

## IMPLEMENTAÇÃO DE GOVERNANÇA FAMILIAR EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTES DO INTERIOR DE SÃO PAULO

*IMPLEMENTATION OF FAMILY GOVERNANCE IN A TRANSPORT COMPANY IN THE INTERIOR OF SÃO PAULO*

Gustavo Bagni  
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)  
gustavobagni@uol.com.br

Aprovado em 08/2022

### **Resumo**

A sucessão do fundador em empresas familiares é momento crítico para continuidade de uma organização, dado que gera alterações profundas nas dimensões empresa, propriedade e família. Mecanismos de governança familiar podem ser úteis nesse processo para auxiliar na separação de papéis dos indivíduos e na formalização de fóruns de debate para cada dimensão. Contudo, é usual que as empresas familiares tenham restrições de recursos e precisem priorizar a implementação de apenas alguns mecanismos. Dado esse contexto, esse trabalho busca entender qual a importância de cada mecanