessor e os demais envolvidos foram preparados para o momento; e a postura do fundador que faz um esforço para dar liberdade e autonomia ao filho e demais diretores (fragmento 013), embora seu afastamento das posições mais executivas tenha demorado bastante para ocorrer. Apesar da sucessão, o fundador continua sendo muito respeitado e admirado. É considerado um ícone para a família, diretores, funcionários e sociedade (fragmento 014).

(013) Mas **ele se abstém de participar dessas reuniões executivas** e essas definições de planejamento que eu falei. Essas reuniões são feitas entre nós, meus irmãos e eu, e os nossos diretores executivos. A gente faz tudo e depois apresenta para ele, no Conselho. Então, **ele realmente se resguarda para participar como membro do Conselho**. (E02, 2013)

(014) A figura do Senhor Raul é insubstituível, **é emblemática, ainda hoje**. Hoje, ele é presidente do Conselho, mas se fala no Senhor Raul **todo mundo respeita**. Não tem dúvida, ele é o que criou isso aqui tudo, soube escolher pessoas. (E03, 2013)

Outra figura que possui muito respeito e admiração é a esposa do fundador. Percebe-se que seu vínculo matriarcal se estende para bem além da família. Apesar de não participar efetivamente nos negócios, ela atua na manutenção da unidade familiar e também participa de reuniões como acionista da empresa (fragmento 015). Valores familiares, tais como união e busca pelo consenso, fazem com que a família tenha um jeito particular de resolver seus conflitos. Não que eles não existam, mas percebe-se que a família compreendeu, já há muito tempo, que deveria buscar alternativas para resolvê-los internamente, recorrendo, inclusive, a consultorias externas, para não deixar que esses problemas afetassem a esfera dos negócios (fragmento 016).

(015) É, tem duas figuras: o seu Raul e a esposa dele. Então, eu entendo que **ela é um pilar importantíssimo** nessa condição aí. [...] Ela não participa dos negócios da companhia, mas **mantém a unidade da família**. É impressionante! A gente costuma dizer que ela é a vice-presidente, porque ela tem uma participação muito relevante. Eu diria assim: não é que eles são melhores ou piores, eu acho que **eles têm bons princípios. Na soma de tudo, a união**. (E03, 2013)

(016) Mas hoje o que passa para nós **é uma família unida**. E se eles têm divergências, se eles têm disputas... **Com certeza, toda a família tem e até porque aqui, além das questões familiares, tem dinheiro envolvido**, tem um monte de coisa. Como eles resolvem isso eu não sei, mas **eles devem resolver muito bem, porque eles não passam para nós**, não passam para a sociedade divergências internas, se é que têm. (E06, 2013)

O conceito de sucessão na Randon foi ampliado de apenas sucessão familiar para definição de regras para sucessão em cargos gerenciais. Dando sequência ao processo de profissionalização, o Setor de Recursos Humanos da Randon também foi reestruturado. Hoje, conta com processos seletivos internos para possibilitar que pessoas que tenham interesses em outras posições possam participar de processos internos mais transparentes para ocupar essas vagas. Por meio do Banco de Talentos, os profissionais da empresa são incentivados a participar, a construir seus planos de carreira e a concorrer a outros cargos, como enfatiza o diretor de recursos humanos da empresa (fragmento 017).

(017) Então, tanto que hoje, falando da minha parte de recursos humanos, nós temos vários programas onde **as pessoas realmente conseguem entrar na empresa e crescer**, através de processos sólidos e transparentes. Porque, se tu tivesse aquela conotação assim **“Ah é uma empresa familiar. O cara tem que ser amigo do fulano, do sicrano, do beltrano para subir, para ascender na companhia”** [...] a empresa

consegue ser profissional de tal forma que hoje ela tem processos. Nós temos formas, práticas, que são muito claras para qualquer profissional. (E06, 2013)

O sistema de remuneração da Randon, que contempla uma parte fixa e uma parte variável – estabelecida em função da lucratividade da empresa –, também está atrelada ao planejamento estratégico da unidade. Existem também políticas de bônus e de remuneração para o conjunto das unidades, para que os diretores se preocupem com o crescimento e o desenvolvimento do grupo como um todo, e não apenas de sua unidade. Esse sistema de remuneração foi implementado no início dos anos de 2000. Desde então (mas, certamente, não apenas por esta razão) a empresa vem apresentando crescimento contínuo (fragmento 018). Outra estratégia de crescimento – via redução de custos – utilizada pela empresa nos últimos anos foi a instalação do Centro de Serviços Compartilhados, por meio do qual foi possível centralizar a realização de algumas atividades das empresas do grupo e, com isso, reduzir custos e otimizar processos (fragmento 019).

(018) Quando nós iniciamos esse processo de remuneração, que foi 2001, 2002, **a Randon de lá para cá cresceu uma média de 15% ao ano**. É só olhar a curva de resultado da Randon na década de início de 2000, até os anos 2000, 2001. Ela não tinha passado de trinta milhões de lucro. Foi em 2003. Em 2002, nós implantamos; 2003 ela foi a setenta milhões. Tirando os anos de crise, **ela tem tido um resultado crescente em relação ao que era antes**. (E02, 2013)

(019) A partir do ano de 2010, uma das **estratégias de crescimento** das nossas empresas era dar uma nova montagem para o Centro de Serviços Compartilhados ou o fazer nascer [...] com mais metodologia e com mais processo, **trazer mais serviços para aumentar a nossa competitividade e deixar que as nossas novas unidades focassem mais [em suas atividades-fim]**. (E06, 2013)

A Randon é uma empresa de controle familiar, com estruturas e gestão profissionalizadas. A profissionalização e governança na empresa foram os caminhos encontrados para definir as questões familiares e evitar possíveis conflitos geracionais, mas também foram ditadas pelo crescimento e pelo processo de amadurecimento da empresa. Foram adotadas medidas para organizar os assuntos familiares e proteger não apenas as questões patrimoniais, mas também os valores e as relações familiares. Fica claro que a empresa considera esses elementos como processos, que devem ser continuamente trabalhados e melhorados, e não como elementos que já estariam consolidados. O caso Randon é um caso relevante de estudo, já que com ele é

possível perceber as mudanças de uma empresa que teve origem familiar, com processos e estruturas claramente identificados com os de uma empresa familiar tradicional e altamente centralizada na figura do fundador. Com o passar dos anos, vai se profissionalizando e revisando suas estruturas e processos. Nesse processo, a tradição e os valores trazidos pela família não foram relegados. Chama a atenção também o fato de que a família trabalhou duramente para construir um processo de sucessão e uma estrutura de propriedade que, ao mesmo tempo, preserva o patrimônio da família e estabelece condições para que a empresa continue se desenvolvendo, independentemente de questões particulares, que ficam agora circunscritas à *holding* familiar. Nesse sentido, o caso Randon é peculiar, cujo estudo possibilita visualizar alternativas para outras empresas familiares brasileiras.

4.3 Governança

Steinberg e Hallqvist (2003) destacam que a transparência e a conduta ética estão cada vez mais interferindo na percepção do mercado em relação à imagem da empresa, razão pela qual muitas empresas familiares, às vezes, são mal vistas externamente pela desconfiança de que algumas pessoas possam estar se beneficiando da empresa. Assim, muitas empresas familiares quando se tornam empresas de capital aberto têm de realizar esforços na busca por transparência e melhoria de sua governança, tentando sinalizar ao mercado a lisura e a seriedade de seus processos. A Randon também sentiu essa desconfiança por parte do mercado, principalmente em função da crise que a empresa vivenciou na década de 1980 (fragmentos 020 e 021).

(020) A Randon, **embora sendo vista como uma empresa séria** e que tinha respeito com todos os públicos com os quais ela se envolve, tinha alguns senões como empresa de bolsa. Havia uma manifestação no sentimento de que **algumas pessoas podiam estar tirando proveito pessoal em função de boas ações**, de participarem de certos órgãos. (E05, 2007)

(021) Então, o meu conceito em relação à Randon é um **conceito de seriedade, trabalho e dinamismo**. Para mim, não fazia muito sentido esta leitura que o mercado tinha. Formalizou-se os procedimentos, muitas ações, divulgação. A relação da empresa com o mercado foi melhorada e **o mercado viu a Randon como ela realmente era**, e não como o acidente de percurso sofrido. (E05, 2007)

Songini (2006) destaca que a troca de valores entre a família e a empresa influencia a forma como o processo de governança é estabelecido. Kets de Vries *et al.* (2009), enfatizam que

quando uma família lidera ou controla uma empresa ela imprime seus valores e experiências compartilhados, moldando comportamentos e as diretrizes, inclusive no que se refere à práticas de governança. Nesse sentido, é possível observar na fala dos entrevistados a preocupação com questões éticas e de transparência transmitida pelo fundador. Ele é mencionado nas entrevistas como alguém que procura transmitir seus valores para os descendentes, diretores e funcionários da empresa, como destacado nos fragmentos 022 e 023:

(022) Ele sempre entendeu que **a empresa deve ser clara, transparente. Não pode ter nada em “baixo do tapete”**. O mercado tem que nos ver como realmente somos. Então, ele tem um papel muito bom e efetivo, porque ele incentiva. Ele sempre coloca: “Nós só teremos respeito, reconhecimento dos nossos acionistas, do mercado, dos clientes se **nós realmente mostrarmos aquilo que agente é**”. (E04, 2007)

(023) Os acionistas controladores são extremamente **éticos**. É um aspecto cuidado e zelado. Duas coisas que a família tem cuidado fora do negocio, este aspecto **da ética e do papel social da empresa**. (E05, 2007)

Desde que abriu seu capital, na década de 1970, a Randon precisou ajustar sua estrutura de governança às exigências da Lei das Sociedades Anônimas, o que já exigiu que empresas de capital aberto cumprissem diversos requisitos, visando reduzir os conflitos de agência, então representados pela assimetria entre acionistas majoritários e minoritários. Nos anos 1990, a reestruturação acionária e de gestão contribuiu para o avanço de diversas práticas de governança na companhia, como mostram os fragmentos 024 e 025.

(024) [...] **a nossa preocupação com a governança vem fortalecida desde 1992**, com todas as instâncias e órgãos que compõem uma empresa de capital aberto, com participação efetiva de acionistas de fora, que não é do grupo controlador. E eu digo mais: **desde 1972 que nós temos uma empresa de capital aberto e muito bem avaliada no mercado**. (E03, 2007)

(025) Então, desta forma, desde 1992, quando nós reestruturamos societariamente, temos a mesma estrutura. Embora a gente tenha **aprofundado as práticas de governança**, temos práticas estabelecidas desde aquela época. (E03, 2007)

Até 1991 o Grupo Randon possuía três empresas de capital aberto e uma estrutura societária confusa, que não era atraente para o mercado. Em 1993, foi criada a *holding* de controle Randon Participações S.A., para organizar as relações cruzadas que existiam nas empresas mais antigas

(fragmento 026). Com isso, as três empresas que compunham o grupo tiveram seu capital fechado e os atuais investidores da empresa tiveram a opção de migrar para a *holding* de controle. Após essa mudança, os acionistas minoritários fizeram algumas exigências, como participação com um representante no Conselho de Administração e a troca da empresa de auditoria externa da Randon, que passou a ser feita por uma empresa de auditoria internacional independente. Esses pontos contribuíram para a construção de uma estrutura de governança mais transparente na empresa, ainda nos anos de 1990.

(026) Esse foi o primeiro movimento de uma modernização, que foi de **uma estrutura complexa**, onde se tinha participação de pessoa física, pessoa jurídica, uma participava da outra. São aquelas “participações cruzadas”, que a gente chama. (E03, 2013)

Para organizar as questões familiares, a família Randon criou, em 1995, a *holding* de controle familiar Dramd S.A. para a qual transferiu as ações da família (fragmento 027). As empresas familiares têm a necessidade de definir regras claras para nortear as relações entre a família e a empresa, cuidado que busca preservar o equilíbrio das relações e a longevidade da companhia (BERNHOEFT, 1989; ÁLVARES, 2003). A Dramd foi criada para ter cinco membros permanentes (cada um dos filhos possui um assento permanente). O acordo que existe entre eles é que apenas um filho substitua o pai (ou mãe) no Conselho Familiar e defenda os interesses dos demais irmãos. Essa medida foi tomada para proteger a empresa de possíveis conflitos entre tios, sobrinhos e primos (fragmento 028). Além disso, a empresa tem regras definidas para a compra e venda de ações, visando proteger o controle familiar.

(027) [...] e quem refamiliariza às vezes dá certo e não atrapalha e às vezes não dá certo. E o mercado não gosta disso. Então, **uma coisa é ser uma empresa profissional e de controle familiar**. É o que nós estamos buscando ser cada vez mais e já somos. **Outra coisa é ser uma empresa familiar e com controle familiar que não é profissional**. (E02, 2007)

(028) Que se eu não profissionalizar a Dramd, não adianta eu profissionalizar as empresas Randon. O controlador tem que tá profissionalizado, **com um grupo pequeno de pessoas decidindo**. Se virar assembleia, nós entendemos que não é por aí. (E02, 2013)

Em 1995, para equacionar a questão da sucessão, uma das medidas da Dramd foi criar o Conselho de Família, que se reúne mensalmente e é composto pelos integrantes da Dramd. Suas

principais atribuições são: zelar pela manutenção do controle acionário; perpetuar valores essenciais de geração para geração; definir sucessores de forma planejada; criar critérios para ingresso de membros familiares na empresa; estabelecer regras de saída de acionistas, política de dividendos da *holding* controladora, sistema de informações para conselheiros e acionistas, programa de desenvolvimento para futuros gestores e acionistas e código de ética para familiares e sócios; criar fundo para acionistas, testamento e doação em vida, como medidas de proteção patrimonial; e estabelecer limite máximo de idade para ocupação de cargos na companhia. Além do Conselho de Família, anualmente, com o objetivo de manter a união da família e transmitir seus valores, os membros da família se reúnem, no que chamam de “Fórum de Família”.

Recentemente, a companhia estabeleceu o “Acordo de Sócios”, cujo principal objetivo é servir de guia e de mediador de possíveis divergências. Este documento confirma alguns valores familiares, dentre eles união, respeito, afetividade, simplicidade, amor e religiosidade. Também, traduz o compromisso assumido entre eles para preservar a família e a herança de valores e de patrimônio de forma profissional e competente. Os principais temas abordados no acordo são: declarações e garantia dos sócios, sucessão do casal fundador e seus direitos especiais, Conselho de Família; *Family Office*, formação dos herdeiros, regras para a admissão de membros familiares na empresa, quotas, direitos e obrigações, direito de venda conjunta, aumento de capital, admissão de sócios, alienação de quotas da Dramd, preservação e equilíbrio societários, avais e finanças pessoais, conduta ética, casamento de herdeiros e mediação de conflitos.

A criação do *Family Office* permitiu afastar o grupo familiar das operações da empresa. As reuniões familiares são todas feitas neste escritório, que fica distante do prédio da Randon. Os demais membros que não possuem cargos executivos na Randon circulam apenas neste prédio. Este aspecto, embora possa não parecer relevante, mostra o cuidado que os membros da segunda geração têm no sentido de afastar os membros da terceira geração da sede física da empresa e, conseqüentemente, da criação de laços afetivos com ela.

As ações de governança na Randon têm criado elementos e distinções entre os sistemas família, propriedade e empresa. O referencial teórico da área reforça que, devido às características intrínsecas da empresa familiar, essas ações são fundamentais para a longevidade da companhia (WARD, 2004; BORNHOLDT, 2005; SONGINI, 2006; BERTUCCI *et al.*, 2009). Com a

criação da *holding* familiar, a reestruturação societária e, posteriormente, a criação do Conselho de Família, do acordo entre os sócios e do *Family Office*, a atuação da família fundadora nos negócios aparece delimitada, como revela o fragmento 029.

(029) Nossa! Foi muito importante. **Até então não estava muito claro o papel da holding e o papel operacional.** As coisas se confundiam e não se sabia quem mandava onde e em quê. Com isso, agilizou-se todos os canais das unidades. **A família saiu da operação da empresa.** Mudou a vida da nossa empresa. Foi muito importante. (E04, 2007)

Em 2001, a empresa ingressou no nível 1 de governança corporativa da Bovespa, passando a fazer parte do primeiro grupo que atendia às exigências estabelecidas para ingressar em tal nível. Até porque no Brasil eram poucas as empresas que atendiam aos requisitos mínimos já estabelecidos em outros países. Esse passo permitiu aprofundar e dar visibilidade às práticas de governança já estabelecidas na empresa, além de refletir a imagem da empresa perante o mercado (fragmentos 030 e 031).

(030) [...] e o que nós fizemos a partir de 2000/2001, principalmente, que nós fortalecemos, embora já tivéssemos começado a operar, foi dar uma acomodação, não só de cumprimento legal, mas de **fortalecer as práticas de governança e transparência**, com vistas à liquidez dos papéis, a **mostrar a empresa para o mercado.** (E03, 2007)

(031) Então, nós tivemos um bom desempenho junto ao mercado de capitais mesmo na década de noventa. Agora nos anos 2000 é que **nós tivemos assim um salto de qualidade** naquilo que nós chamamos de “governança no atendimento aos acionistas”, às partes interessadas. A nossa credibilidade aumentou muito. E junto com a credibilidade, a valorização da companhia endossa **a percepção do mercado como um todo.** (E03, 2013)

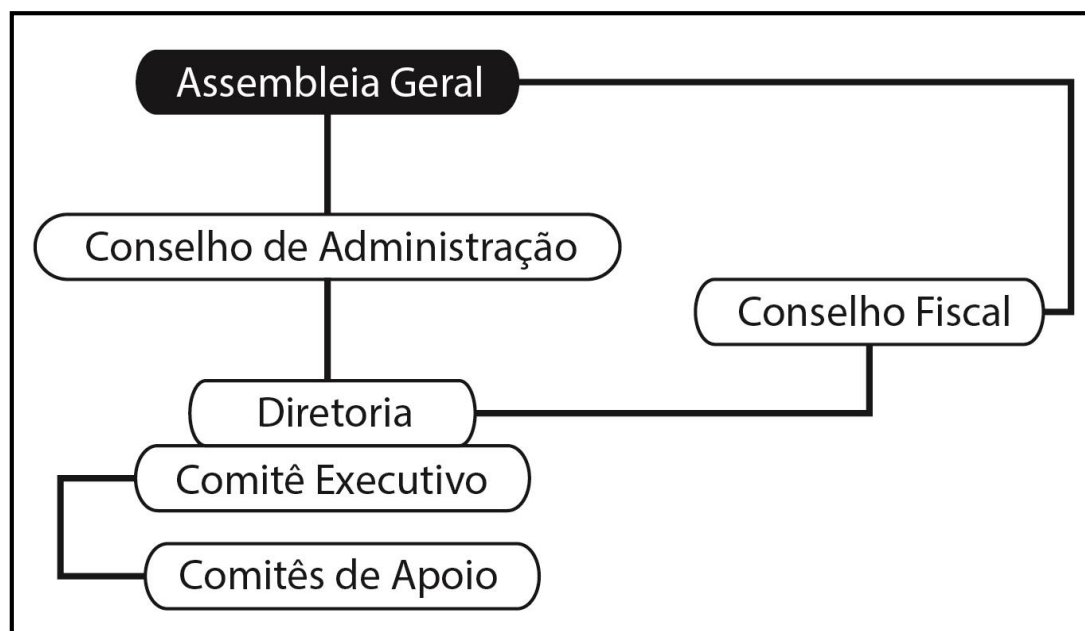
A Randon não precisou fazer grandes mudanças para ingressar no nível 1, pois já cumpria as principais exigências da Bovespa para isso. Internamente, as principais decorrências do ingresso foram questões de ordem burocráticas (fragmento 032). Também, foi possível aprofundar o que já existia, melhorando relações com a imprensa, qualificando suas publicações e observando recomendações de mercado (fragmentos 033).

(032) [...] o nível 1 **veio formalizar a nossa participação dentro de algumas práticas que nós já vínhamos tendo**. Evidentemente que tem uma parte burocrática, no que tange a relatórios enviados à Bovespa. Isso teve. Coisas bem específicas. (E03, 2007)

(033) Então, eu não consigo destacar um fato específico que nós tenhamos adotado, pelo menos em termos de comportamento e prática, a partir do nível 1. O que fizemos foi **fortalecer o que já tinha**. Nós fortalecemos a nossa relação com a imprensa. Nós fortalecemos a qualificação dos relatórios de administração, seguindo, inclusive, recomendações do mercado, dos conselhos e também recomendações das auditorias. (E03, 2007)

A estrutura de governança da Randon está organizada em três órgãos estatutários – Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria – e em órgãos não estatutários, como o Comitê Executivo e os Comitês de Apoio (Fig. 4). Os órgãos estatutários possuem responsabilidades específicas descritas no Estatuto Social da Companhia e amparadas na Lei das Sociedades por Ações. Já os comitês, atuam por demandas, com atribuições e composições flexíveis, seguindo orientações do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva.

Figura 4 - Estrutura de governança do Grupo Randon



Fonte: Relatório de Sustentabilidade Randon, 2012.

Após as reestruturações ocorridas na década de 1990, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal ganharam mais força, deixando de ocupar apenas as funções legais e passando

a cumprir seus papéis de representação e de fiscalização, respectivamente. O Conselho de Administração era composto por membros da família controladora e por conselheiros de confiança, indicados pelos membros majoritários. Com a reestruturação societária e a subscrição de lotes significativos de ações por investidores externos (fundos de pensão, por exemplo), esses acionistas fizeram algumas reivindicações, como maior participação no Conselho de Administração e no Conselho Fiscal e maior autonomia e transparência desses órgãos (fragmento 034). O grupo controlador teve que atender a tais exigências, o que possibilitou aos minoritários, particularmente aqueles que detinham participações expressivas, ascender aos órgãos decisórios da empresa (fragmento 035).

(034) A empresa já tinha conselho, mas o conselho não tinha participação de mercado. **Não tinha conselheiros independentes**, como é o meu caso. Só tinha conselheiro da família ou ex-funcionários, enfim, pessoas de muita confiança. [...] E **recorreu daí a própria solicitação destes investidores institucionais de participarem do conselho, terem voz e serem ouvidos**. (E05, 2007)

(035) O conselho reunia as pessoas mais competentes e capazes de fazer o que já faziam, **mas não tinha talvez a formalidade que passou a ter quando houve esta mudança com a participação de representante dos [outros] acionistas**. (E05, 2007)

Pôde-se observar que o Conselho de Administração da Randon passou por três principais momentos: o primeiro, anterior à década de 1990, no qual cumpria mais um papel legal; o segundo, quando começou a haver maior formalização e participação de representantes dos grupos de acionistas (que eram minoritários, mas com participações relevantes) (fragmento 036); e, terceiro, após o ingresso da empresa no nível 1 de diferenciação da Bovespa, em 2001, quando passou a contribuir efetivamente para os negócios do grupo (fragmento 037).

(036) Depois de 1993, até aproximadamente o ano 2000, teve uma participação efetiva, até por solicitação, então, dos fundos de pensão. **Nós sempre aceitamos, nós sempre tivemos muita flexibilidade do grupo controlador** para isso, e eles participaram de uma forma mais intensa, estruturam melhor os conselhos. (E03, 2007)

(037) Eu acho que nesses últimos seis anos é uma participação realmente efetiva. Eles estão **muito mais em contribuição do que propriamente de criar fatos ou casos de fiscalização**. Eles querem **contribui de forma importante**, seja nas práticas de gestão, [seja] na orientação sobre possibilidade de encaminhamento do foco dos negócios, por exemplo. (E03, 2007)

O Conselho de Administração da Randon é composto por cinco membros eleitos pelos acionistas, em Assembleia Geral, para um mandato de dois anos. Desses cinco membros, dois são familiares, dois são representantes dos minoritários e um é independente. Dos cinco membros do Conselho, apenas um deles tem funções executivas na empresa. Trata-se de um dos membros familiares, que atualmente é vice-presidente do Conselho e vice-presidente executivo. Desde 2009, foi efetuada a importante separação entre as funções de presidente do Conselho e de CEO da empresa. Essa separação parece ter contribuído para a independência e a autonomia do Conselho, levando o órgão a assumir suas verdadeiras funções, (fragmentos 038 e 039).

(038) Além de ter se profissionalizado mais, o Conselho hoje recebe mais *feedback* da gestão e dá mais feedback para gestão do que vinha dando antes. Nosso pai conseguiu sair da função executiva. Ele dá muito pouco expediente aqui. Ele se resume a poucas horas por dia na Randon. Não fica o dia inteiro ali. (E02, 2013)

(039) Então ele, realmente, **está conseguindo exercer o seu papel de membro do Conselho e coordenando as empresas. Através desse órgão** que é o Conselho de administração. (E02, 2013)

Dentre as principais funções do Conselho de Administração da Randon, citam-se: fixar a orientação geral dos negócios; aprovar planos estratégicos e de investimentos; eleger e destituir diretores da companhia, fixando suas atribuições e fiscalizando sua gestão; decidir sobre remuneração dos administradores, pagamento de dividendos e juros; e autorizar aumentos de capital na empresa. As atribuições do Conselho da Randon são descritas pelos entrevistados como “normais de conselho”, que se reúne com regularidade, avalia relatórios e balanços, toma decisões estratégicas e define os fatos a serem divulgados (fragmentos 040). Nesse sentido, o Conselho parece vir se consolidando como um importante órgão de decisões estratégicas na empresa.

(040) O Conselho discute os assuntos que eu chamaria de “normais de conselho”; as decisões de investimento, abertura de capitais, novos negócios. Enfim, as **questões mais estratégicas**. (E05, 2007)

Um membro do Conselho (independente) avaliava, já em 2007, a melhora qualitativa em suas funções e mostrava sua preocupação em separar os interesses da família e os da empresa, conforme destacado no fragmento (041). São requisitos para participar do Conselho do Grupo Randon: ser um profissional com experiência; recomendações; e que acrescente nas decisões

estratégicas da empresa. As experiências profissionais e a rede de relacionamentos dos conselheiros, segundo os entrevistados, parecem estar contribuindo para o desempenho do Conselho (fragmentos 042 e 043).

(041) No meu conceito, eu sou um conselheiro independente. Eu não penso em solidariedade com a família ou como um filho pensaria em relação ao pai ou ao irmão. Eu penso como um negócio. E a minha busca de convicção é em relação ao melhor para a empresa. (E05, 2007)

(042) Por isso que nós sempre estamos buscando indicação de conselheiros que já tenham uma experiência ou de gestão ou de negócio, **que tenham boas relações, boas influências e sejam pessoas bem vistas no mercado.** (E02, 2007)

(043) [...] eu diria que **houve uma evolução**, porque **as pessoas estão mais bem preparadas, as decisões são tomadas de forma mais participativa**, os assuntos importantes, necessariamente, passam pelo Conselho. Então, eu diria que o Conselho está cumprindo a sua finalidade. (E05, 2007)

O processo de tomada de decisões no Conselho é relatado como tranquilo, dialogado e contributivo. Mas também não se esperaria que fosse descrito de forma diferente, uma vez que questões de conflito são sempre muito veladas nas empresas. Nesses casos, é mencionado que, quando ocorrem situações divergentes, para as quais não é possível encontrar consenso ou unanimidade, o Conselho busca melhorar o nível de informações e a qualidade das decisões, até que o consenso de que aquela é a melhor decisão seja atingido (fragmento 044).

(044) Eu acho que não vivi nenhuma situação de conflito. Há uma **busca de consenso** no trabalho das decisões do Conselho. Sempre que algum assunto não chega no Conselho com um consenso imediato, há mais espaço para se trabalhar mais e buscar o consenso. **Este consenso tem sido alcançado.** Neste cinco anos que estou lá não existe voto discordante. Isto não quer dizer que seja maravilhoso. (E05, 2007)

A diversificação dos grupos de acionistas também provocou alterações no Conselho Fiscal, que anteriormente cumpria apenas um papel legal e passou a ter as atribuições requeridas de um órgão estatutário de fiscalização independente na Randon, sem vinculações aos auditores externos e à administração da sociedade. Entretanto, a empresa tem controle indireto, pois indica três dos cinco membros do Conselho. As principais atribuições do Conselho Fiscal são: fiscalizar as atividades da administração; rever as demonstrações financeiras da companhia; e

transmitir suas constatações aos acionistas. A remuneração dos conselheiros fiscais é fixada em 10% do valor pago anualmente aos diretores da empresa, seguindo os termos da Lei das Sociedades por Ações. O Conselho Fiscal participa de uma das reuniões do Conselho de Administração, realiza suas reuniões periodicamente e renova anualmente seu quadro de conselheiros.

Os conselheiros fiscais são definidos por bloco de acionistas que se reúnem para fazer a indicação. Os membros do Conselho não podem ter relação direta com a companhia nem com a sua gestão. O Conselho é composto por cinco membros, sendo três representantes dos controladores e dois indicados pelos acionistas minoritários e preferenciais, respectivamente (fragmento 045). A atuação do Conselho Fiscal é vista como positiva, alertando, orientando e buscando adequar as práticas fiscais e contábeis às exigências, como relata um dos entrevistados (fragmento 046).

(045) A regra é esta: **eles têm direito de instalar um Conselho Fiscal**. Entre eles, cada um, cada bloco de acionistas, [... eles], se reúnem para indicar um conselheiro fiscal. **Eles indicam dois e a gente indica três**. Nós, como empresa, podemos indicar três representantes para o Conselho Fiscal, em um total de cinco, para ter a maioria. (E02, 2007)

(046) Então, eles estão **sendo atuantes**, e eu posso dizer que, apesar de nos darem trabalho, eles nos ajudam. Eu posso dizer assim que eu me sinto confortável em saber que têm órgãos de governança, de gestão e de suporte, como o Conselho Fiscal, Conselho de Administração, auditoria externa, auditoria interna, nos protegendo. Na verdade, **esse é o trabalho que eles fazem. Nos protegem**, porque a gente não consegue ver tudo. Então, eu acho isso saudável e me sinto confortado. (E03, 2013)

A Diretoria da Randon, assim como o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal, é um órgão estatutário. Ela é responsável pela prática de todos os atos de administração e representação da companhia. De acordo com o estatuto, a Diretoria da Randon pode ser composta por, no mínimo, dois e, no máximo, nove membros, com mandato de dois anos, eleitos e destituíveis a qualquer tempo, sendo um diretor-presidente, até três diretores vice-presidentes e os demais diretores sem designações específicas. Hoje, o quadro de diretores da Randon é composto por dois membros familiares (o diretor-presidente e um dos diretores vice-presidente) e dois membros não familiares (um diretor vice-presidente e o diretor de relações com investidores).

No ano de 2001, a Randon criou o Comitê Executivo, que é um órgão não estatutário, sem mandato fixo, cuja composição e atribuições podem ser alteradas de acordo com a demanda da companhia. O órgão tem por objetivo encaminhar discussões em torno das práticas operacionais e administrativas da empresa, propor melhorias nos processos e no desenvolvimento e elaborar o planejamento estratégico da Randon. Inicialmente, apenas os três membros familiares com cargos executivos participavam do Comitê. Essa foi uma maneira encontrada pelo fundador e pelos sucessores para começar desvinculá-lo das questões gerenciais, já que ele não participava desse órgão (fragmento 047). Recentemente, esse Comitê teve sua área de atuação estendida e passou a ser integrado por outros diretores executivos da empresa, sendo composto pelo diretor-presidente, os diretores vice-presidentes, o diretor-presidente da Fras-le e pelos diretores corporativos das áreas de autopeças, administrativa e financeira, de veículos e implementos.

(047) Em 2001 nós fizemos essa mudança. Criamos um Comitê Executivo, onde só o Davi e eu participávamos e meu pai, não. Mais adiante, o Daniel começou a participar também e que funciona até hoje. **Foi a forma que meu pai conseguiu transferir poder para que a gente pudesse começar a gerir o negócio.** (E02, 2013)

Além do Comitê Executivo, a Randon possui diversos Comitês de Apoio ao Conselho de Administração, à Diretoria e ao Comitê Executivo, instalados na empresa. Esses comitês, assim como o Comitê Executivo, são órgãos não estatutários. Reúnem os principais executivos das Empresas Randon e visam promover sinergia nos assuntos estratégicos e alinhar interesses operacionais da empresa (fragmentos 048). Os Comitês se reúnem mensalmente para tratar dos assuntos da área e periodicamente se reúnem com o Comitê Executivo para apresentar suas demandas e resultados. O principal comitê em funcionamento na Randon é o Comitê de Operações, composto por diretores e administradores da companhia. Os demais Comitês atualmente em funcionamento são: Comitê de Recursos Humanos, Comitê de Marketing, Comitê de Planejamento Estratégico e Finanças, Comitê de Logística, Comitê de Suprimentos, Comitê de Qualidade, Comitê de Tecnologia, Comitê de Manufatura, Comitê de Tecnologia da Informação, Comitê de Responsabilidade Social, Comitê Tributário, Comitê de Segurança, entre outros.

(048) Esses Comitês são formados por membros das unidades. Eles têm a responsabilidade de **dividir as melhores práticas, aprovar políticas, programas e diretrizes**, enfim, que depois são levadas à presidência, ao Comitê Executivo e voltam para fazer a orientação. (E06, 2013)

A Randon mantém ativa uma equipe de auditoria interna, formada pela gerência, coordenação, auditores de controles internos e auditores tributários. Todas as empresas do grupo são submetidas a auditoria periodicamente, conforme o planejamento anual e demandas específicas. As principais atribuições da auditoria interna são: avaliar as atividades de controle em relação aos riscos do processo; e verificar o cumprimento da legislação aplicável, políticas e procedimentos. A auditoria visa evitar ou diminuir riscos, inclusive de corrupção. Reporta-se diretamente ao Conselho de Administração e está alinhada com as práticas internacionais de auditoria.

A Randon possui canais abertos de comunicação com seus principais *stakeholders*. O principal é o Departamento de Relações com Investidores. A empresa relata que tem buscado estreitar ainda mais essa relação (fragmento 049). O Departamento de Relação com Investidores era opcional para ingresso no nível 1 de Governança. Entretanto, ele já existia na Randon desde a década de 1970. Passou por uma reestruturação na década de 1990 e outra após o ingresso da empresa nos níveis diferenciados da Bovespa.

(049) Nós sempre tivemos o Departamento de Relação com os Investidores à disposição dos acionistas. Então, **nós recebemos todos os investidores que nos procuram para entrevista por telefone, para visitar a companhia, as plantas da empresa, para envio de informações.** Quer dizer, tudo isso a gente mantém permanentemente ativo. (E03, 2007)

Depois do ingresso da empresa no nível 1 de Governança, o Departamento de Relação com Investidores passou a contar com uma equipe dedicada integralmente à prestação de atendimento aos acionistas, à elaboração de relatórios e à divulgação de informações da empresa. O RI tem como atribuições: manter a página de Relação com Investidores atualizada; encaminhar regularmente *mailing* eletrônico aos investidores com cadastro no site da empresa; e recepcionar dúvidas, pedidos, considerações e reclamações. O RI veicula relatórios anuais, releases, teleconferências, reuniões e visitas de investidores, fundos e clubes à companhia, além de realizar apresentações aos analistas de mercado. A empresa publica seus relatórios trimestralmente e os disponibiliza no site da empresa por cinco anos. Os principais relatórios produzidos pela companhia são: IAM Informações, que é uma transcrição de todas as reuniões contábeis; DFP Negociações financeiras, que é uma fonte de informação disponível na Bovespa para consulta do público em geral; ITR Informações Trimestrais; e o Relatório Trimestral para

a Administração. Além disso, as atribuições do Departamento de Relação com Investidores, de acordo com a Política de Divulgação da empresa, são:

- (a) divulgar e zelar pela ampla disseminação de qualquer ato ou fato relevante ocorrido ou relacionado aos negócios da companhia imediatamente após tomar conhecimento deles;
- (b) executar e acompanhar as políticas do Manual e toda a comunicação entre a companhia, a CVM e a Bolsa de Valores, bem como entre a companhia e demais integrantes do Mercado de Valores Mobiliários;
- (c) atuar como principal porta-voz da companhia em assuntos pertinentes ao Mercado de Valores Mobiliários;
- (d) responder prontamente aos órgãos competentes eventuais solicitações de esclarecimentos adicionais, correção, aditamento ou republicação de ato ou fato relevante;
- (e) receber comunicação sobre quantidade, características e forma de compra dos valores mobiliários em negociação no Mercado de Valores Mobiliários de emissão da companhia e de sociedades controladas ou controladoras, quer sejam companhias abertas de que sejam titulares as pessoas abrangidas, bem como as alterações de suas posições, e transmitir tais informações à CVM e à Bolsa de Valores (Política de Divulgação, 2013).

Outro canal importante de relacionamento entre os investidores e os acionistas controladores é o Manual das Políticas de Divulgação e Uso de Informações Relevantes e da Política de Negociação de Ações da Randon, elaborado com base nas diretrizes da CVM, o qual estabelece normas e procedimentos para a divulgação e uso de informações relevantes por parte dos executivos, acionistas controladores e demais detentores de informações relevantes. A política de divulgação da empresa possibilita maior transparência para todos os envolvidos, pois disponibiliza, além das informações exigidas pelos órgãos de fiscalização, investidores, empregados e demais interessados externos, informações sobre planejamento estratégico, vendas e lucros, dentre outras (fragmentos 050 e 051). Além dos relatórios, a empresa mantém uma gama de informações atualizadas em seu site, como atas das reuniões, comunicação de fatos, informativos, história da empresa, informações financeiras e outras relevantes aos investidores e demais públicos que comunicam com a companhia, como mostram os fragmentos seguintes:

(050) [...] é um rito nosso, sem medo algum. O planejamento estratégico vai para uma tela e todos os funcionários, independente se eu sou o diretor, **se eu sou o soldador da empresa, eu tenho acesso ao planejamento estratégico da empresa.** (E06, 2013)

(051) Mensalmente, eu tenho a informação de quanto que a empresa vendeu, quanto ela lucrou, quais são os planos de qualidades, quais são os planos de segurança do trabalho. **Eu tenho essas informações abertas mensalmente.** (E06, 2013)

A relação entre os acionistas majoritários e minoritários é descrita no fragmento 052, como transparente e em sintonia com os interesses desses *stakeholders*, embora, obviamente, aspectos importantes dessa questão não sejam abordados pelos gestores ou controladores da empresa. Vale lembrar que o grupo controlador representa 40,59% da composição acionária da empresa e o que restante é dividido entre investidores estrangeiros, pessoas jurídicas e físicas e investidores institucionais.

(052) Não. Até hoje nunca se discutiu ações sobre este prisma. Se isto é bom para os majoritários, ruim para os minoritários, e vice-versa. Não. **Todos são acionistas iguais.** Se for bom para os acionistas, será bom para os minoritários e os majoritários. **Não é justo criar um benefício para qualquer um dos dois lados** das representações acionárias. (E05, 2007)

O relacionamento da companhia com seus diversos públicos é delimitado pelo Guia de Conduta Ética, um instrumento de comunicação que mostra os valores e as diretrizes da conduta profissional dos executivos e funcionários. Tem como principal objetivo estabelecer parâmetros para pautar o relacionamento transparente com acionistas, clientes, fornecedores, funcionários, governo, meio ambiente e sociedade. As premissas básicas de relacionamento, de acordo com o guia, baseiam-se em valores como: confiabilidade, senso de justiça, tentativa de minimização de conflitos de interesse, respeito mútuo e valorização do ser humano. No fragmento 053, observar-se a importância do Código para a empresa:

(053) A **“espinha mestra” disto tudo está no nosso Guia de Conduta Ética.** Nele é colocado assim: “Eu percebo a ação que eu considero não ética”. Então, eu tenho as formas [para] não levar isto adiante. (E04, 2007)

O relacionamento com os clientes é realizado por meio do Conselho de Clientes, do Programa de Portas Abertas ao Cliente (PAC), de feiras e eventos. Outro instrumento utilizado é a Pesquisa de Satisfação de Clientes, realizada bianualmente, desde 1994, que se consolidou

como um importante canal de comunicação com o cliente e como mecanismo de *feedback*. Também, o Serviço de Atendimento ao Cliente, a Rede de Distribuidores e os coordenadores comerciais, localizados em todo país, completam a gama de canais de relacionamentos da Randon com os clientes. Com seus funcionários, a Randon mantém contato por meio de murais, e-mails, intranet, malas-diretas, jornais internos, folhetos informativos, campanhas e reuniões internas, além do programa “Café com Gestão”. Os funcionários participam de avaliações de eventos e de desempenho. A pesquisa de clima organizacional é realizada a cada dois anos.

A Randon se relaciona com a comunidade por meio de diversos programas desenvolvidos, particularmente, pelo Instituto Elisabetha Randon, fundado em 2003, um ano depois do início do Projeto Florescer, idealizado pelo fundador da empresa. O projeto atende crianças e adolescentes de 6 a 14 anos de idade em situação de vulnerabilidade social e funciona em formato de contraturno escolar, oferecendo várias atividades, como inglês, informática, canto coral, música instrumental, educação corporal, educação ambiental, educação para vida, atendimento diário das tarefas escolares, reforço pedagógico e robótica. Em 2007, o Instituto foi profissionalizado, com elaboração de planejamento estratégico e estruturação administrativa.

O principal foco do Instituto Elisabetha Randon compreende duas áreas. A primeira é a da criança e do adolescente, que é um ideal do fundador. A segunda versa sobre a segurança e educação no trânsito, em função do setor de atuação da empresa. Os programas ativos no Instituto hoje são: Projeto Florescer, que atende crianças e adolescentes no contraturno escolar, além do programa de profissionalização de jovens; Programa de Segurança no Trânsito, que abrange desde o treinamento e a disponibilização de jogos educativos para os clientes caminhoneiros até uma peça teatral itinerante sobre o tema; Programa de Incentivo ao Voluntariado; e apoio a projetos sociais. Além dessas ações, o Instituto está criando o Memorial Randon, que pretende resgatar a memória da empresa e do transporte de carga no Brasil, com base em documentos, fotos, oralidade, réplicas dos primeiros produtos e das oficinas da empresa e exposição de novos produtos. A preocupação social é um traço da família fundadora. A área está crescendo e se desenvolvendo, principalmente por essa característica. Hoje, o Instituto conta com um membro familiar diretamente vinculado a ele, na figura de presidente.

A Randon tem buscado ampliar sua estrutura de governança. Possui hoje órgãos de representação ativos, que atuam de forma a subsidiar as tomadas de decisão, em nível tanto de

Conselho como de Direção das unidades. O Quadro 7 sintetiza a evolução temporal das práticas de governança na Randon. O ingresso da empresa no nível 1 de governança da Bovespa parece ter representando um momento muito importante para a continuidade, de forma mais estruturada da implementação de um processo de construção de maior visibilidade da empresa perante a acionistas e potenciais investidores (fragmento 054).

(054) As empresas estão crescendo em um ritmo grande, em função dos acertos que nós fizemos no passado. **Pela transparência com o mercado, por criar essa estrutura mais profissional** do Conselho de Administração e trazer representantes dos minoritários para ele. [...] **Eu acho que a Randon mais acertou do que errou, e o resultado hoje que se tem é prova disso.** (E02, 2007)

Quadro 7 - Evolução das práticas de governança na Randon

Década de	Ação
1970	Abertura de capital Criação do Departamento de Relação com Investidores
1980	Reestruturações administrativas e financeiras
1990	Simplificação da estrutura societária Criação da <i> Holding </i> Familiar Implantação do Conselho de Família Início das discussões sobre o processo de sucessão Elaboração de Códigos de Ética e Conduta Profissionalização do Conselho de Administração Reestruturação do Conselho Fiscal Criação do Comitê Executivo Reestruturação do Departamento de Relação com Investidores Publicação do Balanço Social
2000	Adesão ao Nível 1 de Governança Corporativa Reestruturação do Relatório da Administração Divulgação de outros relatórios ao mercado Mudanças na Política de Transparência e Divulgação de Informações Fortalecimento da relação com seus diversos públicos Políticas de afastamento e aposentadoria Criação de comitês operacionais Representantes dos minoritários no CAD Políticas de mediação de conflitos
2010	Criação e fortalecimento das ações do Instituto Elisabetha Randon Presidente do Conselho deixou de acumular funções executivas Efetivação da sucessão familiar profissionalizada e planejada Definição de critérios e regras para as próximas gerações Elaboração do Acordo entre Sócios Criação <i> family Office </i>

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4 Síntese do caso Randon

Após a apresentação dos resultados do caso Randon, apresenta-se a síntese dos resultados, com base nos eixos temáticos e nas categorias de análise estabelecidas para a realização deste estudo.

4.4.1 Eixo temático da profissionalização

(continua)

1 – FUNDAÇÃO DA EMPRESA	
ANO	DESCRIÇÃO
1949	<ul style="list-style-type: none"> Os irmãos Hercílio Randon e Raul Anselmo Randon fundaram a pequena oficina mecânica para reforma de motores industriais, na cidade de Caxias do Sul/RS.
1989	<ul style="list-style-type: none"> Hercílio Randon morreu e não deixou sucessores, apenas herdeiros. A Randon passou a ser uma empresa unifamiliar, gerida por Raul Randon e, futuramente, por seus sucessores.
1999	<ul style="list-style-type: none"> A empresa comemorou 50 anos de fundação.
2014	<ul style="list-style-type: none"> A empresa completa 65 anos de história.
2 - TRANSFORMAÇÕES DO PAPEL DA FAMÍLIA FUNDADORA	
NÍVEL	DESCRIÇÃO
1º	<ul style="list-style-type: none"> Os irmãos fundadores cuidavam de todas as atividades operacionais e de gestão. Com o falecimento de um dos irmãos, o outro continua na operação e na gestão da empresa. <p>Neste nível, a geração dos fundadores fica na operação e na gestão dos negócios.</p>
2º	<ul style="list-style-type: none"> As reestruturações societárias na gestão, ocorridas na década de 1990, deram início ao efetivo processo de profissionalização da empresa. Nesse momento, houve substituição de diversos membros familiares por profissionais de mercado. A empresa ingressou no nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa, profissionalizando-se ainda mais. O processo de sucessão da primeira para a segunda geração, planejado durante vinte anos, foi efetivado e o fundador foi sucedido pelo filho mais velho. <p>Neste nível, a segunda geração começou a participar da empresa, atuando na operação, mas depois, com o avanço da profissionalização, conseguiu sair da operação e ficar na gestão dos negócios. Nível atual da companhia.</p>
3º	<ul style="list-style-type: none"> Para a terceira geração é recomendado que eles constituam carreira fora da empresa, atuando apenas na <i>holding</i> patrimonial, que, por sua vez, terá importante participação no Conselho de Administração. Este se constitui em um período ainda não iniciado, mas que já se encontra definido via Conselho de Família. <p>No terceiro nível, a terceira e as próximas gerações, atuarão em nível da propriedade, com papéis nos níveis decisório da empresa ou, ainda, apenas como acionistas. Existe a intenção de o controle continuar nas mãos da família.</p>

(conclusão)

3 - VALORES FAMILIARES
DESCRIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Transmissão de valores éticos pelo fundador para os diversos setores e funcionários da companhia. • O fundador continua sendo muito respeitado, admirado e é considerado um ícone para a família, diretores, funcionários e sociedade. • A esposa do fundador também possui muito respeito e admiração. Apesar de não participar efetivamente nos negócios, ela atua na manutenção da unidade familiar e participa de reuniões como acionista da empresa. • Os valores familiares – união, respeito, afetividade, simplicidade, amor e religiosidade –, além de serem cultuados na empresa, foram recentemente confirmados pelos membros familiares via Acordo dos Sócios.
4 - MEMBROS FAMILIARES VERSUS MEMBROS NÃO FAMILIARES
DESCRIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Após a criação da <i>holding</i>, em 1993, ocorreu a contratação de profissionais de mercado para a direção de todas as empresas que compunham o grupo. • Dos quatro diretores executivos, dois são familiares. • Dos cinco membros do conselho, dois são familiares.
5 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E MODELO DE GESTÃO
DESCRIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • No ano de 1991, consultores de renome foram chamados para a elaboração do primeiro plano estratégico da empresa. • O planejamento estratégico tornou-se ferramenta indispensável.
6 - CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS SUCESSÓRIOS
DESCRIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Em 1997, a Randon iniciou a elaboração do plano de sucessão da primeira geração para a segunda. • Desencadeado pela profissionalização da companhia. • Facilitado por se tratar de uma empresa unifamiliar e a escolha do sucessor se dar entre irmãos. • A cobrança para indicação de um sucessor partiu do próprio fundador, que teve muitas dificuldades para indicar um sucessor. • Os membros da 2ª geração traçaram um perfil para o presidente e fizeram exigências para o potencial sucessor escolhido entre eles. • Para auxiliar nesse momento de transição a família contratou uma consultoria. • Efetivada em 2009. • Teve como sucessor o filho mais velho. • O fundador deixou de acumular o cargo de diretor-presidente, permanecendo na Presidência do Conselho de Administração. • O sucessor deixou de fazer parte do Conselho de Administração, como vice-presidente do Conselho.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.2 Eixo temático da governança

(continua)

1 - COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA		
CONTROLE	PERCENTUAL DE AÇÕES MAJORITÁRIOS	PERCENTUAL DE AÇÕES MINORITÁRIOS
Unifamiliar (<i>holding</i> familiar) (segunda geração)	40,59%	<ul style="list-style-type: none"> • 34,68% com investidores institucionais. • 15,76% com investidores estrangeiros. • Restante distribuído entre pessoas físicas, jurídicas e ações em tesouraria.
2 - MECANISMOS DA GOVERNANÇA FAMILIAR		
ÓRGÃO	DESCRIÇÃO	ATRIBUIÇÕES
Acordo de Sócios	<ul style="list-style-type: none"> • Assinado pelos membros da 2ª geração. • Confirmar valores familiares: união, respeito, afetividade, simplicidade, amor e religiosidade. • Preservar a família e a herança de valores e patrimonial. • Servir de guia e mediador de possíveis divergências. 	<ul style="list-style-type: none"> • Declarações e garantia dos sócios • Sucessão do casal fundador e seus direitos especiais • Conselho de família e <i>family office</i> • Formação dos herdeiros • Regras para admissão de membros familiares na empresa • Quotas, direitos e obrigações • Conduta ética • Casamento de herdeiros • Mediação de conflitos
Conselho de Família	<ul style="list-style-type: none"> • Criado no ano de 1995. • Reúne-se mensalmente. • Composto pelos integrantes da <i>holding</i> familiar Dramd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zelar pela manutenção do controle acionário. • Perpetuar valores essenciais de geração para geração. • Definir sucessores de forma planejada. • Criar critérios para ingresso de membros familiares na empresa. • Estabelecer regras de saída de acionistas. • Política de dividendos da <i>holding</i> controladora. • Sistema de informações para conselheiros e acionistas. • Programa de desenvolvimento para futuros gestores e acionistas. • Código de ética para familiares e sócios. • Criação de fundo para acionistas. • Testamento e doação em vida, como medida de proteção patrimonial. • Estabelecer limite máximo de idade para ocupação de cargos na companhia.
<i>Family Office</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Recentemente criado. • O escritório fica distante do prédio da Randon. • Os membros, que não possuem cargos executivos, circulam apenas nesse prédio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Separar o grupo familiar das operações da empresa. • Espaço apropriado para a família conversar e discutir seus interesses nos negócios.
<i> Holding</i> de controle familiar DRAMD S/A	<ul style="list-style-type: none"> • Criada em 1995. • Cinco membros permanentes. • Cada um dos filhos da segunda geração possui um assento permanente. • Apenas um filho da terceira geração vai substituir o pai (ou mãe) no Conselho Familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agrupar as ações da família. • Organizar as questões familiares. • Proteger o controle familiar. • Proteger a empresa de possíveis conflitos entre tios, sobrinhos e primos.

(continua)

3 - ESTRUTURA DE GOVERNANÇA			
DESCRIÇÃO			
<ul style="list-style-type: none"> Ajustada quando abriu capital, devido às exigências da Lei das Sociedades Anônimas. Nos anos de 1990, a reestruturação societária e de gestão contribuiu para o avanço da governança na companhia. No ano de 2001, a empresa ingressou no nível 1 de governança corporativa da Bovespa. Fez parte do primeiro grupo que atendia às exigências estabelecidas para ingressar nesse nível. Internamente, as principais decorrências do ingresso foram questões de ordem burocráticas. Melhorou relações com a imprensa. Qualificou suas publicações, observando recomendações de mercado. <p>A estrutura de governança está organizada em órgãos estatutários e em órgãos não estatutários: Estatutários: Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria. Não estatutários: Comitê Executivo e os Comitês de Apoio.</p>			
4 – ESTRUTURA DE FUNCIONAMENTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO			
DESCRIÇÃO		ATRIBUIÇÕES	
<ul style="list-style-type: none"> Reestruturado na década de 1990, deixando de cumprir somente papel legal. Composto por cinco membros, sendo dois membros familiares, dois representantes dos minoritários e um independente. Membros eleitos pelos acionistas, em Assembleia Geral. Mandato de dois anos. Reúne-se com regularidade. No ano de 2009, foi efetuada separação entre as funções de presidente do conselho e CEO da empresa. Um conselheiro (membro familiar) ainda mantém funções executivas na empresa. 		<ul style="list-style-type: none"> Fixar a orientação geral dos negócios. Aprovar planos estratégicos e de investimentos. Eleger e destituir diretores da companhia, fixando suas atribuições e fiscalizando sua gestão. Decidir sobre remuneração dos administradores, pagamento de dividendos e juros. Autorizar aumentos de capital na empresa. Avaliar relatórios e balanços. Decisões estratégicas gerais, entre outras. 	
5 – EXISTÊNCIA E FUNÇÃO DOS COMITÊS			
TIPO	OBJETIVOS	DESCRIÇÃO	COMPOSIÇÃO
Comitê Executivo	<ul style="list-style-type: none"> Discutir as práticas operacionais e administrativas da empresa. Propor melhorias nos processos e no desenvolvimento. Elaborar o planejamento estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> Órgão não estatutário Sem mandato fixo Atua por demandas 	<ul style="list-style-type: none"> Diretor-presidente Diretores vice-presidentes Diretor-presidente da Fras-le Diretores corporativos das áreas de autopeças, administrativa e financeira, de veículos e implementos.
Comitês de Apoio: Operações; Recursos Humanos; Marketing; Planejamento Estratégico e Finanças; Logística; Suprimentos; Qualidade; Tecnologia; Manufatura; Responsabilidade Social; Tributário; Segurança	<ul style="list-style-type: none"> Apoiar o Conselho de Administração. Discutir as práticas operacionais e administrativas da empresa. Aprovar políticas, programas e diretrizes. 	<ul style="list-style-type: none"> Órgãos não estatutários Sem mandato fixo Atuam por demandas Reuniões mensais Periodicamente, se reúnem com o Comitê Executivo para apresentar suas demandas e resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Principais executivos das empresas do Grupo.

(continua)

6 – ESTRUTURA DE FUNCIONAMENTO DA DIRETORIA EXECUTIVA		
DESCRIÇÃO		
<ul style="list-style-type: none"> • Órgão estatutário • Eleita pelo Conselho de Administração • Mandato de dois anos • Responsável pela prática de todos os atos de administração e representação da companhia • O quadro de diretores é composto por diretor-presidente, dois diretores vice-presidente e um diretor de relações com investidores • Dois diretores são membros familiares. 		
7 – EXISTÊNCIA E FUNÇÃO DO CONSELHO FISCAL E DA AUDITORIA		
ÓRGÃO	DESCRIÇÃO	ATRIBUIÇÕES
Conselho Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> • Órgão permanente. • O Conselho é composto por cinco membros, sendo três representantes dos controladores e dois indicados pelos acionistas minoritários e preferenciais, respectivamente. • Os membros do Conselho não podem ter relação direta com a companhia nem com a sua gestão. • Mandatos anuais. • A remuneração dos conselheiros fiscais é fixada em 10% do valor pago anualmente aos diretores da empresa. • O órgão realiza reuniões periodicamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participa de uma das reuniões do Conselho de Administração. • Fiscalizar as atividades da administração. • Rever as demonstrações financeiras da companhia. • Transmitir suas constatações aos acionistas.
Auditoria	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoria interna. • Formada pela gerência, coordenação, auditores de controles internos e auditores tributários. • Todas as empresas do grupo são submetidas à auditoria periodicamente, conforme o planejamento anual e demandas específicas. • Visa evitar ou diminuir riscos, inclusive de corrupção. • Reporta-se diretamente ao Conselho de Administração. • Está alinhada com as práticas internacionais de auditoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar as atividades de controle em relação aos riscos do processo. • Verificar o cumprimento da legislação aplicável, políticas e procedimentos.
8 - CÓDIGOS DE ÉTICA E DE CONDUTA		
DESCRIÇÃO		
<ul style="list-style-type: none"> • Instrumento de comunicação. • Mostra os valores e diretrizes da conduta profissional dos executivos e funcionários. • Objetiva estabelecer parâmetros para pautar o relacionamento transparente com acionistas, clientes, fornecedores, funcionários, governo, meio ambiente e sociedade. • Baseia-se em valores tais como confiabilidade, senso de justiça, tentativa de minimização de conflitos de interesse, respeito mútuo, valorização do ser humano, dentre outros. 		

(conclusão)

9 - RELACIONAMENTO COM OS DIVERSOS PÚBLICOS	
PÚBLICO	DESCRIÇÃO
DRI	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Relações com Investidores ativo. • Possui um diretor específico para as relações com investidores. • Mantém um portal na internet com informações relevantes disponíveis.
Minoritários	<ul style="list-style-type: none"> • A relação entre os acionistas majoritários e minoritários é descrita como transparente e em sintonia com os interesses dos <i>stakeholders</i>. • Exigiram um Conselho Fiscal permanente. • Possuem duas cadeiras de representação no Conselho de Administração.
Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> • A Randon se relaciona com a comunidade por meio de diversos programas desenvolvidos particularmente pelo Instituto Elisabetha Randon. • O principal foco do Instituto Elisabetha Randon compreende duas áreas: da Criança e do Adolescente e da Segurança e Educação no Trânsito. • Os programas ativos no Instituto hoje são: Projeto Florescer, que atende crianças e adolescentes no contraturno escolar, além do programa de profissionalização de jovens; Programa de Segurança no Trânsito, que abrange desde treinamento e disponibilização de jogos educativos para os clientes caminhoneiros, até uma peça teatral itinerante sobre o tema; Programa de Incentivo ao Voluntariado; e apoio a projetos sociais. • O Instituto está criando o Memorial Randon, que pretende resgatar a memória da empresa e do transporte de carga no Brasil. • Hoje, o Instituto conta com um membro familiar diretamente vinculado a ele, na figura de presidente.
10 - TRANSPARÊNCIA E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES DA EMPRESA	
CANAL	DESCRIÇÃO
Manual das Políticas de Divulgação e Uso de Informações Relevantes e da Política de Negociação de Ações da Randon	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborado com base nas diretrizes da CVM. • Estabelece normas e procedimentos para a divulgação e uso de informações relevantes, por parte dos executivos, acionistas controladores e demais detentores de informações relevantes. • Disponibiliza, além das informações exigidas pelos órgãos de fiscalização, investidores, empregados e demais interessados externos, também informações sobre planejamento estratégico, vendas e lucros, dentre outras. • Mantém uma gama de informações atualizadas em seu site, como atas das reuniões, comunicação de fatos, informativos, história da empresa, informações financeiras e outras relevantes aos investidores e demais públicos que comunicam com a companhia.

Fonte: Elaborado pela autora.

5 CASO CEDRO E CACHOEIRA

5.1 Breve histórico⁶

A Cedro é uma empresa de controle familiar, com capital 100% brasileiro, que se consolidou como uma das principais empresas têxteis do País. Nasceu da união de dois empreendimentos fundados pelos irmãos Mascarenhas. Os irmãos Bernardo, Caetano e Antônio Cândido, em 1872, fundaram a empresa com razão social de Mascarenhas Irmãos Ltda. Com o sucesso do primeiro empreendimento, surgiu a ideia de criar outra empresa. Em 1873, os irmãos Vitor, Pacífico, Francisco de Paula Mascarenhas e o cunhado Luiz Augusto Viana Barbosa fundaram a nova sociedade, com a razão social de Mascarenhas Irmãos e Barbosa. Em 1882, os dois empreendimentos foram unidos, dando origem à Companhia de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira. Hoje, a companhia está na sexta geração de descendentes dos fundadores, que, juntos em um Acordo de Acionistas, detém 40% do total do capital acionário da empresa.

A Cedro Cachoeira tem sua história relacionada com o desenvolvimento do Brasil. Com mais de 140 anos de existência, é a sociedade anônima privada mais antiga do País (fragmento 055). Em todos esses anos de história, passou por altos e baixos, até pelas crises econômicas vivenciadas no País, em diversos períodos (fragmento 056).

(055) São 140 anos! Fizemos esse ano em agosto. **A sociedade anônima privada mais antiga do Brasil** somos nós. [...] Nós somos **140 anos de continuidade interrupta**. (E07, 2012)

(056) Para ficar tantos anos no mercado, você tem que estar adaptando o tempo todo, porque 140 anos foram feitos de crises. Então, **você tem que adaptar, moldar, você tem que ter audácia, coragem**, porque é tanta qualidade que é chamada para fazer 140 anos, e eu fazer parte dessas histórias, vamos dizer, assim, uma pequena parte. Eu me sinto muito satisfeita. (E10, 2013)

⁶ O resgate histórico da Companhia Cedro e Cachoeira é considerado uma das limitações desta dissertação. O histórico da empresa está vinculado aos seus mais de 140 anos de existência, pela dificuldade em resgatá-lo, optou-se por descrever brevemente seu processo de fundação, suas principais características e seus principais resultados no último exercício (2013). Essas informações foram retiradas do *site* da companhia e de trechos das entrevistas realizadas para este estudo.

A companhia gera cerca de três mil postos de trabalho, distribuídos na sede, em Belo Horizonte, e nas quatro fábricas localizadas nas cidades de Sete Lagoas, Caetanópolis e Pirapora. O setor têxtil vem apresentando um déficit no saldo de sua balança comercial, principalmente devido à elevada carga tributária imposta aos produtores nacionais, que reduz sua competitividade. Com isso, o setor sofre pressão dos produtos importados, especialmente os chineses, que representaram 52% do total das importações no ano.

Mesmo nesse cenário hostil e diante dessas dificuldades, a Cedro conseguiu aumentar seu faturamento bruto em 17,4% em 2013, comparado a 2012. O lucro líquido de R\$16,1 milhões praticamente repetiu o resultado de 2012 (R\$16,4 milhões). Em 2013, a Cedro deu continuidade ao plano de investimento e modernização do parque fabril, que deve ser implantado nos próximos três anos. Também, inaugurou em São Paulo um *showroom* dedicado a suas coleções de tecidos coloridos, *denim* e profissional, com área expositiva e escritórios de atendimento a clientes e parceiros. Ao final do ano, foi concluído o processo de sucessão do diretor-presidente. Pela primeira vez na história da Cedro, um gestor profissional não membro da família ocupa o cargo, cuja posse foi formalizada no dia 2 de janeiro de 2014.

5.2 Profissionalização

Os cargos executivos na Cedro, usualmente, têm sido ocupados exclusivamente por membros das famílias proprietários ao longo de muitos anos. Com o crescimento das famílias e o processo de profissionalização por que vem passando a empresa, os membros da família tiveram que se aperfeiçoar, pois a competência começou a prevalecer sobre o sobrenome, e a companhia abriu espaço para gestores profissionais. No ano do centenário da Cedro, MASCARENHAS (1972) publicou o histórico da companhia e, além das memórias sobre a fundação e o desenvolvimento da empresa, o autor resgatou os nomes dos diretores executivos, bem como o período em que exerceram essa função, de 1872 até 1972 (Quadro 8).

Quadro 8 - Diretores executivos Cedro e Cachoeira – 1872-1972

(continua)

DIRETORES - PERÍODO DE 1872 A 1972		
NOME	PERÍODO	
	INÍCIO	FINAL
MASCARENHAS E IRMÃOS – Fábrica do Cedro		
Bernardo e Caetano Mascarenhas	1872	1874
Caetano Mascarenhas	1874	1876
Bernardo Mascarenhas	1876	1883

(conclusão)

MASCARENHAS E BARBOSA		
Fábrica da Cachoeira		
Francisco de Paula Mascarenhas	1873	1883
CIA. CEDRO E CACHOEIRA		
Antônio Cândido Mascarenhas	1883	1899
Bernardo Mascarenhas	1883	1888
Pacífico Mascarenhas	1883	1892
	1901	1931
Teófilo Marques Ferreira	1888	1889
Aristides José Mascarenhas	1889	1901
Antônio Diniz Mascarenhas	1889	1895
	1913	1928
Viriato Diniz Mascarenhas	1895	1901
Caetano Mascarenhas	1895	1919
	1931	1938
Vitor Mascarenhas	1904	1912
Dario Diniz Mascarenhas	1919	1922
Heitor Diniz Mascarenhas	1922	1931
Gustavo Simão Mascarenhas Tamm	1928	1934
Ernesto de Werna Magalhães	1931	1934
Victor Gustavo Mascarenhas Tamm	1934	1939
Ildefonso Mascarenhas da Silva	1934	1937
Aníbal Pinto Mascarenhas	1934	1964
Enéas Guimarães Mascarenhas	1937	1943
Temístocles Barcelos Corrêa	1939	1968
José Augusto Bahia Mascarenhas	1943	1951
Geraldo Magalhães Mascarenhas	1951	-
José Barbosa Mascarenhas	1964	1970
Paulo Mascarenhas Gonzaga	1969	-
Renato José Alves	1970	-

Fonte: Adaptado de Mascarenhas, 1972.

O Quadro 8 permite acompanhar a tradição da empresa em manter membros familiares nos cargos executivos da empresa, tradição essa associada ao sobrenome “Mascarenhas”. Os demais nomes que aparecem no quadro e que não possuem o sobrenome “Mascarenhas” são esposos das mulheres da família que se envolveram nos negócios.⁷. No passado, o cargo máximo que uma pessoa externa à família podia almejar nessa empresa era em nível operacional (fragmento 057). Hoje, a empresa possui a maioria suas gerências e diretorias ocupadas por profissionais de mercado. Chegou-se a um momento da história da empresa em que a

⁷ O quadro 8 abre espaço para uma discussão, apenas citada e não desenvolvida nesta dissertação, sobre as questões de Gênero. As mulheres não ocuparam cargos na empresa durante muitos anos, preferindo a empresa dar os cargos aos agregados da família (genros). A primeira mulher (herdeira) que teve um papel na empresa ingressou como Secretária do Conselho de Administração, em decorrência do falecimento do seu esposo que era membro do Conselho. Aos poucos ela conquistou seu espaço e hoje é uma peça-chave dentro da empresa, abrindo caminho para as participações posteriores de mulheres.

capacidade e a habilidades profissionais começaram a ser consideradas, em detrimento do sobrenome e da propriedade da empresa (058).

(057) No passado, o máximo que **alguém de fora da família** podia almejar **era um cargo de gerência, e olha lá!** Mas, aí, você tem outros elementos, outra época e quantidade de postulantes muito menores. (E07, 2013)

(058) Não existe uma pressão ou um conflito no sentido de **ter que acomodar** pessoas que talvez **tenham a propriedade, mas não, necessariamente, a capacidade.** (E07, 2013)

Ao longo do ciclo de vida da empresa familiar, é importante que ela delimite fronteiras e defina regras para que membros da família atuem na empresa, o que evita muitos problemas nas relações familiares, como salientam KETS DE VRIES *et al.* (2009). Os membros das famílias proprietárias participam na Cedro por meio do Comitê do Acordo de Acionistas e dos representantes do Acordo no Conselho. Na área executiva, dos cinco diretores que compõem a Diretoria Executiva apenas um é membro familiar (fragmento 059). Em nível gerencial, cargo que antigamente só era ocupado por membros familiares, hoje não existe nenhum membro das famílias proprietárias. Todos são profissionais de mercado, embora grande parte deles tenha construído suas carreiras na própria empresa (fragmentos 060 e 061).

(059) **Os membros da família estão presentes no Conselho e no Acordo, mas não na Diretoria.** Hoje, nós devemos ter aqui em torno de cinco diretores, presidente e mais quatro diretores. Desses membros da Diretoria só dois são descendentes direto da família. Bem, na verdade, um só. **Então na diretoria já não existe a presença sanguínea, praticamente.** (E07, 2014)

(060) Em segundo nível, que são os gerentes, dos 22 gerentes em toda a companhia **não tem ninguém que seja da família, o que no passado, até, vamos supor, os cargos de gerente de fábrica, era um cargo da família.** O máximo que alguém de fora da família um dia podia almejar chegar era a gerente de fábrica, mas hoje, não. (E07, 2014).

(061) “A Cedro privilegia muito a carreira interna. **Desses 22 gerentes que eu estou mencionando 18, com certeza, são daqui de dentro.** Ou seja, fizeram carreira aqui dentro. Que eu me lembro de cabeça aqui, três é que vieram, ou vieram coordenadores e logo se transformaram em gerentes, ou vieram gerentes. **Fora isso todos os outros foram formados internamente.** (E07, 2014)

Sobre os processos sucessórios na Cedro, pode-se dizer que a preocupação em preparar o sucessor e elaborar um plano de sucessão é recente na companhia. Essas ações aconteceram pela primeira vez no processo de sucessão que antecedeu o atual (fragmentos 062 e 063). Antigamente, a maioria das trocas de comando se dava em função de brigas familiares ou de mortes dos acionistas (fragmento 064). Apesar de esse fato não ser evidenciado na fala de outros entrevistados, o fragmento 064 abre espaço para uma discussão oportuna sobre conflitos nos processos sucessórios. Autores da área apontam que é frequente que os processos de sucessão nas empresas familiares desencadeiem conflitos ou estejam vinculados à ideia de morte, podendo ser, muitas vezes, processos traumáticos (LEONE, 2005; ADACHI, 2006).

(062) Então, muito para trás, eu não sei te explicar, **mas nunca teve essa preocupação de preparar quem vai ser o sucessor**. Aliás, o Sílvio entrou sem preparação de ninguém. (E10, 2013)

(063) Na transição do Sílvio para o Agnaldo, foi feito também **através de uma consultoria** com o professor João Bosco Lodi, **que nos assessorou na época e fez todo o processo de transição que se deu**. (E09, 2013)

(064) Tem umas coisas que são meio “amalucadas”, **porque morreu um presidente, e na hora de entrar outro no lugar foi uma briga**, uma briga de família, e não sei o quê [...] (E10, 2013)

Diferentemente dos processos sucessórios antigos, o último processo de sucessão, concluído em 2014, começou a ser conduzido de maneira tênue pelo antigo diretor-presidente, ainda no ano de 2006. Aos poucos ele passou a delegar algumas funções para os diretores, no intuito de conhecê-los melhor (fragmento 065), atitude que permitiu, de maneira gradual, fomentar a formação e a preparação desses diretores para o processo sucessório que teria início no ano de 2010 (fragmento 066).

(065) Em meados de 2006, mais ou menos, ou seja, quando ele estava mais ou menos na metade já do período dele, **ele começou a tomar algumas providências, não no sentido de promover uma sucessão, mas no sentido de preparar pessoas que fossem aptas a participar de um programa de sucessão**. (E07, 2014)

(066) Não que ele deixasse de ser, em última instância, o responsável por essas áreas, mas **a autoridade da administração ele delegou**. Eu acho que **esse foi o grande processo de formação desses diretores**, de todos os diretores, para que pudessem se abrir um pouco as suas caixas, se mostrar, mostrarem coisas

diferentes, faces diferentes, **para que pudessem, aos poucos, começar a ser avaliados.** (E07, 2013)

A primeira etapa, depois que o processo se tornou mais explícito, foi a formação do Comitê de Sucessão, cuja composição foi definida pelo Conselho e pelos acionistas, para conduzir o processo sucessório. Este Comitê contratou uma consultoria externa para auxiliar na condução do processo. A primeira decisão tomada foi no sentido de definir se a escolha do sucessor seria interna ou externa. As conversações iniciais indicaram que a escolha poderia ser entre os seis diretores da empresa. Com isso, a chance de ser um membro familiar era de 50%, já que três eram membros familiares e três não (fragmento 067). Para conduzir o processo de escolha, que tanto poderia ser entre membros da família ou entre executivos com longa carreira na empresa, optou-se pela consultoria externa. Visando criar um ambiente isento e imparcial, os candidatos passaram por uma série de testes e entrevistas para analisar suas capacidades técnicas e profissionais (fragmento 068). Essa decisão evitou tensões e conflitos no alto escalão da companhia.

(067) Na própria Diretoria, [nós éramos] até o ano passado, durante o processo de seleção, um presidente com seis diretores. Desses seis diretores, três eram da família e três não eram da família. Então, matematicamente, **you tinha 50% de chance de ser ou não.** Então, na verdade, eu acho que isso já era um encaminhamento natural, pela circunstância da empresa, **pela circunstância da própria fragmentação que você vai tendo a cada geração.** (E07, 2013)

(068) Por ser uma empresa familiar e ter candidato da família, você tinha que ter um **elemento externo para criar um ambiente imparcial.** Tem que vir um elemento externo. Quando se trata de sucessão, **tem que vir com profissionalismo,** e a pessoa tem que ter prática e saber conduzir. (E11, 2013)

Três diretores passaram para a segunda etapa, que foi composta por mais uma série de avaliações, dentre as quais a elaboração de um plano de negócios para a companhia por cada um deles. O material produzido foi apresentado e discutido com o Conselho de Administração (fragmento 069). Para selecionar o candidato, além dessas avaliações, foi considerado a história dentro da companhia e o perfil diante das demandas do cargo. Após isso, passou-se para a terceira etapa, chamada de “etapa de transição”, que consistiu em um período de exploração e dedicação dos três diretores a três grandes eixos da empresa, quais sejam: o industrial, o comercial e o de relacionamento externo. Durante essa terceira fase, a escolha do sucessor foi

feita. De abril de 2012 a dezembro de 2013, deu-se início ao processo de adaptação do escolhido (fragmento 070).

(069) Cada um de nós preparou um plano de negócios. A gente veio debater esse plano. Não foi, não diria, defender, **porque, na verdade, o que o Conselho e o Comitê queriam era conhecer os nossos pontos de vista** de uma forma mais independente. Então, a gente veio, **dispôs os pontos de vista sobre a empresa, sobre o negócio, sobre o setor, sobre o futuro.** (E07, 2014)

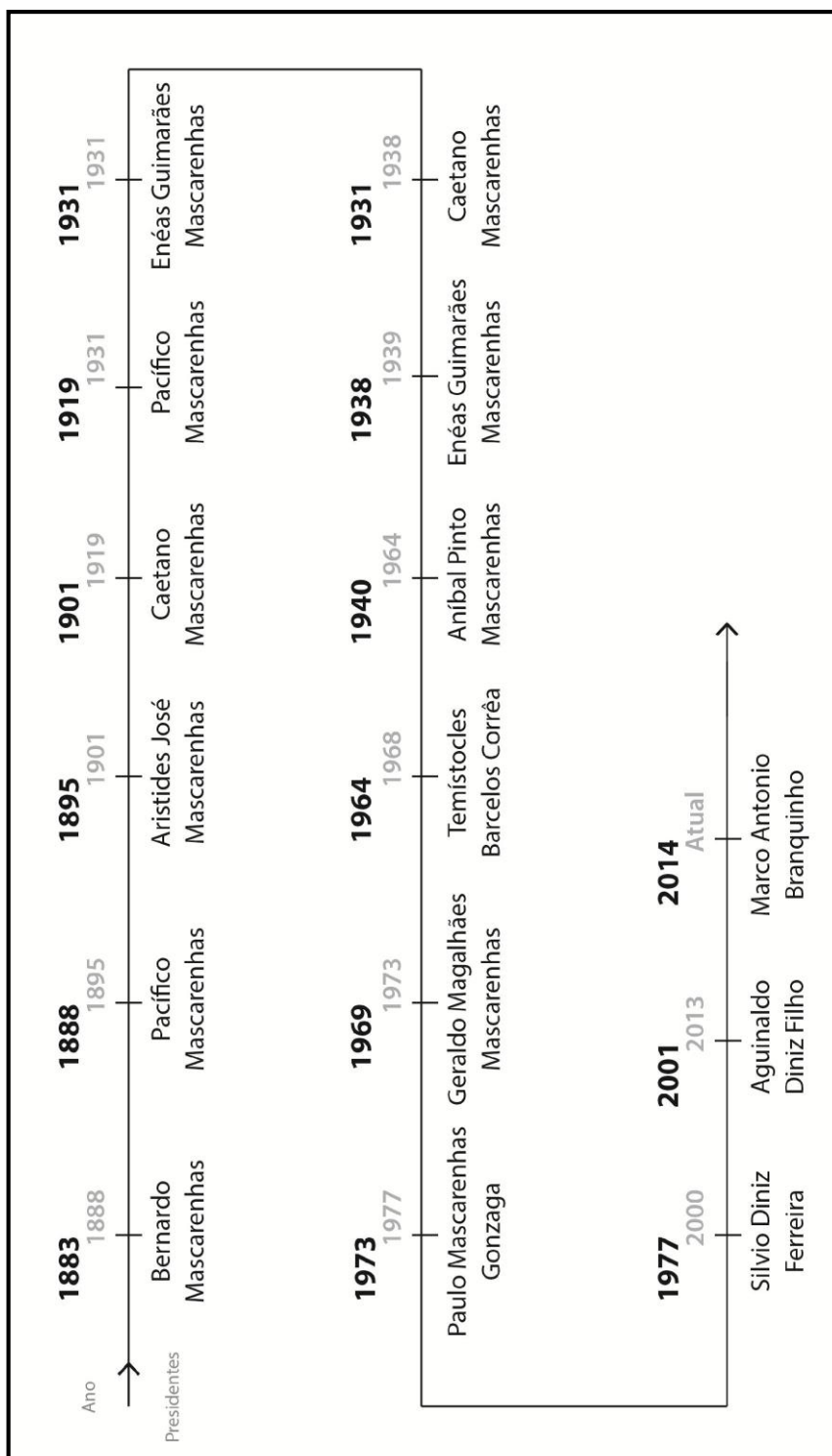
(070) Depois, de abril de 2012 a dezembro de 2013, **a gente teve então o período de transição propriamente dito, aí com um nome definido [...]** vamos fazer os ajustamentos necessários na estrutura, a reorganização de algumas funções [...] **moldando uma nova perspectiva de relacionamento com os próprios diretores**, que até então eram meus pares, e daí então eu passaria a ser o responsável pela coordenação deles. **Então, esses dezoito meses foram com esse propósito.** (E07, 2014)

Esse processo sucessório, efetivado a partir de 2 de janeiro de 2014, trouxe o ineditismo de se ter o primeiro diretor-presidente que não era membro familiar em toda a história da Cedro. Foi o 15º processo sucessório por que a empresa atravessou (Fig. 5). Seguindo a descrição de Leone (2005), a sucessão profissional é aquela na qual um executivo contratado ou de carreira, não membros familiares passa a ocupar cargos diretivos da empresa. A primeira sucessão profissional, efetivada em 2014, rompeu questões importantes, tornando a separação entre propriedade e a gestão mais clara (fragmentos 071 e 072).

(071) Então, o que tem talvez de mais diferente nesse momento, **a principal questão é o fato de não ser mais alguém da família, que até então todos os anteriores ou eram descendentes diretos sanguíneos, ou alguma relação com a família.** O fato é que então essa talvez é a grande mudança, chama mais atenção desse processo. (E07, 2014)

(072) O fato de ser rompida uma tradição **rompe um elemento que não deveria estar presente.** Eu faço uma leitura que daqui para frente, **não existe mais o pré-requisito do candidato ter uma pré-relação com a família.** Eu acho isso extremamente importante, porque ele coloca acima de qualquer coisa a análise que vai ser feita de cada um dos candidatos, em termos de suas competências, de seus defeitos, suas qualidades. (E08, 2013)

Figura 5 - Linha do tempo das sucessões da Cedro e Cachoeira



Fonte: Elaborado pela autora.

Essa primeira sucessão profissional exclui, provavelmente de forma definitiva, a regra implícita de que para ocupar cargos do alto escalão é necessário ter vínculo familiar com os

controladores. De outro lado, também não ficou definido que os membros familiares não possam ser candidatos a sucessão no futuro (fragmento 073). No momento, essa possibilidade é mínima, pois a última sucessão acabou de ser finalizada e também não há mais membros da família, além de um dos atuais diretores, nos quadros da empresa (fragmentos 074 e 075).

(073) Se no futuro se apresentar um familiar com competência para dirigir a empresa, **não tem nenhuma restrição com relação a isso**. O fator principal é que **precisa ser realmente competente**. Não é o fato de ser familiar que traz uma prerrogativa para ele que se tem uma vantagem. (E09, 2013)

(074) **É muito pouco provável que a gente venha a ter, a Cedro venha a ter outro presidente membro da família** por uma coisa muito simples: ninguém foi preparado para isso. **Não existe na linha sucessória da empresa hoje ninguém com essa característica**. É muito provável, e se tudo ocorrer como a gente sempre, como a Cedro planeja, que o próximo presidente seja um funcionário de carreira daqui de dentro. (E07, 2014)

(075) A não ser que daqui algum tempo, de repente, **o filho de alguém que é ligado à família faça carreira aqui dentro e venha, sem problema nenhum**, mas hoje, pega a lista que a gente tem hoje aqui dentro, não tem membros da família. Então, **essa possibilidade de vir a ser o próximo presidente um membro familiar ela está muito minimizada por essa razão só**. (E07, 2014)

Ainda sobre os próximos processos sucessórios, a Cedro pretende manter o horizonte de dois anos para conduzir o processo, além de o diretor-presidente atual já ter a preocupação de ir pensando a questão sucessória e começar a preparar possíveis sucessores (fragmento 076). Entretanto, trata-se ainda de um processo informal, pois o estatuto da empresa não define regras para o processo sucessório e a companhia não mantém um comitê de sucessão ativo; apenas um temporário, para momentos específicos de transição. É provável que aspectos técnicos e profissionais continuem pesando na decisão dos próximos sucessores, já que as principais questões levadas em consideração para a escolha desse sucessor foram: competência, experiências, perfil e tempo potencial de mandato (foi estabelecida a idade limite de 65 para cargos de diretoria) (fragmento 077).

(076) O que a gente tem que fazer é levantar a estrutura como um todo. E quando você faz isso, você está naturalmente incentivando um processo de sucessão. (E07, 2014)

(077) **Não era por não ser familiar ou ser familiar;** é pela competência. Quem que ia acrescentar mais para a empresa, o perfil de eficiência, **de ver quem poderia acrescentar mais para a empresa**, porque, hoje, manter uma empresa é uma questão que precisa de muita competência. (E10, 2013)

Uma questão pertinente quando se trata de sucessão profissional em uma empresa de controle familiar é a sintonia de valores entre o profissional e a família. Para Dyer (1989), alguns problemas que acompanham a transição para a gestão profissional em uma empresa familiar são as diferenças entre a formação e os valores da família e as dos gestores profissionais. Esse aspecto foi considerado durante as etapas de escolha do sucessor. E, mesmo não sendo um membro familiar, ele foi escolhido por conhecer e respeitar os valores familiares (fragmento 078). Destaca-se a fala de um dos entrevistados, o qual chega mencionar que, por maior que fosse a competência desse diretor, se ele não respeitasse os valores familiares não seria escolhido (fragmento 079).

(078) Não. Os valores continuam, e ele foi aceito porque esses valores aqui ele absorve. **Apesar de que ele não é da família, ele respeita os valores da família.** (E11, 2013)

(079) Então, se eles tivessem percebido algum tipo de dissonância entre isso, ou ele não conhecesse, ou ele, **ainda que conhecesse, não comungasse dos mesmos valores, ele não teria sido escolhido, por mais competente técnico que ele pudesse ser.** (E08, 2013)

Nas empresas de controle familiar, percebe-se outra lógica de funcionamento, pois as relações familiares possuem vínculos que transcendem os vínculos econômicos e financeiros. Kets de Vries *et al.*, (2009) destacam o quanto os valores da família controladora influenciam a empresa e moldam suas interações. Nesse sentido, Álvares (2003) destaca os vínculos indissolúveis que compõem uma empresa familiar: sanguíneos, afetivos e psicológicos. Mesmo em uma empresa com tantos anos de duração, como é o caso da Cedro, esses vínculos são transmitidos e cultuados ao longo das gerações, estando fortemente presentes até os dias atuais. Essa dimensão familiar precisa ser percebida pelos membros profissionais que atuam na empresa, para que possam estar em sintonia com os controladores (fragmento 080). Esse fato aparece de forma muito evidente na sucessão da Cedro, como destacado a seguir.

(080) Eu acho que vai muito ao sentido de entender a dimensão de como a família enxerga o negócio. Em um ambiente onde você tem **laços familiares**, você tem história, **você tem questões que ultrapassam a dimensão**

financeira. O contrato não é explícito. O contrato é escrito olho no olho. Ele não é escrito à tinta. **Ele é escrito com relacionamento, com confiança.** (E09, 2013)

No que se refere ao início do mandato do sucessor, pode-se dizer que ainda não foram feitas grandes alterações, já que o plano de gestão da Cedro não se alterou; apenas o condutor do processo. O sucessor dá destaque ao fato de que até o momento sua gestão está transcorrendo de maneira tranquila, de acordo com o planejado e sem rupturas (fragmento 081). Isso endossa a importância do planejamento do processo sucessório e do tempo destinado para a adaptação do sucessor e da sua equipe antes de ele assumir efetivamente. Também, a Cedro trabalha com um plano de gestão, em um horizonte de cinco anos. Então, apesar da troca de condutor, o plano continua sendo seguido.

(081) [...] os três primeiros meses, pode parecer até frustrante falar dessa forma pra quem vai escutar, mas foram sem nenhuma surpresa, nenhuma novidade, tudo dentro do combinado, sem rupturas, sem nenhuma, nenhum ponto de inflexão, porque não está acontecendo uma mudança no modelo de gestão da companhia. Mudou a pessoa que está conduzindo, mas o modelo continua o mesmo. A gente não tem ruptura nesse sentido. (E07, 2014)

Em 2014, além da troca do diretor-presidente, haverá a substituição do presidente do Conselho. A companhia realiza assembleias bianualmente para a eleição do presidente do Conselho e esta será realizada no mês de abril. Já está acordado internamente que o próximo presidente do CAD será o diretor-presidente sucedido nesse último processo sucessório (fragmento 082). Essa decisão é relatada como uma forma de manter o antigo diretor-presidente contribuindo com a companhia, já que ele é visto como uma figura importante e estratégica para empresa (fragmento 083).

(082) A gente tem a Assembleia com os mandatos. Aqui é de dois em dois anos, a Assembleia é agora em abril. Então, o presidente do Conselho atual completa o mandato dele e a partir de abril já está definido: o Agnaldo é o próximo presidente do Conselho. (E07, 2014)

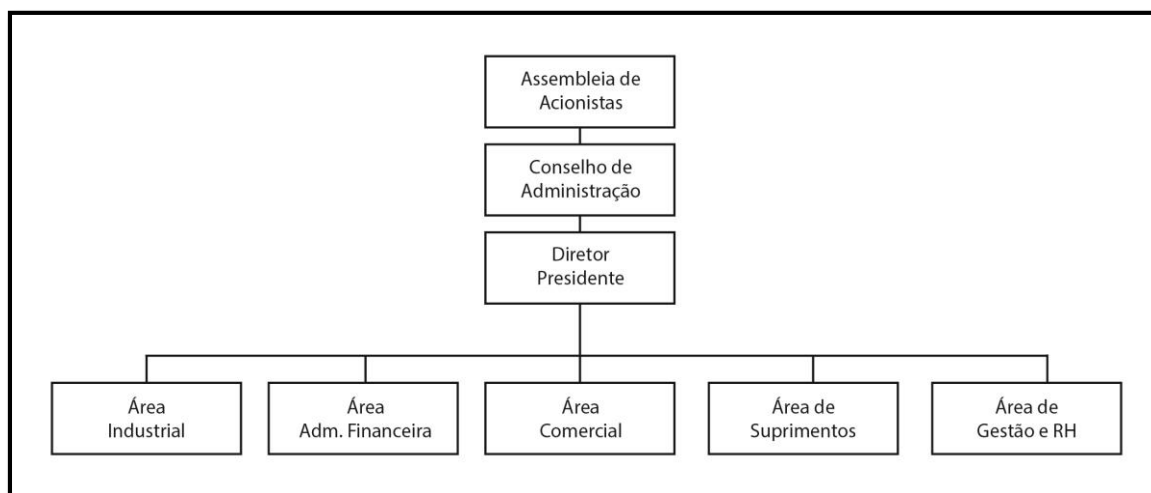
(083) Ele continua mantendo a figura dele aqui, só que agora numa instância não executiva. O Conselho [é um órgão] de governança um pouco mais amplo, de harmonização societária, e esse passa a ser o grande papel dele daqui para frente. E ele é uma excelente referência aqui para nós. (E07, 2014)

Em síntese, pode-se concluir que a Cedro é uma empresa transgeracional que ainda mantém o controle familiar. Esse controle é representativo quando se considera os grupos de controle juntos. Entretanto, é disperso dentro deles. O Acordo de Acionistas foi a maneira encontrada para conciliar e gerir os interesses dos mais de 250 membros que o compõem. Com o passar dos anos, a companhia foi avançando em sua profissionalização e governança. Mas ainda mantém características bem tradicionais, como a formação do seu Conselho de Administração, por exemplo, que é composto, quase em sua totalidade por membros familiares e não possui um conselheiro totalmente independente. De outro lado, pela primeira vez na história da companhia, um membro não familiar assumiu o cargo de diretor presidente. Os arranjos que a empresa fez para resolver suas questões familiares, bem como esse processo sucessório profissional, fazem da Cedro um caso ilustrativo para a área de estudos em empresas familiares.

5.3 Governança

A estrutura de governança da Cedro é composta pelos seguintes órgãos: Assembleia de Acionistas, Conselho de Administração, Diretoria e áreas operacionais (Fig. 6), além de Auditoria Interna. A Assembleia de Acionistas é regulamentada por: Acordo de Acionistas e Comitê do Acordo de Acionistas. Além desses órgãos, o Conselho de Administração conta com a assessoria de diversos comitês: Comitê de Governança Corporativa e Ética, Comitê de Auditoria e Risco, Comitê de Estratégia, Comitê de Remuneração, Comitê de Avaliação da Alta Administração, entre outros.

Figura 6 – Estrutura de governança da Cedro e Cachoeira



Fonte: Relatório Anual, 2012.

O Acordo de Acionistas da companhia, assinado no ano de 1988, foi a via encontrada para proteger o controle familiar, definir regras e conciliar interesses dos grupos familiares, descendentes dos irmãos fundadores – Bernardo, Caetano, Antônio Cândido, Vitor, Pacífico e Francisco de Paula Mascarenhas – e do cunhado Luiz Augusto Viana Barbosa. No princípio, o controle da Cedro era 100% familiar, mas com o passar dos anos a família foi se pulverizando, e o número de ações nas mãos de minoritários, aos poucos, foi crescendo. Hoje, a estrutura de propriedade da Cedro é composta pelos grupos de controle, que, juntos, somam 40% do total do capital acionário da empresa, por um grande minoritário com praticamente 30% do total do capital e o restante distribuído entre acionistas familiares, que não participam do Acordo, pessoas físicas, sem vínculo familiar e *free float* (TAB. 3).

Tabela 3 - Posição acionária da Cedro e Cachoeira

Nome	%ON	%PN	%Total
Acionistas Controladores	56,69	18,61	40,32
Encorpar Investimentos Ltda	18,61	42,86	29,02
Outros	24,70	38,53	30,66
Ações Tesouraria	0,00	0,00	0,00
Total	100,00	100,00	100,00

Fonte: Site Bovespa, atualizado em janeiro de 2014.

Bernhoeft (2002) salienta a importância de a empresa familiar organizar seu modelo societário para administrar os interesses e as relações familiares. O Acordo de Acionistas é um instrumento da administração familiar que se propõe a ajudar a empresa a organizar e delimitar suas questões societárias e familiares, situação que se pode encontrar na Cedro, como salienta um dos entrevistados (fragmento 084).

(084) É de a natureza humana fazer demanda política, principalmente quando tem interesse econômico por trás dessa demanda. **Nós temos regras mais ou menos bem definidas no nosso Acordo de Acionistas.** Então, tem limites que todo mundo tem consciência. (E09, 2012)

A Cedro já atravessou seis gerações de descendentes dos fundadores, e o número de acionistas familiares, naturalmente, cresceu muito. Hoje, o Acordo busca conciliar interesses de cerca de 250 membros, distribuídos entre os seis principais grupos acionários. É interessante observar a diluição do poder e do controle no âmbito deste grande grupo. Embora o Acordo represente uma posição majoritária, em função da propriedade acionária que ele representa, dentro dele o poder é disperso (fragmento 085). Isso traz para o grupo a necessidade de exercer o diálogo e de buscar uma solução negociada, já que não existe uma pessoa ou um grupo majoritário isoladamente. Assim, as decisões têm que ser conversadas e discutidas exaustivamente dentro do Comitê do Acordo, para que elas representem uma posição consensual da maioria de seus membros (fragmento 086).

(085) O Acordo de Acionistas é uma união de aproximadamente **duzentos, duzentos e cinquenta acionistas, que, individualmente, o maior deles não deve ter mais do que 2 ou 3% de participação acionária, mas juntos eles têm 65%** e são os descendentes, em sua maior parte da família fundadora. (E07, 2014)

(086) O controle é, ao mesmo tempo, **que ele é fechado no Acordo, ele é disperso dentro do Acordo.** O Acordo em si é uma grande força. **Ninguém tem força maior do que o Acordo aqui dentro, mas dentro do Acordo as forças são distribuídas, e você tem que ter a convergência lá dentro.** Se isso acontece em um nível maior de comando, isso automaticamente se repete. Esse modelo se reflete pra toda a cadeia. (E07, 2014).

O Acordo de Acionistas é acompanhado pelo Comitê do Acordo de Acionistas, composto por seis membros – ou seja, um membro de cada um dos seis grupos familiares controladores – que representam os interesses dos demais no Comitê (fragmentos 087 e 088). O Comitê do Acordo

de Acionistas é responsável por tratar questões políticas, societárias e familiares, além de definir, bianualmente, quem vai compor o Conselho. Esse órgão não faz reuniões com regularidade; apenas discute assuntos a partir de demandas específicas. Dependendo da especificidade do assunto, opta por contratar especialistas, para que os assuntos tratados pelo Comitê sejam antes discutidos com profundidade, facilitando a decisão quando a pauta chegar ao conselho.

(087) A gente conseguiu esse modelo que o Comitê tem seis membros, e **cada um representando um ramo familiar**. Então, se resume a uma negociação entre seis pessoas, que concentram as decisões de cada grupo familiar. **Isso simplifica muito o processo** e tem funcionado bem dessa forma. (E09, 2013)

(088) A composição dos interesses societários na empresa com essa longevidade é muito diferente de uma empresa. **Uma empresa de 140 anos só sobrevive porque tem muita negociação entre os sócios e também de ter feito mais acertos do que erros estratégicos** no desempenho ao longo desses três séculos que nós atravessamos. (E09, 2013)

Nas reuniões do Comitê do Acordo de Acionistas, os grupos de controle discutem seus interesses, resolvem seus conflitos e tentam encontrar consenso em suas decisões (fragmentos 089 e 090). Esse espaço é de grande importância, pois se o grupo não conseguir manter certa coesão, a estrutura da empresa e o controle familiar podem ser colocados em risco, ainda mais em função da dispersão de poder que existe hoje na companhia (fragmento 091). Prado (2011) salienta que nas empresas familiares os conflitos tendem a ter uma conformação maior e mais complexa, em virtude da forte carga emocional que quase sempre está presente, pelos vários papéis desempenhados pelos membros familiares e pelas disputas afetivas e de poder. Na Cedro, observa-se que alguns assuntos são resolvidos no âmbito do Comitê, e que outros são debatidos previamente por seus membros, para que se faça chegar ao conselho uma decisão mais amadurecida por parte dos grupos de controle.

(089) É dentro do Acordo de Acionistas. Esses conflitos, na hora que aparecem algum problema, alguma discussão, a gente **junta todo mundo, discute, berra e grita lá dentro**. Cada um fala seus problemas, o que aceita e o que não aceita. (E10, 2012)

(090) “Então, senta todo mundo aqui e vão falar: **“Olha, é desse jeito. Vocês estão de acordo?”**, porque, se tiver um que levanta a mão e fala que não está de acordo, **basta um para gente ter que sentar e começar de novo**, porque

se não tiver todo mundo no mesmo sentido, **começa a minar a estrutura, começa a minar esse bom relacionamento.** (E07, 2013)

(091) Para fazer alguma questão, **ou que seja divergente, ou que não tenha apoio se torne majoritário, vai ter que compor, vai ter que conversar.** Isso, naturalmente, esse exercício de conversar, **é o exercício de convergência, e ele é muito característico desse momento de dispersão de poder** que a gente tem aqui. (E07, 2014)

O Acordo de Acionistas também foi uma maneira encontrada pela Cedro para integrar as novas gerações e renovar a empresa, fazendo com que os membros familiares mais jovens mantenham vínculos com a família e com a companhia (fragmento 092). Uma consultoria elencou entre os membros do Acordo diversas pessoas com perfil e experiências profissionais que poderiam contribuir com a companhia como conselheiros (fragmento 093).

(092) Nós entendemos que deve haver uma **oxigenação.** É uma forma de **integrar pessoas com uma formação mais jovem.** (E09, 2012)

(093) **Ele falou que a Cedro nunca vai ter problema de conselheiro,** porque ela tem nos quadros da família pessoas de muito sucesso, seja com negócio próprio, seja como for. (E11, 2013)

O Conselho de Administração foi criado em 1976, a partir da promulgação da Lei das Sociedades Anônimas. Segundo o estatuto da empresa, o Conselho de Administração pode ser composto por no mínimo sete e no máximo catorze membros, eleitos para mandato de dois anos, com possibilidade de reeleição. Hoje, o Conselho da Cedro é composto por treze membros, um representante dos minoritários e os outros, membros ligados à família, representantes dos grupos controladores (fragmento 094). A composição do Conselho de Administração da Cedro não está estruturado para atender às especificações das boas práticas de governança corporativa, mas sim para viabilizar um modelo de governança familiar. Ele é moldado para atender aos interesses dos grupos familiares de controle, já que é formado, quase em sua totalidade, por membros das famílias e não possui conselheiros realmente independentes (fragmento 095).

(094) Como a chapa do Conselho é encaminhada para a Assembleia pelo Comitê do Acordo, através da sua presidente, **a participação de acionistas e familiares é integral no Conselho.** Fora o minoritário e o independente, nós temos treze conselheiros. Desses treze, **onze são ligados aos grupos acionários que controlam a empresa.** (E09, 2012)

(095) Mas a composição do Conselho, basicamente, é de membros ligados à família. **A gente não tem caracterizado aqui na essência da palavra o que eles chamam de “conselheiro independente”**. Essa figura aqui não existe. (E07, 2014)

O perfil dos membros familiares conselheiros no que se refere à faixa etária, gênero e formação é bem diverso. O conselho passou por uma renovação há pouco tempo, já que muitos membros atingiram o limite etário de 72 anos, dando espaço para a nova geração de descendentes atuar. A companhia profissionaliza ou cobra essa profissionalização dos membros familiares conselheiros (fragmento 096). Todos os conselheiros possuem curso superior, em áreas, como Administração, Economia, Direito, Engenharia e Pedagogia. Entretanto, percebe-se pela fala dos entrevistados que o Conselho poderia avançar ainda mais no aperfeiçoamento dos seus membros e, conseqüentemente, na qualidade das suas decisões (fragmento 097).

(096) Olha, o nosso Conselho é uma coisa bem *sui generis* e é uma coisa muito criticada, porque só tem familiar. **A gente tenta profissionalizar ao máximo esses conselheiros, porque eles representam um grupo familiar e são cobrados nesse aspecto**. (E10, 2012)

(097) Com relação à questão qualitativa, acho que temos, talvez aí, um espaço pra **galgar, temos alguns degraus ainda pra vencer**. Eu acho que, **apesar de termos pessoas qualificadas no Conselho**, eu acho que ainda **temos espaço para aprimorar nessa questão**. (E08, 2013)

Um conselho com essas características pode trazer dificuldades para a Cedro no que se refere à imagem da empresa perante o mercado e os investidores. Embora se reconheça que profissionais de mercado poderiam contribuir para a companhia com sua formação e suas experiências (fragmento 098), a participação de conselheiros independentes é um assunto que divide opiniões na companhia. Existe temor em relação aos potenciais conselheiros profissionais no que se refere à falta de conhecimento do negócio e das relações que se estabelecem na empresa, em função de sua estrutura de propriedade (fragmento 099).

(098) Se tivéssemos um Conselho com alguns conselheiros completamente independentes, pela característica da empresa, acho que isso não funcionaria, mas que **seria uma injeção de pensamento diferente se tivéssemos um ou dois. Acho que seria bom**. (E08, 2013)

(099) E agora, como que um independente vai participar desse jeito? Eu acho muito complicado. **Não conhece a empresa, não conhece as pessoas, não sabe como elas vão reagir.** Eu acho **esse negócio de independente muito complicado.** (E10, 2012)

Os conselheiros são selecionados pelo Comitê do Acordo de Acionistas. Os grupos controladores escolhem seus representantes, indicam para o Comitê, e a decisão acontece em Assembleia, por votação, com base em critérios estabelecidos no Estatuto. O Comitê do Acordo de Acionistas define os representantes dos grupos controladores no Conselho, com base no número de ações de cada grupo (fragmento 100).

(100) Em função do **peso acionário dentro do Acordo, cada família tem direito a indicar um determinado número de membros.** Tem grupo com três membros e tem grupo com um membro e também tem grupo com dois membros. Então, é feito em função da quantidade de ações dentro do Acordo. **Proporcionalmente, é distribuído quantos cada grupo tem direito de indicar.** (E09, 2012)

O Conselho se reúne presencialmente e com periodicidade mensal. Quando necessário, são convocadas reuniões extraordinárias. As reuniões do Conselho são divididas em duas partes, sendo a primeira exclusiva do Conselho (fragmento 101) e a segunda com a presença dos diretores executivos da companhia (fragmento 102). Essa dinâmica permite que os conselheiros tenham um momento de privacidade em suas discussões. No segundo momento, a presença dos diretores coloca o Conselho a par das questões operacionais, facilitando a tomada de decisões.

(101) Essa primeira parte do Conselho tem muito de **estratégia**, diretriz e também tem um **espaço livre para os conselheiros se manifestarem** dentro de assuntos específicos que eles queiram abordar [...] (E09, 2012).

(102) Na parte que cabe à Diretoria, são questões **mais operacionais e, eventualmente, projetos.** Os projetos que são apresentados sempre vêm **acompanhados de uma análise econômico-financeira**, colocando o volume do investimento, o retorno do investimento e os indicadores que permitam aos conselheiros analisar, avaliar e priorizar os projetos que são apresentados. (E09, 2012)

Quanto à participação da Diretoria Executiva no Conselho, o Estatuto da Cedro prevê que apenas o diretor-presidente participe. Mas, até o ano passado, além do diretor-presidente, o diretor industrial também participava. Essa é uma questão que vinha sendo debatida há alguns

anos pela companhia (fragmentos 103 e 104). Na sucessão, recentemente efetivada, todos os diretores deixaram de participar como conselheiros. Dessa forma, a participação da Diretoria no Conselho se dá somente em momentos específicos.

(103) Nós estamos estudando a possibilidade de, já na entrada do **próximo presidente executivo, não ter diretor participando do Conselho**. É uma questão que ainda está em estudo, e acho que tem possibilidade da gente conseguir isso na próxima gestão. (E09, 2013)

(104) Mas, de qualquer forma, a gente entende que, para uma maior produtividade, **o Conselho tem que ter o seu momento** de discussões entre os conselheiros. O que é importante é a participação da Diretoria em um determinado momento do Conselho. (E09, 2013)

A Diretoria da Cedro, eleita pelo Conselho de Administração, é composta por no mínimo três e no máximo sete membros, com mandato de dois anos, permitida a reeleição. A idade limite para atuar na Diretoria é de 65 anos, podendo ficar até 68 anos, em fase de transição. A diretoria da Cedro, passou por uma reestruturação e agora é formada por um diretor-presidente e quatro diretores. Divide-se em três grandes áreas: Comercial, Administrativa financeira, cada uma com um diretor, e Industrial, com dois diretores. A área de Recursos Humanos foi vinculada ao diretor-presidente e não possui mais um diretor específico. Dos diretores, o diretor-presidente e outros três não são membros familiares e apenas um é membro familiar dos grupos de controle.

A autonomia da Diretoria é destacada pelos entrevistados, que salientam que a maior parte das proposições discutidas no Conselho tem origem nas diretorias e que não existem intervenções do Conselho diretamente no trabalho das unidades (fragmento 105). As áreas Comercial e Industrial elaboram relatórios periódicos sobre suas performances e perspectivas futuras para apresentação e análise por parte do Conselho (fragmento 106). Além desse material, uma semana antes de cada reunião o Conselho recebe materiais sobre os assuntos que serão discutidos na reunião, além de relatórios e demonstrações financeiras. Essa constitui também uma estratégia utilizada pela Diretoria da Cedro para agilizar e melhorar a qualidade das decisões do Conselho.

(105) A Diretoria tem um grau **de autonomia e de proposição muito além da média**. Na maior parte das decisões, as proposições têm origem na diretoria executiva. (E07, 2013)

(106) Então, **essa interação é muito grande**. Isso, de certa forma, reduz a ansiedade do Conselho e **reduz a necessidade eventual que poderia acontecer de eles terem que intervir** ou terem que estar sempre perguntando alguma coisa, **porque a gente se antecipa, a gente procura se antecipar naquilo que a gente consegue antever para que não haja surpresas**. Isso favorece demais, muito, muito, muito o relacionamento. Um relacionamento baseado em surpresas não é um bom caminho, não. (E07, 2014)

A Cedro possui diversos comitês além do Comitê do Acordo de acionistas, por exemplo: Comitê de Remuneração, Comitê de Estratégia, Comitê de Auditoria, Comitê de Riscos, Comitê de Avaliação, Comitê de Planejamento Estratégico e de Comitê de Governança. Esses comitês cumprem o papel estratégico de analisar com profundidade assuntos específicos de cada área e os encaminham para o Conselho, auxiliando nas decisões (fragmento 107). Os comitês são compostos por membros do Conselho e são órgãos não estatutários criados pelo Conselho, conforme demanda.

(107) O Comitê é importante como peça auxiliar do Conselho, **já que os assuntos analisados pelos comitês são analisados com mais profundidade**. No momento em que tem pessoas com a qualificação no tema do Comitê, elas já trazem uma opinião para o Conselho debater. Nesse sentido, acho que ele **ajuda em termos de agilizar as decisões do Conselho**, dentro de uma opinião mais balizada. (E09, 2012)

A governança na Cedro começou com práticas estabelecidas pelos fundadores, há muitos anos atrás, (fragmento 108). Em 2003, a companhia ingressou no nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa, avançando e profissionalizando ainda mais algumas práticas já existentes. O ambiente de uma empresa profissionalizada e com governança estruturada deve permitir maior segurança para a companhia e seus envolvidos (fragmento 109). A principal herança desse processo, segundo os entrevistados, é a transparência que a governança propicia à companhia, sendo fundamental para qualquer empresa que deseja ser bem avaliada no mercado de ações (fragmento 110). Entretanto, é notável que algumas práticas precisam avançar ainda mais, visando atender não somente aos interesses familiares, mas também aos interesses dos demais acionistas e às próprias regras do mercado de ações.

(108) Eu acho que é a grande chave pra governança. **Apesar de agora existir esse termo, muito do que se chama de governança hoje já eram as práticas que foram estabelecidas lá atrás pelos fundadores**. (E07, 2014)

(109) A governança, ela mais entra num mecanismo que você dá segurança pro outro. **É um mecanismo onde você dissemina, seja nos acionistas, ou em todos os públicos interessados, um sentimento de segurança em relação àquela organização**, seja no aspecto financeiro, societário, seja no aspecto de mercado, seja no aspecto ambiental, seja no aspecto de relação com os empregados. (E07, 2014)

(110) A governança, sem dúvida nenhuma, **é fundamental para qualquer empresa**. No nosso caso, a gente costuma dizer muito que o principal é a **transparência**. (E09, 2013)

A adoção das Políticas de Divulgação de Ato ou Fato Relevante e de Negociação com Valores Mobiliários pela Cedro tem por objetivo assegurar aos investidores transparência, qualidade e consistência das informações divulgadas (fragmento 111). A quantidade de informações que os relatórios de governança exigem e as regras do nível diferenciado da Bovespa fazem com que a companhia esteja sempre planejando e divulgando seus projetos, estratégias e investimentos para o mercado. Entretanto, esse princípio da governança traz à tona o dilema entre transparência e divulgação de informações estratégicas. Este item é observado na fala de um dos entrevistados, que menciona que alguns princípios gerais devem ser seguidos, ao passo que outros deviam ser negociáveis, de acordo com as peculiaridades da companhia (fragmento 112).

(111) A transparência, pelo menos para nós, **foi um avanço enorme**, porque uma empresa de 140 anos, como a nossa, **tudo era muito sigiloso**. [...] **Hoje, é tudo aberto. Não tem segredo de nada**. Então, é uma transparência muito grande, muito importante sabe? (E10, 2012)

(112) Para mim, não existe um código de governança universal. **Existem princípios gerais que devem ser seguidos e têm princípios que são negociáveis. A transparência nos atos da gestão é um exemplo**. Mas outros dependem da especificidade de cada empresa, porque são diferentes. **Você tem que considerar a idade, considerar o país que ela está inserida, o setor que ela está inserida**. (E09, 2012)

A Cedro adotou medidas para proteger o controle familiar da pulverização com base no Acordo de Acionistas e possui um acionista minoritário com participação relevante (30%) com participação no Conselho, que é, inclusive, um concorrente da empresa. Acredita-se que essa situação tenha gerado desconfortos na companhia, fato que não é enfatizado pelos entrevistados (fragmento 113).

(113) **Tem voz, tem ideias, tem propostas e colabora.** Ele nunca divergiu de nenhuma proposta apresentada pelo Conselho. **Em nenhuma proposição feita pelo Conselho ele foi voto contrário.** Eu não me lembro. Pode até ter ocorrido. (E09, 2012)

Uma consultoria externa periodicamente avalia a empresa e propõe melhorias, auxiliando o Conselho tanto nos processos de melhoria das práticas governança quanto para avaliação dos executivos e conselheiros (fragmento 114). Além disso, os membros do Conselho e da Diretoria são submetidos a avaliações individuais. Mensalmente, o Conselho recebe um relatório de desempenho, com riscos e oportunidades relevantes, o que visa permitir acompanhar os resultados da empresa (fragmento 115).

(114) No momento, a gente está com a consultoria analisando essas questões de **melhoria de governança** na empresa e, mais objetivamente, **dentro do Conselho**, envolvendo todas as questões que passam pela **avaliação e estruturação de uma melhor dinâmica para as reuniões do Conselho**. (E09, 2013)

(115) Você tem o **relatório mensal**. Fora o relatório mensal, nós temos aqui uma pessoa que vem de três em três meses, **avalia a empresa para a gente, para o conselho**. (E11, 2013)

A empresa preocupa-se com questões éticas. Seu Código de Conduta, criado em 2006, é periodicamente revisado e atualizado. O principal objetivo do Código é nortear o comportamento pessoal e profissional de seus dirigentes e funcionários na gestão dos negócios da empresa e no relacionamento com os diversos públicos. Além disso, estabelece orientações relativas ao conflito de interesses entre administradores, conselheiros, acionistas e funcionários (fragmento 116). A companhia possui um Comitê de Conduta e Ética, que é o órgão responsável pela atualização, cumprimento, sanções e demais assuntos ligados ao Código de Conduta (fragmento 117). O Comitê é integrado ao Grupo de Responsabilidade Social Cedro e compõe-se de dez membros, funcionários da empresa, com mandato de dois anos.

(116) Uma empresa, para ter 140 anos, ela tem um fundamento ético, **social, ética nos negócios e ética política muito bem estruturada**, ou então não sobreviveria, principalmente no mundo de hoje. (E09, 2012)

(117) Quanto à norma de conduta e ética, nós temos um Código formalizado. **Tem um Comitê que se reúne periodicamente, analisando questões tanto internas quanto externas da empresa**. (E09, 2012)

A companhia mantém uma agenda formal com sindicatos e lideranças industriais e tem participação ativa em organizações setoriais públicas. O NBR ISO 9001 foi implantado em 1997 e o NBR ISO 14001 em 2005, com barreiras internas (fragmento 118). Em consequência disso, a Cedro possui Política Corporativa para a Qualidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança.

(118) Eu só sei que tinha gente que falava que era bobagem, que ia gastar dinheiro à toa. Tinha gente da área Comercial que dizia que na área Comercial **não é importante mostrar que a empresa é correta ambientalmente**, que ninguém vai comprar ou não porque é correta. Então foi meio difícil, **mas nós conseguimos. Temos o ISO 14001, e a questão ambiental é muito olhada.** (E10, 2012)

A política de meio ambiente da Cedro possui objetivos, metas, indicadores, programas de ação, auditoria periódica e avaliação de resultados. A Cedro mantém políticas de recuperação de cerca de 4% do algodão utilizado, principal matéria-prima de seus produtos têxteis, constituindo-se em um insumo resultante de reciclagem interna. Atualmente, 78% da energia térmica utilizada na organização é produzida por fontes renováveis. Desde 2006, a empresa vem mudando sua matriz de consumo, substituindo os derivados do petróleo por biomassa. A companhia tem utilizado aquecimento direto em estufas, cilindros, secadores e aquisição de geradores de vapor mais eficientes, visando racionalizar o uso da energia térmica. A água consumida é extraída de poços artesianos e fornecida por empresas concessionárias. Os efluentes industriais, gerados nas unidades fabris da Cedro, passam por estações de tratamentos. Além disso, a empresa adota uma política de reutilização da água que consome. As emissões atmosféricas são controladas por meio de medições periódicas nas fontes estacionárias e por um programa de manutenção dos geradores de vapor e de calor nos processos têxteis.

A companhia mantém ativos os departamentos Socioambiental, Cultural e de Esportes e Lazer. Entre as ações desses departamentos, destacam-se como projetos de cunho ambiental: Voluntariado Semente Cedro, Cultivo de Hortas Comunitárias Orgânicas e Fábrica de Fraldas Infantis e Geriátricas. O Departamento Cultural mantém bibliotecas, o projeto Tecendo Educação, apoio e incentivo aos projetos de educação, cultura e meio ambiente municipais e a banda de Música, em Santa Luzia, além do Museu Têxtil Décio Magalhães Mascarenhas, reconhecido e oficializado em 1981, que se consolidou como importante acervo histórico

brasileiro. Na perspectiva de esporte e lazer, a empresa mantém clubes recreativos e esportivos, para atividades esportivas, de lazer, culturais e confraternizações.

De acordo com o Código de Conduta da empresa, é papel da companhia promover a conscientização e sensibilização dos funcionários e parceiros no que tange às questões ambientais, desenvolvendo competências de conservação e melhoria ambiental nas comunidades onde atua e apoiando iniciativas e programas de preservação do meio ambiente. O quadro de funcionários da empresa é composto por 3.740 pessoas, distribuídos em quatro fábricas. A companhia se compromete com esse público, com base no Código de Conduta, no sentido de assegurar igualdade de oportunidade, promover capacitação e crescimento pessoal e profissional dos funcionários, valorizar iniciativas sociais e de voluntariado e buscar a integração da família, a qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho.

Quanto ao relacionamento com as comunidades das regiões onde está inserida, a empresa colabora com o desenvolvimento delas, buscando conhecer suas necessidades e participar de projetos, investimentos e parcerias nas áreas da saúde, educação, cultura, lazer, esporte e meio ambiente. A função básica da empresa é remunerar seus acionistas. Para isso, procura respeitar os limites legais e proporcionar retorno adequado aos investimentos. Com o auxílio das práticas de governança, a companhia busca estabelecer uma relação positiva entre o comportamento social ambientalmente responsável e o desempenho econômico (fragmento 119).

(119) A Cedro, desde sua fundação, no século XIX, é reconhecida por seu pioneirismo, integridade, além da visão de futuro de seus dirigentes. Esses valores, hoje consolidados na cultura empresarial, **alicerçam a gestão ambiental e social praticada no relacionamento com acionistas, funcionários, clientes, comunidade e demais parceiros.** A Cedro atua em prol do **relacionamento harmônico do homem em seu trabalho, na sociedade, no meio ambiente** e adota medidas para promover a saúde, a segurança e o bem-estar dos funcionários e seus familiares. (Relatório Anual, 2012)

Nesta seção, foi possível conhecer a estrutura e os mecanismos de governança, de controle e de proteção patrimonial utilizados pela Cedro. Além disso, as relações da empresa com seus diversos públicos e as ações ambientais e sociais da companhia foram caracterizadas. O caso Cedro é de extrema relevância para o campo de pesquisas em empresas familiares não apenas pelo número de gerações por que a empresa atravessou, mas também pelos arranjos que faz em

sua estrutura de governança para possibilitar a acomodação política e de poder, viabilizando sua existência enquanto empresa familiar, embora algumas práticas não sejam as ideais como preconizam os manuais de boas práticas de governança corporativa.

5.4 Síntese do caso Cedro e Cachoeira

Após a análise de conteúdo realizada com o caso Cedro e Cachoeira, apresenta-se a síntese dos resultados, de acordo com base nos eixos temáticos e nas categorias de análise estabelecidas para a realização deste estudo.

5.4.1 Eixo temático da profissionalização

(continua)

1 – FUNDAÇÃO DA EMPRESA	
ANO	DESCRIÇÃO
1872	<ul style="list-style-type: none"> Os irmãos Bernardo, Caetano e Antônio Cândido fundaram a empresa, com razão social de Mascarenhas Irmãos Ltda., na cidade de Taboeiro Grande/MG.
1873	<ul style="list-style-type: none"> Os irmãos Vitor, Pacífico, Francisco de Paula Mascarenhas e o cunhado Luiz Augusto Viana Barbosa fundaram a nova sociedade, com a razão social de Mascarenhas Irmãos e Barbosa, na Fazenda Cachoeira.
1882	<ul style="list-style-type: none"> A união dos dois empreendimentos deu origem à Companhia de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira. Os sócios da empresa, agora independentes, continuaram sendo os maiores acionistas da companhia. Assim, o controle continuou nas mãos da família Mascarenhas.
1972	<ul style="list-style-type: none"> Comemoração do centenário da companhia.
2014	<ul style="list-style-type: none"> A empresa completa 142 anos de história.
2 - TRANSFORMAÇÕES DO PAPEL DA FAMÍLIA FUNDADORA	
NÍVEL	DESCRIÇÃO
1º	<ul style="list-style-type: none"> Os seis irmãos e o cunhado, fundadores da companhia, por muitos anos se dividiram nas operações e gestão da empresa. Nesse nível, a geração dos fundadores fica na operação e na gestão dos negócios.
2º	<ul style="list-style-type: none"> Os cargos executivos foram ocupados exclusivamente por membros familiares durante muitos anos. No passado, o cargo máximo que uma pessoa que não fazia parte dos grupos familiares podia almejar era no nível operacional. Com o crescimento das famílias, no avanço das gerações, e a profissionalização da empresa, os cargos ocupados por membros familiares foram sendo ocupados por gestores profissionais. Hoje, a empresa possui a maioria dos seus gerentes e diretores profissionalizados. Dos cinco diretores que compõem a Diretoria Executiva, apenas um é membro familiar. Neste nível, a família abriu espaço para profissionais nos níveis de gestão e direção da empresa. Até o ano passado, o principal cargo executivo da empresa era ocupado por descendentes dos fundadores.

(conclusão)

2 - TRANSFORMAÇÕES DO PAPEL DA FAMÍLIA FUNDADORA	
NÍVEL	DESCRIÇÃO
3°	<ul style="list-style-type: none"> • Pela primeira vez um gestor profissional não membro familiar ocupa o cargo de diretor-presidente. • Os descendentes familiares participam por meio do Acordo de Acionistas e dos representantes do Acordo no Conselho. • No Conselho, dos treze membros doze são familiares. • No terceiro nível, os descendentes dos fundadores atuam em nível da propriedade, com papéis nos níveis decisório da empresa ou, ainda, apenas como acionistas. Entretanto, não existe restrição para que um membro familiar ocupe cargos na empresa. Existe a intenção de o controle continuar nas mãos da família. Nível atual da companhia.
3 - VALORES FAMILIARES	
DESCRIÇÃO	
<ul style="list-style-type: none"> • Mesmo em uma empresa com tantos anos de duração os vínculos e os valores familiares são transmitidos e cultuados ao longo das gerações, estando fortemente presentes até os dias de hoje. • Esse fato é evidenciado nessa etapa de sucessão que, pela primeira vez, um membro não familiar foi escolhido para o cargo. A sintonia do sucessor profissional com os valores familiares, foi determinante para a escolha. 	
4 - MEMBROS FAMILIARES VERSUS MEMBROS NÃO FAMILIARES	
DESCRIÇÃO	
<ul style="list-style-type: none"> • Os cargos executivos na Cedro foram ocupados exclusivamente por membros familiares durante muitos anos. • No passado, o cargo máximo que uma pessoa que não fazia parte dos grupos familiares podia almejar era no nível operacional. • Com o crescimento das famílias, no avanço das gerações, e a profissionalização da empresa, os cargos ocupados por membros familiares foram sendo ocupados por gestores profissionais. • Hoje, a empresa possui a maioria dos seus gerentes e diretores profissionalizados. • Os descendentes familiares participam por meio do Acordo de Acionistas e dos representantes do Acordo no Conselho. • No Conselho, dos treze membros doze são familiares. • Dos cinco diretores que compõem a Diretoria Executiva, apenas um é membro familiar. • Pela primeira vez um gestor profissional não membro familiar, ocupa o cargo de diretor-presidente. • Em nível gerencial, não existe nenhum membro familiar. São todos profissionais. A maioria, fez carreira na empresa. 	
5 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E MODELO DE GESTÃO	
DESCRIÇÃO	
<ul style="list-style-type: none"> • O plano de gestão da Cedro é realizado de cinco anos em cinco anos. • O plano é revisado anualmente. 	
6 - CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS SUCESSÓRIOS	
DESCRIÇÃO	
<ul style="list-style-type: none"> • A chance de ser um membro familiar era de 50%, dos seis candidatos três eram membros familiares e três não. • Traz o ineditismo de ter o primeiro diretor-presidente que não é membro familiar. • 15° processo sucessório que a empresa atravessa. • Não existe nenhuma regra para que os próximos sucessores sejam profissionais. • Não existe regra que impeça os membros familiares de trabalhar na empresa. • Para os próximos processos, pretende manter o horizonte de dois anos para iniciar a condução. • O diretor-presidente atual tem a missão de preparar alguns possíveis sucessores. • O Estatuto da empresa não define regras para o processo sucessório. • A companhia não mantém um comitê de sucessão ativo; apenas um temporário para os momentos de transição. • Aspectos técnicos e profissionais tendem a continuar pesando na decisão dos próximos sucessores, além da premissa fundamental de aderência aos valores da família. 	

Fonte: Elaborado pela autora.

5.4.2 Eixo temático da governança

(continua)

1 - COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA		
CONTROLE	PERCENTUAL DE AÇÕES MAJORITÁRIOS	PERCENTUAL DE AÇÕES MINORITÁRIOS
Familiar (Acordo de Acionistas) (sexta geração)	40% (aproximadamente)	<ul style="list-style-type: none"> • 30% (aproximadamente) com a Encorpar. • Restante distribuído entre membros familiares não participantes do Acordo de Acionistas e pessoas físicas e disponíveis no mercado.
2 - MECANISMOS DA GOVERNANÇA FAMILIAR		
ÓRGÃO	DESCRIÇÃO	ATRIBUIÇÕES
Acordo de Acionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Composto por cerca de 250 membros familiares, distribuídos em seis principais grupos. • Regulado pelo Comitê do Acordo de Acionista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Questões políticas, societárias e familiares; • Definir, bianualmente, a composição do conselho • Discutir os interesses dos membros do acordo. • Resolver conflitos. • Debater assuntos previamente, para que se chegue ao conselho com uma decisão formatada. • Proteger o controle familiar da pulverização. • Definir regras. • Integrar as novas gerações e renovar a empresa.
3 - ESTRUTURA DE GOVERNANÇA		
DESCRIÇÃO		
<ul style="list-style-type: none"> • Começou com práticas estabelecidas pelos fundadores. • No ano de 2003, a companhia ingressou no nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa. • Avançou e profissionalizou as práticas já existentes. • A estrutura de governança da Cedro é composta pelos seguintes órgãos: Assembleia de Acionistas, Conselho de Administração, Diretoria e Auditoria Interna. • A Assembleia de Acionistas é regulamentada por um Acordo de Acionistas e um por Comitê e Acordo de Acionistas. • O Conselho de Administração conta com a assessoria de comitês, conforme demanda. 		

(continua)

4 – ESTRUTURA DE FUNCIONAMENTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO			
DESCRIÇÃO		ATRIBUIÇÕES	
<ul style="list-style-type: none"> • Criado em 1976 a partir da promulgação da lei das Sociedades Anônimas. • Composto por treze membros, sendo um representante dos minoritários e os outros, membros familiares, representantes dos principais grupos controladores. • Não possui um conselheiro totalmente independente. • Limite etário de 72 anos. • Os membros são indicados pelos os grupos controladores. • O Comitê do Acordo de Acionistas define os representantes. • O número de representantes de cada grupo controlador varia de acordo com o número de ações do grupo. • Mandato de dois anos. • O Conselho se reúne presencialmente e com periodicidade mensal e, quando necessário, são convocadas reuniões extraordinárias. • As reuniões do conselho são divididas em duas partes, sendo a primeira exclusiva do conselho e a segunda com a presença dos diretores executivos da companhia. 		<ul style="list-style-type: none"> • Fixar os objetivos, a política e a orientação geral dos negócios. • Aprovar planos de trabalho, orçamentos anual e plurianual, os projetos de expansão e modernização, os planos de investimentos e o planejamento estratégico. • Eleger e destituir os diretores da companhia e fiscalizar sua gestão. • Aprovar organogramas da administração da companhia, aprovar e modificar regimentos internos e definir a política salarial da companhia. • Escolher e destituir auditores independentes. • Declarar dividendos intermediários à conta de lucros acumulados, ou de reserva de lucros, existentes no balanço anual, semestral, ou de períodos menores. • Criar comitês ou grupos de trabalho com objetivos definidos. • Elaborar plano de sucessão do diretor-presidente e de pessoas chaves da companhia, entre outras. 	
5 – EXISTÊNCIA E FUNÇÃO DOS COMITÊS			
TIPO	OBJETIVOS	DESCRIÇÃO	COMPOSIÇÃO
Comitê do Acordo de Acionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Conciliar interesses dos 250 membros familiares que o compõem. • Integrar as novas gerações e renovar a empresa. • Questões políticas, societárias e familiares. • Definir, bianualmente, a composição do Conselho; • Resolver conflitos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Órgão não estatutário. • Não faz reuniões com regularidade. • Discute assuntos a partir de demandas específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Composto por seis membros, ou seja, um membro de cada um dos seis principais grupos familiares controladores.
Comitês de Apoio: <ul style="list-style-type: none"> • Remuneração • Estratégia • Auditoria • Riscos • Avaliação • Planejamento Estratégico • Governança (entre outros) 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar com profundidade assuntos específicos de cada área. • Auxiliar nas decisões do Conselho de Administração. 	<ul style="list-style-type: none"> • Órgãos não estatutários. • Criados pelo Conselho de Administração. • Atuam por demandas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Membros do Conselho de Administração.

(continua)

6 – ESTRUTURA DE FUNCIONAMENTO DA DIRETORIA EXECUTIVA		
DESCRIÇÃO		
<ul style="list-style-type: none"> • Órgão estatutário. • Eleita pelo Conselho de Administração. • Mandato de dois anos. • A idade limite para atuar na diretoria é de 65 anos, podendo ficar até 68 anos, em fase de transição. • Até o ano passado, o diretor-presidente e o diretor industrial participavam do Conselho. • Recentemente os, diretores deixaram de participar como conselheiros. • Dividida em três grandes áreas: Comercial, Administrativa financeira e Industrial. • Composta por um diretor-presidente e quatro diretores, sendo um para a área Comercial, um para a Administrativa financeira e dois para a Industrial. • A área de recursos humanos, este ano, foi vinculada ao diretor-presidente e não possui mais um diretor específico. • Dos diretores, o diretor-presidente e outros três não são membros familiares e apenas um diretor é membro familiar dos grupos de controle. 		
7 – EXISTÊNCIA E FUNÇÃO DO CONSELHO FISCAL E DA AUDITORIA		
ÓRGÃO	DESCRIÇÃO	ATRIBUIÇÕES
Conselho Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> • Órgão não permanente. • Quando instalado, segue as definições do estatuto da companhia. • Composto de três a cinco membros e respectivos suplentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalado pela Assembleia Geral, em casos previstos no parágrafo 2º do art. 161, da Lei no. 6.404/76. • Remuneração fixada pela Assembleia Geral que os eleger. • O Conselho Fiscal, de acordo com o Estatuto da companhia, cumpre as atribuições previstas em lei.
Auditoria	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoria externa. • Realizada por uma consultoria. • Os membros do Conselho e da Diretoria são submetidos a avaliações individuais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar a empresa. • Propor melhorias. • Melhorar as práticas governança.
8 - CÓDIGOS DE ÉTICA E DE CONDUTA		
DESCRIÇÃO		
<ul style="list-style-type: none"> • A conduta ética da empresa, tanto internamente quanto externamente está estruturada e amparada em regimentos e códigos, que são cumpridos nos diversos setores. • Criado em 2006, é periodicamente revisado e atualizado. • Objetiva nortear o comportamento pessoal e profissional de seus dirigentes e funcionários na gestão dos negócios da empresa e no relacionamento com os diversos públicos. • Estabelece orientações relativas ao conflito de interesses entre administradores, conselheiros, acionistas e funcionários. • O Comitê de Conduta e Ética é o órgão responsável pela atualização, cumprimento, sanções e demais assuntos ligados ao Código de Conduta. 		
9 - RELACIONAMENTO COM OS DIVERSOS PÚBLICOS		
PÚBLICO	DESCRIÇÃO	
DRI	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Relações com Investidores ativo. • Possui um diretor específico para as relações com investidores. • Mantém um portal na internet com informações relevantes disponíveis. 	

(conclusão)

9 - RELACIONAMENTO COM OS DIVERSOS PÚBLICOS	
PÚBLICO	DESCRIÇÃO
Minoritários	<ul style="list-style-type: none"> • A companhia tomou medidas para proteger o controle familiar da pulverização, por meio do Acordo de Acionistas. • O relacionamento da companhia com os acionistas minoritários é descrito como bom pelos entrevistados. • A Cedro possui um concorrente dentro da empresa como um minoritário expressivo. • Esse grupo possui uma cadeira de representação no Conselho.
Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> • A companhia mantém os departamentos Socioambiental, Cultural e de Esportes e Lazer. • Projetos de cunho ambiental: voluntariado Semente Cedro, Cultivo de Hortas Comunitárias Orgânicas, Fábrica de Fraldas Infantis e Geriátricas. • Departamento Cultural: mantém bibliotecas, projeto Tecendo Educação, apoio e incentivo aos projetos de educação, cultura e meio ambiente municipais e Banda de Música. • Museu Têxtil Décio Magalhães Mascarenhas, reconhecido e oficializado em 1981, que se consolidou como importante acervo histórico brasileiro. • Na perspectiva de esporte e lazer, a empresa mantém clubes recreativos e esportivos, para atividades esportivas, de lazer, culturais e confraternizações. • Mantém uma agenda formal com sindicatos e lideranças industriais e tem participação ativa em organizações setoriais públicas. • Colabora com o desenvolvimento das comunidades nas quais está inserida, buscando conhecer suas necessidades e participar de projetos, investimentos e parcerias nas áreas da Saúde, Educação, Cultura, Lazer, Esporte e Meio Ambiente. • Busca estabelecer uma relação positiva entre o comportamento social, ambientalmente responsável e o desempenho.
10 - TRANSPARÊNCIA E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES DA EMPRESA	
CANAL	DESCRIÇÃO
Políticas de Divulgação de Ato ou Fato Relevante e de Negociação com Valores Mobiliários pela Cedro	<ul style="list-style-type: none"> • Objetiva assegurar aos investidores transparência, qualidade e consistência das informações divulgadas. • A quantidade de informações que os relatórios de governança exigem e as regras do nível diferenciado da Bovespa fazem com que a companhia esteja sempre planejando e divulgando seus projetos, estratégias e investimentos para o mercado. • Mantém informações atualizadas em seu site, como atas das reuniões, comunicação de fatos, informativos, breve história da empresa, informações financeiras e outras relevantes aos investidores e demais públicos que comunicam com a companhia.

Fonte: Elaborado pela autora.

6 ANÁLISE INTERCASOS

Após a análise de conteúdo de cada uma das duas organizações pesquisadas, procede-se aqui à análise intercasos, a qual visa realçar os aspectos mais importantes dos casos analisados, de forma comparada, não no sentido de estabelecer comparações entre as realidades encontradas, mas de ressaltar o processo por meio do qual cada uma das empresas encaminhou sua trajetória de profissionalização e estruturou sua governança. O caso Randon possibilitou uma situação privilegiada na pesquisa em Administração, tendo em vista a realização de coleta de dados em dois momentos diferentes: 2007 e 2013. A pesquisa longitudinal possibilitou acompanhar o avanço da empresa nos últimos anos e atualizar a pesquisa em relação a avanços recentes. O caso Cedro, embora tenha como objeto uma empresa centenária, analisa os fatos mais recentes por que ela passou (cujo processo ainda se encontra em curso), qual seja, a profissionalização da gestão e a estruturação da governança. Assim, a análise intercasos aqui apresentada objetiva contrapor as divergências e semelhanças dos dois casos, considerando que as duas empresas pesquisadas, embora familiares, encontraram formas significativamente diferentes de conduzir seus processos de sucessão e profissionalização, ambos validados em relação a seu contexto específico.

A Randon iniciou seu processo de reestruturação na década de 1990, tendo em vista a necessidade de recuperar-se de uma crise financeira grave, que levou a empresa, inclusive, a pedir concordata alguns anos antes. Diante disso, a companhia passou por uma série de reestruturações para avançar em seu processo de profissionalização, organizar sua governança – que naquela época era representada por uma estrutura de propriedade confusa e praticamente inviável para uma empresa que pretendia captar recursos via mercado – e organizar suas questões familiares.

Em virtude das relações familiares e de poder que se estabelecem nas empresas familiares, é compreensível a desconfiança demonstrada pelo mercado, que identifica conflitos de agência, assimetria de informações e possibilidades de ganhos unilaterais pelos controladores. De outro lado, o caráter familiar pode ser visto como um ponto positivo para os investidores no que se refere à reputação e ao controle exercido pelos controladores familiares em virtude do que a empresa representa para sua família. Mudanças na percepção do mercado acerca das empresas familiares têm que ser trabalhadas pelas empresas que desejam negociar suas ações no mercado, razão pela qual muitas empresas familiares estão fazendo esforços para mostrar transparência e

lisura em seus processos, bem como para organizar suas questões familiares de forma que elas não interfiram negativamente nos negócios.

Ambas as empresas passaram por arranjos em suas estruturas societárias, realizando escolhas significativamente diferentes. A Randon possuía uma estrutura societária confusa, na qual se estabeleciam relações cruzadas entre os diversos empreendimentos do grupo, envolvendo os acionistas majoritários e os minoritários. Para resolver essa questão, a empresa criou uma *holding*, fechou o capital de todas as empresas do grupo e ofereceu aos acionistas a opção de migrar para essa *holding*. Essa operação foi altamente complexa e demorou quase uma década para ser concluída. Posteriormente, foi criada uma *holding* familiar, para a qual foram transferidas as propriedades e ações da família. Essa estratégia apareceu para a família como a melhor alternativa para separar a propriedade e a gestão das empresas que compõem o grupo Randon e pode ser vista como um marco na construção da estrutura de governança, hoje integralmente implementada na empresa.

No caso da Cedro, provavelmente em função da idade da empresa e do número de membros que compõem as gerações de descendentes, as relações que se consolidaram na empresa, demandaram um arranjo bastante diferente. A companhia organizou suas questões societárias e familiares por meio de um Acordo de Acionistas, que reúne os acionistas em blocos de descendentes. Este Acordo, como um todo, propiciou o controle majoritário da companhia, em virtude da constatação de que sem a construção de uma coalizão dominante haveria sérios riscos de ruptura e de perda de controle da empresa. Também propiciou à companhia proteger o controle familiar, criando regras a para venda de ações, bem como possibilitou organizar as relações internas para rotatividade de poder entre as famílias. Entretanto, esse arranjo trouxe uma série de limitações para a empresa no que se refere a sua participação no mercado como uma empresa de capital aberto, que eventualmente poderia vir a captar recursos desse mercado, consolidando ainda mais sua postura conservadora de crescimento, o que ocorre prioritariamente com recursos próprios. A atual estrutura de governança, embora represente a possibilidade de conciliação interna e de manutenção do controle familiar, tende a se tornar cada vez mais difícil de ser alterada em virtude do avanço das gerações e da multiplicação dos descendentes.

As empresas pesquisadas vêm avançando nos aspectos relativos à profissionalização da gestão, particularmente em nível das diversas unidades funcionais. O Setor de Recursos Humanos nas

duas empresas passou por diversas reestruturações e hoje atua com mais transparência em seus processos seletivos, elaborando e implementando planos de carreira e equidade de oportunidades. Além disso, as duas empresas elaboram planos estratégicos para a gestão periodicamente, revisando-os anualmente. Esse fato está atrelado às necessidades e exigências do ambiente, aos setores de atuação das empresas e à própria concorrência. A Randon apresenta bons resultados econômicos, com crescimento médio de 15% ao ano nos últimos sete anos. Em função disso, há projetos para ampliar as atividades da empresa nos próximos anos, bem como possibilidades de novos canais de exportação e de contínua modernização da companhia. O cenário para a Cedro está um pouco mais delicado, principalmente em função da concorrência com produtos asiáticos, que, devido a uma recente lei, tem entrada facilitada no País. Com isso, a companhia precisa continuar se profissionalizando e tomando medidas estratégicas para reagir frente a esse cenário.

Percebe-se que as companhias vêm fazendo avanços no decorrer dos anos no que diz respeito à profissionalização não só de suas estruturas, como também dos profissionais de mercado que nela atuam e dos membros da família que já exerceram ou podem vir a exercer cargos na empresa. À medida que o processo de profissionalização vai se consolidando, aparecem mudanças na forma de participação da família fundadora nos negócios. Na Randon, no início de sua trajetória, apareceram muitas atividades concentradas nas mãos do fundador, que atuava tanto no operacional quanto na gestão. Nos últimos anos, a empresa vem avançando na profissionalização da gestão, abrindo espaço para profissionais de mercado e profissionalizando os membros da família que atuam nela. Para a próxima geração, o movimento é de que nenhum membro da família atue na empresa, somente no CAD. A tendência é que a influência familiar se dê somente em nível de propriedade. Após a criação da *holding*, em 1993, iniciou-se o processo de contratação de profissionais de mercado para a direção de todas as empresas que compunham o grupo. Hoje, dos quatro diretores executivos dois são familiares e dos cinco membros do Conselho de Administração dois são familiares. As próximas gerações atuarão somente em nível de Conselho, como membros, ou, ainda, podem delegar essa função a um representante. Na *holding* de controle, os cinco membros, representantes dos demais, continuarão conciliando e cuidando dos interesses familiares.

Na Cedro, os cargos executivos foram ocupados exclusivamente por membros familiares durante muitos anos. No passado, o cargo máximo que uma pessoa que não fazia parte dos

grupos familiares podia almejar na empresa era em nível operacional. Com o crescimento das famílias, no avanço das gerações, e as demandas por maior profissionalização da empresa para um mercado mais concorrencial, os cargos ocupados por membros familiares foram sendo ocupados por gestores profissionais. Hoje, a empresa possui a maioria dos seus gerentes e diretores profissionalizados. Os descendentes familiares participam por meio do Acordo de Acionistas e dos representantes do Acordo no Conselho. O principal avanço da companhia em direção à profissionalização é que, pela primeira vez, no processo sucessório recentemente efetivado um gestor profissional não membro familiar passou a ocupar o cargo de diretor-presidente. A grande contribuição desse processo foi a consolidação da ideia de que a competência deve pesar sobre o vínculo familiar, já que após quinze processos sucessórios, em seis gerações, um membro externo à família assumiu o cargo executivo mais importante da empresa.

Historicamente, na Cedro, as sucessões se deram em virtude de conflitos de poder entre as famílias ou de morte dos presidentes. O planejamento do processo sucessório é recente na companhia, tendo sido realizado apenas nas duas últimas sucessões. Isso decorre provavelmente, do fato de a Cedro não perceber mais necessidade de acomodar membros familiares no executivo. Com isso, a competência e a experiência profissional começam a pesar em detrimento de questões políticas e de poder. A companhia não estabeleceu regras para a escolha dos próximos presidentes enquanto profissionais ou membros familiares, mas, provavelmente, a escolha recairá sobre profissionais que construírem uma trajetória de carreira respeitável na empresa.

A Randon passou pela sua primeira sucessão planejada, na qual o fundador transferiu o cargo para seu filho mais velho. O processo sucessório começou a ser pensado na empresa em 1997 e foi efetivado em 2009. Uma questão interessante nesse processo é que o fundador deixou, ao menos de maneira mais explícita, essa decisão nas mãos dos cinco filhos e fez apenas duas exigências: a de que o escolhido fosse um deles e que todos concordassem e apoiassem a escolha. No âmbito do Conselho de Família, os entrevistados-sucessores relataram que conversaram, resolveram suas pendências e elegeram o irmão mais velho como sucessor. Entretanto, a transição só se efetivou quando o sucessor atendeu aos requisitos estabelecidos pelo Conselho de Família para a ocupação do cargo. Talvez ainda ocorra mais uma sucessão na segunda geração, do irmão mais velho para o mais novo. Isso não está definido e não tem data

para ocorrer, mas percebe-se que o irmão mais novo está sendo preparado para suceder o mais velho na direção da companhia, visto que a diferença de idades entre eles é significativa. Quanto às próximas gerações, a companhia tem definido que elas só atuarão em nível de Conselho, recomendando que construam sua carreira fora da empresa. A tendência é que os próximos sucessores sejam profissionais de carreira na empresa ou de mercado. O sucessor já está há cinco anos à frente da empresa. Entretanto, a figura do pai, que ainda está presente na empresa, via Conselho de Administração, é vista quase como um mito para os empregados e para a comunidade. Esse fato, provavelmente, traz dificuldades ao filho para criar sua própria maneira de gerir e de conduzir os negócios, mesmo que o pai não cumpra mais funções executivas na companhia e se abstenha de participar das reuniões executivas e de planejamento.

Na recente sucessão da Cedro, o sucessor profissional tem como desafio permanecer alinhado não apenas com os interesses dos controladores, mas também com os valores familiares. Ficou claro nas entrevistas o quanto a afinidade de valores pesou na escolha do sucessor. Um dos entrevistados chegou a mencionar que se não existisse esse alinhamento ele não seria o escolhido. Essa questão é típica de uma empresa familiar, ainda mais em se tratando de uma empresa familiar tradicional como a Cedro. Os profissionais de mercado precisam estar atentos a essas questões que permeiam o universo das empresas familiares, nas quais as relações são permeadas pela subjetividade e pelos relacionamentos interpessoais, com especial apreço à possibilidade de que o profissional seja capaz de manter os valores e os princípios da empresa transmitidos ao longo das gerações.

No que se refere à governança, percebe-se que as empresas analisadas desenvolveram também diferentes mecanismos para operacionalizar a governança familiar. Na Randon, além da criação da *holding* familiar, foram implementados também o Acordo de Sócios, o Conselho de Família e o *Family Office*. A empresa começou a se preocupar com a organização das questões familiares, tanto as societárias como as de relacionamentos. A criação da *holding* DRAMD S/A, para organizar as questões societárias e do Conselho de Família, delimitar os relacionamentos familiares e cuidar do processo sucessório, foi um grande avanço nesse sentido. Na década de 2010, a empresa criou um escritório familiar, no qual os membros familiares se reúnem e circulam. No Acordo de Sócios, recentemente firmado, os membros da segunda geração confirmaram o compromisso de manter os valores familiares e de preservar o patrimônio e o legado da família.

Na Cedro, o mecanismo de governança familiar utilizado para organizar as relações e questões familiares foi o Acordo de Acionistas, que buscou alinhar os interesses de cerca de 250 acionistas descendentes dos fundadores, divididos em seis principais grupos de controle. O Acordo é acompanhado e regulado pelo Comitê do Acordo de Acionistas. Basicamente, esses mecanismos proporcionaram à Cedro a proteção do controle familiar contra o risco de pulverização das ações, tendo em vista que há alguns anos um minoritário, com significativo percentual de ações, adquiriu ações de acionistas familiares minoritários e dissidentes. Esse fato, embora pouco assinalado nas entrevistas, certamente contribuiu para a constatação de que fragmentadas as famílias perderiam a empresa, e possibilitou a “costura” de um acordo que define regras para a negociação das ações da companhia e para a alternância de poder, tão necessária a sobrevivência da empresa.

Percebe-se em ambas as empresas o quão determinante esses órgãos são para a perpetuação dos negócios, particularmente nos momentos de crises, de dificuldades e de conflitos, além de contribuir para mediar fases de transição e manter bem delimitadas as relações entre família e negócios. Com esses recursos, essas empresas estão conseguindo organizar, delimitar e normatizar suas questões familiares, papel que a governança familiar se propôs a auxiliar.

Ambas as companhias ingressaram nos níveis diferenciados de governança corporativa da Bovespa no início dos anos de 2000. A Randon fez parte do primeiro grupo que participou do nível 1 (2001) e a Cedro ingressou dois anos depois, no mesmo nível. A governança corporativa pode ser considerada um motor para o avanço das práticas de profissionalização e de governança, além de contribuir para melhorar consideravelmente a imagem das companhias perante o mercado. Apesar dos avanços, pode-se inferir que as duas empresas devem aprofundar ainda mais suas práticas de governança, particularmente a Cedro, que não cumpre, a rigor, algumas regras do nível 1. A companhia vem sendo notificada pela Bovespa pelo não cumprimento das regras de atualização do Calendário Anual, além de não possuir em seu Conselho de Administração um conselheiro totalmente independente e o Conselho ser composto preponderantemente por membros das famílias controladoras.

A estrutura de governança das empresas pesquisadas, basicamente, é composta por Conselho de Administração, Comitês, Diretoria, Conselho Fiscal e Auditoria. Um fato interessante percebido nas análises da Randon prende-se às transformações do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, no decorrer dos anos, principalmente, em virtude de algumas exigências

dos minoritários. Esses órgãos deixaram de ocupar apenas as funções legais e passaram a cumprir seus papéis de representação e de fiscalização, respectivamente. Os acionistas minoritários reivindicaram maior autonomia e transparência no Conselho de Administração e no Conselho Fiscal, além de galgar cadeiras de representação nesses órgãos. Muitas vezes os minoritários ficam à margem das decisões das companhias, seja por opção deles ou por critérios vinculados ao relacionamento com a companhia. No caso da Randon, os chamados “minoritários” na verdade, detêm um percentual muito significativo de ações (caso dos fundos e clubes de investimentos, com cerca de 35% do capital total da companhia), razão pela qual suas reivindicações para participar das decisões da empresa são uma condição primordial para a continuidade de seus investimentos, tanto dos já realizados como daqueles que poderão vir a ser subscritos no mercado. Como a empresa tem todo interesse em que seus papéis tenham negociabilidade, participar das decisões mais importantes constitui, certamente, uma reivindicação que precisa ser considerada pela companhia.

No caso Cedro, existem algumas peculiaridades neste quesito que chamam a atenção. A companhia possui, na figura de um grande minoritário, um concorrente em seu Conselho de Administração. Esse minoritário começou a aumentar significativamente sua participação até que a companhia tomou medidas para proteger o controle familiar, por meio do Acordo de Acionistas. Em 2012, surgiram especulações no mercado e na mídia sobre uma possível fusão entre as companhias, fato negado pela Cedro. Esse fato não é mencionado pelos entrevistados, mas provavelmente constituiu um problema delicado, tendo em vista a natureza estratégica das discussões travadas no CAD.

O Conselho de Administração de cada uma das duas empresas pesquisadas possui perfil bem específico. O Conselho de Administração da Randon é menor, contando cinco membros, sendo dois familiares, dois representantes dos minoritários e um independente. Em 2009, foi efetuada a separação entre as funções de presidente do Conselho e de CEO da empresa, mas um conselheiro (membro familiar) ainda mantém funções executivas na empresa. A companhia ainda não estabeleceu limite etário para atuação no Conselho, questão que é mencionada como uma das pautas do Conselho de Família, que ainda não decidiu a respeito. O Conselho de Administração da Randon parece estar se consolidando como um importante órgão de decisões estratégicas na empresa, particularmente em função da participação dos minoritários e do independente. Percebe-se que o conselho da Randon, apesar de ainda manter membros

familiares, tem um perfil voltado, também, para o mercado, dada a necessidade da empresa de continuar a ter no mercado uma alternativa de captação de recursos.

O Conselho de Administração da Cedro apresenta um perfil familiar, pois de seus treze membros doze são familiares e um é representante dos minoritários. Os membros familiares são representantes dos seis principais grupos de controle, que participam do Acordo de Acionistas, e de outro bloco de descendentes do fundadores, que não participa do Acordo. Os membros são indicados pelos grupos controladores e definidos pelo Comitê do Acordo de Acionistas, com base no número de ações do grupo e no limite de participação estabelecido em 72 anos. Este ano, a Cedro realizou a efetiva separação entre Conselho e Diretoria, uma vez que os membros que participam da Diretoria não possuem mais cargo de conselheiros na empresa e a Diretoria participa do Conselho apenas em momentos específicos.

A Cedro mantém restrições no que se refere à participação de conselheiros independentes e não possui esse perfil de conselheiro em seu CAD. Na fala dos entrevistados, sobressai citar as elevadas controvérsias quando esse assunto é mencionado. De um lado, argumenta-se que os conselheiros independentes não detêm os conhecimentos suficientes do negócio e das relações de poder que permeiam a empresa, além de apresentarem altos custos de remuneração. De outro, acredita-se que esse conselheiro poderia contribuir de forma estratégica para a empresa. Parece haver o receio de que um conselheiro independente abale os arranjos políticos e de poder arduamente obtidos com a atual estrutura do CAD.

É interessante observar que na Diretoria Executiva a necessidade de acomodação de membros da família não mais existe, provavelmente pela constatação da necessidade de que a empresa precisa de numa gestão profissional para lidar com as grandes ameaças que rondam o setor têxtil no Brasil. Hoje, a companhia possui apenas um diretor familiar na Diretoria Executiva, que está próximo de atingir o limite etário de 65 anos e nenhum outro membro familiar está construindo carreira na empresa. Na Diretoria, já existe o entendimento de que a competência deve prevalecer em detrimento do sobrenome ou do vínculo com a família proprietária. Entretanto, essa questão ainda não chegou ao Conselho de Administração, que é fechado para membros não familiares e tem sua composição definida com base no número de ações que cada bloco possui.

Uma questão pertinente percebida no Caso Cedro é que existe passividade do Conselho de Administração em relação à Diretoria Executiva nas questões operacionais. A Diretoria Executiva possui elevada autonomia para gerir a empresa e não há interferências do Conselho em suas atividades. Considerando o perfil familiar do Conselho de Administração e o perfil altamente profissionalizado que a Diretoria tem, reconhecem-se o respeito e a autonomia conferida à Diretoria pelo Conselho, bem como a constatação de dependência do CAD em relação à Presidência da empresa, que se atém a acompanhar as ações e aprovar as proposições, que normalmente surgem da Diretoria. Outro aspecto que reforça essa posição é a participação da Diretoria em todas as reuniões do Conselho, algo impensável em uma empresa componente do nível 1 de governança no Brasil.

Na Randon, a relação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e as áreas operacionais é realizada no âmbito do Comitê Executivo, órgão diretamente ligado à Diretoria Executiva, que discute práticas e processos, bem como, em conjunto com as áreas operacionais, elabora o planejamento estratégico da empresa. A criação desse Comitê foi uma estratégia utilizada para descentralizar o poder do fundador quando ele ainda atuava na empresa e dar poder para os membros da segunda geração, já que no início ele era formado somente pelos irmãos. Após um tempo, passou a contar com a participação dos diretores corporativos. Hoje, cumpre papel estratégico e se configura como uma das instâncias máximas na companhia. Além desse comitê, a Randon possui diversos outros comitês de apoio, tais como Operações, Recursos Humanos, Marketing, Logística, Qualidade, Tecnologia, Responsabilidade Social e Segurança, os quais atuam como apoio ao Conselho de Administração e, periodicamente, se reúnem com o Comitê Executivo para apresentar suas demandas e resultados.

A Cedro também possui diversos Comitês instalados: o estratégico Comitê do Acordo de Acionistas e os outros mais relacionados a questões operacionais. O Comitê do Acordo de Acionistas, é responsável por conciliar os interesses dos membros familiares que compõem o Acordo de Acionistas, também organiza e define a formação do Conselho de Administração, com base no percentual de ações de cada bloco controlador. Compõe-se de seis membros, que representam os seis principais grupos familiares controladores. Pode-se considerar este Comitê como a instância máxima da companhia, já que dita suas principais diretrizes. Os demais Comitês de Apoio da Cedro são: Remuneração, Estratégia, Auditoria, Riscos, Avaliação, Planejamento Estratégico, Governança, dentre outros. A principal atribuição desses órgãos é

auxiliar nas decisões do conselho, analisando com profundidade assuntos específicos de cada área.

Outro aspecto interessante que emerge do campo prende-se à atuação do Conselho Fiscal nas companhias pesquisadas. Na Randon, o Conselho Fiscal é um órgão permanente e foi uma exigência dos minoritários, embora seu controle ainda esteja nas mãos dos majoritários. Dos cinco conselheiros fiscais que compõem o Conselho, três são indicados pelos controladores. Isso vai contra as recomendações dos órgãos de governança, que destacam a importância da autonomia e independência do Conselho Fiscal.

Embora a Cedro não possua um Conselho Fiscal permanente, este é reinstalado (ou não) a cada dois anos, juntamente com as eleições para o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva. Em um determinado período, em que o Conselho Fiscal não havia sido instalado, a justificativa foi a de que a auditoria cumpriria este papel, o que não procede, já que as auditorias são ligadas ao Conselho de Administração, enquanto o Conselho Fiscal deve ser um órgão independente do Conselho e da Diretoria Executiva. A existência desse órgão não foi mencionada em nenhuma das entrevistas, bem como não se encontraram informações no *website* corporativo acerca de sua atuação nesse mandato. Percebe-se que a Cedro não vem realizando efetiva fiscalização de seus administradores, resultados e práticas, papel que o Conselho Fiscal deveria cumprir. Além disso, o Conselho Fiscal poderia melhorar a transparência das informações que a empresa, como listada em bolsa, deve ao mercado e a seus acionistas.

Neste capítulo foram apresentadas as principais divergências e semelhanças entre o caso Randon e o caso Cedro no que diz respeito a seus processos de profissionalização e de governança. No próximo capítulo, apresentam-se as considerações finais deste estudo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação buscou analisar a evolução dos mecanismos de profissionalização e de governança em empresas familiares. Para tal, foram realizados dois estudos de caso nas empresas, Randon S/A Implementos e Participações (RS) e na Companhia de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira (MG). A Randon, fundada em 1949, está na segunda geração de membros familiares e atua na área de equipamentos para o transporte de carga terrestre, autopeças e sistemas automotivos. A Cedro, fundada há mais de 140 anos, em 1872, está na sexta geração de descendentes dos fundadores e atua na área têxtil.

Para cumprir os objetivos deste estudo, optou-se pela utilização da abordagem qualitativa, escolhida em virtude da complexidade e da subjetividade das relações que se estabelecem nas organizações familiares. Quanto ao tipo, essa pesquisa se classificou como descritivo-exploratório. Essa escolha possibilitou a captação de importantes detalhes nos casos estudados, além de ter permitido relacionar as variáveis, tanto internamente em cada um dos casos, como também entre os casos de estudo, o que proporcionou uma visão geral dos fenômenos identificados no decorrer da pesquisa.

Como método de pesquisa adotou-se o estudo de dois casos. Cada caso foi desenvolvido e analisado de maneira individual. Posteriormente, realizou-se a análise intercasos, com o objetivo de apresentar semelhanças e diferenças entre as trajetórias e as escolhas de cada uma das empresas analisadas, particularmente no que se fere aos processos de profissionalização e de governança.

Como fontes de coleta de dados utilizaram-se múltiplas fontes, visando ampliar o alcance do estudo. A principal fonte de coleta foram as entrevistas, realizadas em diferentes momentos, o que permitiu uma abordagem longitudinal das empresas analisadas. Foram realizadas dezesseis entrevistas, coletadas nos anos de 2007, 2012, 2013 e 2014. O caso Randon foi o principal beneficiado por essa opção metodológica, já que foi possível trabalhar com dados coletados em um longo intervalo de tempo (2007-2013). Com esse caráter longitudinal, pôde-se atualizar a pesquisa que já havia sido feita na empresa em 2007, bem como acompanhar os recentes avanços da companhia. Já no caso Cedro analisou-se os fatos mais recentes sobre os processos de profissionalização da gestão e de estruturação da governança, que vêm evoluindo gradativamente na companhia.

A oportunidade de realizar trabalhos em horizontes mais extensos de tempo constitui uma demanda dos pesquisadores da área, que dificilmente conseguem realizar esse propósito. Dificuldades tais como o acesso às empresas, descontinuidade de projetos, substituição de membros da equipe e outras, geralmente dificultam realização desse objetivo. Quando possível, como nesse caso, em virtude do acervo disponibilizado pelo grupo de pesquisa em empresas familiares, a realização, de uma pesquisa que se vale de conhecimento já acumulado por outros pesquisadores e socializado entre o grupo, possibilitou uma rica oportunidade no sentido observar a evolução do processo particularmente em uma das empresas pesquisadas.

Os sujeitos de pesquisa entrevistados foram os membros familiares que atuam ou atuaram nas empresas, bem como conselheiros e diretores profissionais. Como fonte de evidência complementar foi utilizada a pesquisa documental. Entre os documentos examinados citam-se: relatórios das empresas, documentos administrativos, estatutos, atas de reuniões, manuais e códigos de conduta, artigos da mídia digital, informativos da empresa e publicações acadêmicas. Mencionam-se, também, as informações disponibilizadas nos *websites* das organizações pesquisadas.

Como técnica de análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo. Com base no referencial teórico construído e nos objetivos da pesquisa, foram definidos os eixos temáticos e as respectivas categorias de análise. Durante o desenvolvimento dos casos os eixos e as categorias foram diversas vezes modificados, excluindo-se aspectos que não se apresentavam como relevantes e incluindo-se aqueles que emergiram durante as fases de coleta, tratamento e análise dos dados. Ao fim da pesquisa, chegou-se a dois eixos temáticos e a dezesseis categorias de análise, quais sejam:

- Eixo temático da profissionalização: fundação da empresa, transformações do papel da família fundadora, valores familiares, membros familiares *versus* membros não familiares, planejamento estratégico e modelos de gestão e caracterização dos processos sucessórios.
- Eixo temático da governança: composição acionária, mecanismos da governança familiar, estrutura de governança, estrutura de funcionamento do Conselho de Administração, existência e função dos Comitês, estrutura de funcionamento da Diretoria Executiva, existência e função do Conselho Fiscal e da Auditoria,

existência de Códigos de Ética e de Conduta, relacionamento com os diversos públicos, transparência e divulgação de informações da empresa.

No que se refere à profissionalização da gestão e das estruturas internas, percebem-se avanços significativos nas companhias analisadas. Nesse sentido, uma conclusão pertinente que este estudo traz à tona é que a forma de participação da família fundadora nos negócios se transforma à medida que os processos de profissionalização e de governança vão se consolidando. Com isso, foi possível constatar as transformações do envolvimento familiar sugeridas por Astrachan e Shanker (2003). Nos períodos iniciais dos negócios, muitas atividades ficavam concentradas nas mãos dos fundadores, que atuavam tanto no operacional quanto na gestão. À medida que as empresas avançaram em profissionalização, abriram-se espaços para profissionais de mercado ou mesmo para membros da família, com outro perfil de competência, para passarem a atuar menos na operação e mais nos órgãos decisórios das empresas. Hoje, percebe-se claramente a tendência de que a influência familiar se dê somente em nível de propriedade, com os membros da família atuando ou sendo representados no CAD.

Essa dita transformação no papel da família proprietária define a forma com que a empresa vai desenhar seus arranjos de sucessão e de governança familiar. Interfere, também, nos seus modelos gerenciais, estruturais e posicionamentos estratégicos. Não se tem o objetivo de, com essa afirmação, associar a participação familiar como maléfica para as empresas familiares. O movimento acontece ao contrário: parte-se do pressuposto que a família organizada e estruturada - após avançar em profissionalização e governança familiar – pode se tornar recurso único e fundamental para a empresa familiar. No cenário brasileiro e internacional diversos casos de estudo corroboram com essa visão. Ao estudar e conhecer um pouco mais das realidades da Randon e da Cedro Cachoeira, foi possível acompanhar o desenvolvimento e evolução da participação e das múltiplas faces das famílias proprietárias na empresa. Por isso, desconsiderar o sistema “família” e suas influências nos negócios é estar desconexo da realidade e da lógica de funcionamento desse tipo de organização (familiar).

No que se refere à sucessão, é possível afirmar que os processos sucessórios nas empresas analisadas vêm recebendo atenção e sendo cuidadosamente trabalhados, de diferentes maneiras, mas tendo em comum o item competência como o elemento mais importante na escolha do sucessor. Dessa forma, corrobora-se com a visão de Tilmann e Grzybovski (2005) que vislumbram a sucessão como um processo que pode ser estratégico. Independentemente do tipo

da sucessão – seja por membros familiares, seja por profissionais de carreira da empresa ou de mercado –, ressalta-se a importância do prévio planejamento, da definição de regras e da transparência entre as partes envolvidas para o êxito do processo. A tendência nas duas empresas estudadas é a de que profissionais de mercado assumam o controle executivo das companhias e os membros familiares participem somente no Conselho ou nos órgãos de governança familiar vigentes em cada empresa.

A entrada de membros externos na gestão de empresas familiares é um processo delicado que traz à tona algumas das irracionalidades e idiosincrasias fortemente presentes (ou com maior espaço) nas empresas familiares. “Ceder ‘lugar’, gerado, cuidado e até então ocupado por ‘um dos nossos’ para um ‘estranho’ exige um esforço e abdicção emocional muito grande.” Em se tratando de negócios, talvez essa não seja a melhor forma de se pensar a empresa. Acontece que em momentos críticos uma avalanche de sentimentos e emoções toma conta do ambiente empresarial familiar, além de toda relação de poder, patrimoniais e financeiras envolvidas. Por isso, mais uma vez destaca-se a importância de estruturas e esferas definidas para conter e ordenar fases críticas.

A Cedro e Cachoeira, recentemente viveu essa fase, com direito a tudo que ela suscita. A “arte da negociação” intrafamiliar, comumente praticada na empresa, em função da sua estrutura de propriedade, foi fundamental para o desenvolvimento (e sucesso) do processo. A Randon, pode-se dizer que foi beneficiada pela sua estrutura “unifamiliar”, na qual a decisão se deu entre irmãos. Na próxima geração (consórcio entre primos) a empresa já tem regras claras e definidas para o processo sucessório. Ter as decisões tomadas no seio de um único ramo familiar tende a diminuir a complexidade de resolução. No caso da Cedro e Cachoeira, a empresa em qualquer tomada de decisão faz uma legítima “arte da negociação”, pela sua estrutura “multifamiliar”. Conciliar interesses e decidir nunca foi tarefa fácil para a empresa, que desde sua fundação (6 irmãos) toma decisões colegiadas. Esse ponto pode ser um entrave ao avanço da empresa, que devido ao seu arranjo precisa compor para conseguir decidir. Pela diluição de poder (cerca de 250 membros do Acordo de Acionistas) e formato dos órgãos de decisão a tomada de decisão é morosa e desgastante.

Em decorrência dos diferentes contextos e históricos das companhias analisadas, percebe-se que elas realizaram distintas escolhas no que se refere aos mecanismos de governança familiar mais apropriados para lidar com seus específicos contextos. Songini (2006) ressalta que as

estruturas e os mecanismos de governança nas empresas familiares devem ser capazes de lidar com o negócio e os interesses da família. Em cada caso, os diferentes arranjos da governança familiar permitiram às companhias a organização das questões familiares, tanto societárias como também as de relacionamentos, ao menos no contexto da empresa. Grande importância pode ser atribuída a órgãos como o Conselho de Administração, de Acionistas ou de Sócios, ao Conselho Familiar ou de Herdeiros, ao *Family Office* e a Comitês específicos, além de instrumentos como o Acordo de Acionistas – para a construção de regras e acordos que norteiam a ação da família e constroem credibilidade interna e externa para os negócios. Esses órgãos se colocam como mediadores de possíveis conflitos e poderosos instrumentos para guiar as fases de transição, além de estabelecer parâmetros para as relações entre a família, a propriedade e a empresa.

Foi possível observar, ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, que momentos de crises, dificuldades, conflitos, disputas de poder ou fases de transição trazem a necessidade de que as empresas avancem no desenvolvimento de seus mecanismos de profissionalização e de governança. As empresas pesquisadas criaram mecanismos de governança familiar quando algumas dessas situações foram desencadeadas. Ao se considerar um cenário de crise ou de conflito, as ameaças decorrentes podem levar as empresas rapidamente a buscar alternativas para sua sobrevivência. À medida que avançam em questões como a estruturação de uma governança adequada e uma maior profissionalização da gestão as idiosincrasias inerentes à sua situação enquanto empresa familiar vão cedendo espaço para atitudes mais racionais e estratégicas para o negócio. Essas questões são particularmente importantes quando se trata de empresas abertas, que devem satisfazer ao mercado.

As empresas abordadas por essa pesquisa fazem parte dos níveis diferenciados de governança corporativa da Bovespa. No caso da Randon, o fato de integrar o nível 1 de governança, a alta competição que vem enfrentando desde a década de 1990, o processo de internacionalização da empresa e a realização de diversos negócios com a participação de capital estrangeiro em empresas do grupo, seguramente são fatores que exigiram uma significativa evolução da profissionalização da empresa e aprimoramento dos mecanismos de governança. A empresa hoje possui uma estrutura de governança definida e os órgãos que a compõe – Conselho de Administração, Comitês, Diretoria, Conselho Fiscal e Auditoria – são regulados por códigos, manuais, políticas e diretrizes, assim como, seguem a recomendação das instituições

reguladoras e da legislação vigente. Ademais, a empresa apresentou um significativo avanço quando organizou, concomitantemente à estruturação da governança da empresa, também a estruturação da governança familiar e da participação da família, por meio de uma *holding* familiar. Esse fato confere grande confiança tanto para a empresa quanto para o mercado, no sentido de que eventuais conflitos familiares não irão interferir no andamento dos negócios.

A estrutura de governança da Cedro é composta por Assembleia de Acionistas, Conselho de Administração, Diretoria, Comitês específicos, além de Auditoria Interna. O Acordo de Acionistas da companhia foi a via encontrada para proteger o controle familiar, definir regras e conciliar interesses dos grupos familiares. A companhia vem avançando em sua profissionalização e governança. Entretanto, algumas práticas precisam avançar ainda mais, com vistas a atender não somente aos interesses familiares, mas também aos interesses dos demais acionistas e às próprias regras do mercado de ações. Os arranjos que a companhia faz em sua estrutura de governança para possibilitar a acomodação política e de poder, muitas vezes, vão à direção contrária dos ideais e das regras preconizados nos manuais de governança. Destaca-se, por exemplo, a formação do seu Conselho de Administração que é composto, quase em sua totalidade por membros familiares e não possui um conselheiro totalmente independente. O Conselho de Administração se configura como o órgão de manutenção de controle dos membros familiares na empresa, sendo palco das principais disputas de poder da companhia.

Apesar desse aparato utilizado pelas empresas para estruturar e reger sua governança, a partir da realização desse estudo é possível concluir que as companhias precisam, ainda, fazer avanços significativos nesse aspecto, particularmente no que diz respeito ao cumprimento das regras do nível diferenciado que participam. O caráter familiar, ainda, está fortemente presente nos principais órgãos de decisão da companhia. Aparece aqui claramente o dilema entre o que é bom para a continuidade da empresa familiar e o que significa caminhar no sentido de tornar-se uma corporação. No caso da Randon, ela parece claramente se afastar do modelo de empresa familiar para vir a se tornar uma empresa de mercado, com capital mais diluído e, ainda que o controle permaneça nas mãos da família, a ideia é a de que esses acionistas não tenham nenhuma participação na gestão da empresa. No caso da Cedro, os membros do CAD, representantes das famílias acionistas, resistem duramente à implementação de um modelo de governança tal como os preconizados pelos órgãos de regulação. O arranjo encontrado, qual seja, a composição de

um conselho de família como órgão máximo de governança da empresa – consegue atender às demandas de poder e controle das famílias acionistas, mas certamente não possibilita à Cedro ser vista externamente como uma “empresa de mercado” – fato que afasta a empresa da possibilidade de captar recursos tanto no Brasil como no exterior. Esse fato pode ter grande impacto nas condições de competitividade da empresa no mercado interno e externo.

O dilema entre continuar uma empresa arraigada às raízes familiares *versus* tornar-se uma corporação voltada ao mercado assola as empresas familiares. Definir estratégica e dialogicamente o futuro da organização é importante para a resolução desse dilema nas empresas familiares. Considerando a competitividade e exigência que as empresas enfrentam no mercado, a rapidez e autossuperação das mesmas são sinônimos de sobrevivência. Nesse contexto, ter os sistemas familiar, empresariais e de propriedade operando em harmonia é vital para perpetuidade dos negócios. A profissionalização e a governança familiar podem proporcionar às empresas familiares uma via alternativa à dicotomia “servir à família” *versus* “servir ao mercado”. Isso significa dizer que: ao passo que uma empresa familiar organiza e aprofunda no desenvolvimento coeso e robusto da sua profissionalização e governança familiar ela não precisa fazer essa escolha (não de forma tão extrema e dura). A empresa pode encontrar formas de continuar sendo uma empresa familiar tradicional mas com um alto valor de mercado. A Randon é um exemplo dessa alternativa. Hoje a companhia mantém fortemente suas tradições familiares, conseguiu equacionar os sistemas família, propriedade e gestão e é respeitada e bem avaliada pelo mercado de ações brasileiro.

Já no caso da Cedro e Cachoeira, observa-se que a empresa ainda não conseguiu encontrar seu ponto de equilíbrio nessas dicotomia. Hoje, a empresa opta por se fechar na sua familiaridade, criando barreiras à profissionalização, a uma necessária (e urgente) transformação na estrutura e perfil do Conselho de Administração e a um novo arranjo (mais organizado e transparente) de sua estrutura de propriedade. Isso torna-se preocupante frente ao difícil cenário que a empresa está enfrentando, captar recursos no mercado poderia ser uma via para torná-la mais competitiva e minimizar os possíveis riscos. Além disso, captar recursos no mercado poderia ser a força motriz para a empresa fazer os avanços que ainda não conseguiu fazer, principalmente ao que se refere ao aprimoramento das práticas de governança e um significativo avanço na estruturação de sua governança familiar.

A realização deste estudo revelou um pouco da realidade dessas duas organizações familiares brasileiras, bem como possibilitou descrever e analisar a evolução de seus processos de profissionalização e de governança. Entende-se que esses dois casos foram ilustrativos dos processos e relevantes para o estudo, considerando o porte, a longevidade e a maturidade das empresas analisadas. A análise, nesta dissertação, da maneira como cada empresa estruturou sua governança familiar não teve por objetivo fazer generalizações nem sugerir um “tipo ideal”. O mapeamento dos processos de profissionalização e de governança desenvolvido ao longo dos anos em cada uma das empresas pode servir de base para a utilização em outras pesquisas da área, bem como para as próprias empresas analisadas, que ainda estão encontrando maneiras de resolver suas questões e relações familiares.

Além disso, uma das principais contribuições deste estudo é o avanço no debate sobre empresa familiar no que diz respeito à influência e forma de participação da família proprietária ao longo dos anos em empresas altamente profissionalizadas e com implementação avançada de governança. Esse ponto ainda gera dúvidas e divergências nas pesquisas da área, destaca-se a necessidade de considerar o sistema “família” e suas evoluções no decorrer dos anos e gerações nas empresas familiares. Outro ponto que essa pesquisa avança é na velha dicotomia entre “ser familiar” ou “ser de mercado” a mensagem que se pretende deixar sobre esse aspecto é que existe uma via alternativa e que é possível manter características familiares e ser bem avaliada no mercado, ao mesmo tempo. Que um fator não está diretamente ligado ao outro e, inclusive ser familiar, pode ser um diferencial competitivo para as empresas familiares. Virar essa página é um desafio para o campo e um compromisso dos pesquisadores e profissionais da área em prol das empresas familiares.

Um ponto que o debate já está mais avançado, mas que essa pesquisa corrobora é quanto aos processos sucessórios, principalmente em duas questões: (1) a sucessão pode se dar tanto profissionais de mercado, profissionais “da casa” ou membros familiares, o importante é que a competência prevaleça; (2) sim, a sucessão pode ser estratégica e não um processo traumático e de rompimentos, para isso avançar em profissionalização e governança torna-se fundamental. Por fim (e talvez mais importante) é a tentativa de colocar a profissionalização e a governança (corporativa e familiar) como caminhos para a empresa familiar resolver suas questões peculiares. Tais processos não são fáceis e rápidos, por isso a urgência para que eles se tornem pauta estratégica na agenda das empresas familiares.

Fica evidente que, devido a suas características únicas – culturais, históricas, demográficas, afetivas, entre outras –, cada organização desenvolve os processos à sua maneira. Por isso, descrever e analisar essa diversidade é um exercício válido para avançar na compreensão do universo das empresas familiares. Como limitação da pesquisa pode ser apontada a utilização de dois casos. Por isso, sugere-se como estudos futuros a utilização de mais casos, para fazer uma análise cruzada e obter resultados comparativos mais robustos. Também, sugere-se a utilização de outras metodologias, sejam quantitativas, qualitativas (história de vida) ou mistas. É válido considerar também que este estudo concentrou seu foco na visão dos gestores e conselheiros familiares e não familiares que atuam ou atuaram nas companhias. Este aspecto configura-se como uma limitação da pesquisa, sendo recomendável a realização de estudos futuros com outros atores e sujeitos que compõem o universo da empresa familiar.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, P. P. **Família S.A.: gestão da empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- AIRES, L. **Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional**. Lisboa: Universidade Aberta, 2011. ISBN 978-989-97582-1-6
- ÁLVARES, E. (Org.). **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ASTRACHAN, J. H.; KLEIN, S. B.; SMYRNIOS, K. X. The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. **Family Business Review**, v. 15, n. 1, p. 45-58, 2002.
- ASTRACHAN, J. H.; SHANKER, M. C. Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. **Family Business Review**, v. 16, n.3, p. 211–219, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4ª.ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. 3ª. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2002.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2ª. ed. São Paulo: Nobel, 1989.
- BERTUCCI, J. L. de O.; CAMPOS, E. A. da S.; PIMENTEL, T. D.; PEREIRA, R. D. Mecanismos de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 11, n.31, p. 152-167, abr/jun. 2009.
- BLOCH, V. O processo de sucessão em uma empresa familiar. In: FILHO, J. R. F.; LEAL, R. P. C. **Governança corporativa em empresas familiares**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2011.
- BORGES, A. F.; LESCURA, C; OLIVEIRA, J. L. O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 1997-2009. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 19, n. 61, p. 315-352, abr/jun. 2012
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CARVALHAL-DA-SILVA, A. L.; LEAL, R. P. C. Ownership, Control, Valuation and Performance of Brazilian Corporations. **Corporate Ownership and Control**, v. 4, n. 1, p. 300-308, 2006.
- CASILLAS, J. C.; VAZQUEZ, A.; DIAZ, D. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm. **Part of Coleman Foundation White Paper Series**, 2003.

CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H.; STEIER, L. Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An Introduction. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 3, p. 237-247. 2005.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 4, p. 19–39. 1999.

DAVIS, J.A.; TAGIURI, R. The influence of life-stage on father-son work relationships in family companies. **Family Business Review**, v. 2, n. 1, p. 47-74. 1989.

DEBICKI, B. J.; MATHERNE III, C. F.; KELLERMANN, F. W.; CHRISMAN, J. J. Family business research in the new millennium: an overview of the who, the where, the what, and the why. **Family Business Review**, Thousand Oaks, v. 22, n. 2, p. 151-166, jun. 2009.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DOERN, R. O conselho consultivo como transição para o mundo da governança corporativa. In: FILHO, J. R. F.; LEAL, R. P. C. **Governança corporativa em empresas familiares**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2011.

DONNELLEY, R. G. A Empresa Familiar. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 23, abr-jun, p.161-198, 1967.

DONNELLEY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, v. 42, n. 4, p. 93-105, 1964.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004.

DYER, W. G. The Family: The Missing Variable in Organizational Research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 27, n. 4, p. 401–416. jun. 2003.

DYER, W. G. Integrating Professional Management into a Family Owned Business. **Family Business Review**, v. 2, n. 3, 221-235. 1989.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GALLO, M. A., LACUEVA, F. A crise estrutural nas empresas familiares: uma observação internacional do fenômeno. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 23, n. 3, jul-set, p. 15-21, 1983.

GALLO, M. A.; TÀPIES, J.; CAPPUYNS, K. Comparison of family and nonfamily business: Financial logic and personal preferences. **Family Business Review**, v. 17, n.4, p. 303-318, dez. 2004.

GEDAJLOVIC, E.; CARNEY, M.; CHRISMAN, J. J.; KELLERMANN, F. W. The Adolescence of Family Firm Research: Taking Stock and Planning for the future. **Journal of Management**, v. 20, n.10, p. 1-28, jan. 2012.

GERSICK, K. E. ; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANDSBERG, I. S. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L.. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2010, capítulo 10.

GODOY, A. S. Estudo de Caso Qualitativo. In: GODOI, K. C.; MELLO, B. R.; SILVA, B. A. **Pesquisas qualitativas em estudos organizacionais**. São Paulo: Ed.Saraiva, 2010.

GRZYBOVSKI, D. O contexto histórico-social e o processo de crescimento e desenvolvimento de empresas familiares no norte do Rio Grande do Sul. In: CARRIERI, A.; SARAIVA, L.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Ediupf, 2008.

GRZYBOVSKI, D. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras. 2007.

GRZYBOVSKI, D.; HOFFMANN, P. Z.; MUHL, E. E. Estratégia e Sucessão na Gestão de Empresas Familiares: um estudo do caso Gerdau. In: **Encontro de Estudos Organizacionais**, 5, 2008, Belo Horizonte.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (orgs.). **Empresa Familiar: tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo: UPF, 2002.

GUDMUNSON, D.; HARTMAN, E. A.; TOWER, C. B. Strategic orientation: Differences between family and nonfamily firms. **Family Business Review**, v. 12, 27–39. 1999.

HABBERSHON, T. G.; WILLIAMS, M. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. **Family Business Review**, v. 12, p. 1–25. 1999.

HABBERSHON, T. G.; WILLIAMS, M.; MACMILLAN, I. C. A unified systems perspective of family firm performance. In: POUTZIOURIS, P. Z.; SMYRNIOS, K. X.; KLEIN, S. B. (Org.). **Handbook of Research on Family Business**. Edward Elgar, 2006. p. 67-79.

HANDLER, W. C. Methodological issues and considerations in studying family businesses. **Family Business Review**, v. 2, n. 3, p. 257–276. 1989.

HECK, R.K.Z.; STAFFORD, K. The vital institution of family business: economic benefits hidden in plain sight. In MCCANN, G.K.; UPTON, N. (Org.). **Destroying Myths and Creating Value in Family Business**. Deland, FL: Stetson University, 2001. p. 9–17.

Informativo Empresas Randon. Edição especial 60 anos, n. 106, Caxias do Sul: Randon, 2009.

KANITZ, S.C.; KANITZ, L.M. A relação pai e filho nas empresas familiares. Versão eletrônica. **Revista de Administração**, v. 13, n. 1, p. 33-41, 1978.

KETS DE VRIES, M. F. R.; CARLOCK, R. S.; FLORENT-TREACY, E. **A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica**. Tradução André de Godoy Vieira. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D (org.); TEDESCO, J. C. (org.). **Empresa Familiar: tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo: UPF, 2002.

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

LITZ, R. A. The family business: Toward definitional clarity. *Proceedings of the Academy of Management*. Briarcliff Manor, NY: Academy of Management, p. 100–104. 1995.

MASCARENHAS, G. M. **Centenário da Fabrica do Cedro: 1872-1972**. Belo Horizonte: Cia. De Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira, 1972.

MENDES-DA-SILVA; W.; GRZYBOVSKI, D. Efeitos da governança corporativa e da performance empresarial sobre o turno de executivos no Brasil: comparando empresas familiares e não familiares. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 1, p. 45-70, 2006.

MORAES FILHO, A. C. T. de; BARONE, F. M.; PINTO, M. de O. A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 6, p. 1971-1991, 2011.

MUZZIO, H. Racionalidades em Jogo em um Processo de Profissionalização Organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 6, art. 4, p. 827-844, nov-dez. 2012.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 14, n.43, p. 176-192, abr/jun. 2012.

PADULA, A. D. A empresa familiar: fases de crescimento e de desenvolvimento gerencial. In: GRZYBOVSKI, D (org.); TEDESCO, J. C. (org.). **Empresa Familiar: tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo: UPF, 2002.

PADULA, A. D. **Empresa Familiar**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998.

PAIVA, K. C. M.; OLIVEIRA, M. C. S. M.; MELO, M. C. O. L. Produção científica brasileira sobre empresa familiar - um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007, **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, 9, 6, 148-173. 2008.

PEIXOTO, F. M.; BUCCINI, A. R. A. Separação entre propriedade e controle e sua relação com desempenho e valor de empresas brasileiras: onde estamos? **Revista de Contabilidade e Organizações**, v.18, p. 48-59. 2013.

PEREIRA, R. D.; OLIVEIRA, J. L.; CARRIERI, A. P. O poder, a analítica foucaultiana e possíveis (des)caminhos: uma reflexão sobre as relações de poder em organizações familiares. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v.. 10, n. 3, p. 623 - 652 set./dez. 2012.

Políticas de Divulgação de Ato ou Fato Relevante e de Negociação com os Valores Mobiliários da Companhia de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira. Cedro e Cachoeira, 2013.

PRADO, R. N. Empresas familiares: família, propriedade e gestão – conflitos de interesses, direito e governança. In: FILHO, J. R. F.; LEAL, R. P. C. **Governança corporativa em empresas familiares.** São Paulo: Saint Paul Editora, 2011.

PRATT, J.; DAVIS, J. Measurement and evaluation of population of family-owned businesses. **U.S. Small Business Administration Report No. 9202-ASE-85.** Washington, D.C.: Government Printing Office. 1986.

RANDOY, T.; GOEL, S. Ownership structure, founder leadership, and performance in Norwegian SMEs: Implications for financing entrepreneurial opportunities. **Journal of Business Venturing.** 2003.

Relatório Anual. Cedro e Cachoeira, 2012.

Relatório de Sustentabilidade. Randon, 2012.

REY, F. G. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processo de construção da informação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

ROMANO, C.; TANESKI, G.; SMYRNOS, K. Capital structure decision making: A model for family business. **Family Business Review**, v.16, p. 285-310. 2000.

SHANKER, M.C.; ASTRACHAN, J.H. Myths and realities: Family businesses' contribution to the US Economy- A framework for assessing family business statistics. **Family Business Review**, v. 9, p. 107-123. 1996.

SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. In: POUTZIOURIS, P. Z.; SMYRNOS, K. X.; KLEIN, S. B. (Org.). **Handbook of Research on Family Business.** Edward Elgar, 2006. p. 25-55.

SHARMA, P. Stakeholder Mapping Technique: Toward the Development of a Family Firm Typology. Paper presented at the **Academy of Management**, Denver, ago. 2002.

SONGINI, L. The professionalization of family firms: theory and practice. In: POUTZIOURIS, P. Z.; SMYRNIOS, K. X.; KLEIN, S. B. (Org.). **Handbook of Research on Family Business**. Edward Elgar, 2006. p. 269-297.

STEINBERG, H.; HALLQVIST, B. (Colab.). **A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e as piores práticas**. São Paulo: Gente, 2003.

TILLMANN; C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Revista Organizações & Sociedade**, v.12, n.32, p.45-61, jan./mar., 2005.

TSANG, E.W. K. Learning from overseas venturing experience: The case of Chinese family businesses. **Journal of Business Venturing**, v. 17, p. 21–40. 2002.

WARD, J. L. **Perpetuating the family business**. Palgrave Macmillan, 2004.

WESTHEAD, P.; COWLING, M. Family firm research: the need for a methodology rethink. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Fall, p. 31–56. 1998.

WESTHEAD, P.; COWLING, M.; HOWORTH, C. The development of family companies: Management and ownership imperatives. **Family Business Review**, v. 14, n. 4, p. 369–385. 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAHRA, S. A. International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 4, p. 495–512. 2003.

ANEXO A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA

- a. Conte-nos um pouco sobre a história da fundação da empresa. Quais foram as motivações dos fundadores, no momento inicial, para constituir a empresa? Quais foram os momentos mais importantes dessa história? Quais foram os momentos mais difíceis?
- b. Quais os cargos você desempenhou, ao longo do tempo, na empresa? Qual o cargo desempenha hoje?
- c. Em que momento a empresa começou a se profissionalizar? Como esse processo evoluiu? Quais foram as principais dificuldades encontradas? Quais foram as principais mudanças em níveis de pessoas, processos, tecnologia e formalidades?
- d. Em que momento os sócios decidiram abrir o capital da empresa? O que pesou nessa decisão? Como foi equacionado risco de redução de controle acionário e de poder na empresa?
- e. Em que momento a empresa começou a estruturar um sistema de governança que possibilitasse a abertura de capital? Como esse sistema foi estruturado? Quais foram as principais dificuldades encontradas?
- f. Como tem evoluído o papel dos membros familiares no processo de estruturação dessa governança? Quais as principais dificuldades enfrentadas?
- g. Você considera que o papel da família fundadora sofreu transformações, ao longo do tempo, em virtude da evolução dos processos de profissionalização e de governança na empresa? Quais as mudanças mais consideráveis? Essas mudanças foram positivas ou não?
- h. Ainda sobre o aspecto família, quais cargos são ocupados apenas por membros familiares e quais foram inseridos profissionais de mercado? A profissionalização e a governança serviram como mediadoras nesse processo? Quais foram os critérios de escolha?
- i. Como você percebe a influência familiar na empresa profissionalizada e com nível alto de governança, já que alguns membros da família ocupam papéis importantes?

- j. Fale sobre os processos de sucessão e de transferência de poder ocorridos na empresa desde sua fundação. Houve planejamento desses processos? Quais os critérios utilizados para a escolha?
- k. Quais são as principais atribuições do Conselho de Administração nessa empresa?
- l. Como avalia o funcionamento do Conselho de Administração, no sentido de atender às boas práticas dos órgãos de regulação? Em que medida considera que há uma efetiva separação entre o Conselho e os órgãos executivos da empresa?
- m. Em que medida a estrutura de propriedade existente na empresa influencia no funcionamento dos órgãos de decisão (Conselho) e de gestão.
- n. Como é a relação entre acionistas majoritários e minoritários? Em que medida os acionistas minoritários parecem constituir uma instância relevante para a empresa?
- o. Fale sobre os comitês (de auditoria, de família, de herdeiros e/ou outros) existentes na empresa. Quem participa deles e como é seu funcionamento?
- p. Existem códigos de ética e de conduta na empresa? Como eles são utilizados?
- q. Fale sobre a transparência e divulgação de informações da empresa (relatório anual, informações financeiras e de governança).
- r. Há políticas de afastamento dos membros do conselho, gestores e executivos da empresa?
- s. Como a empresa media conflitos existentes entre os diversos órgãos de gestão? E os conflitos familiares?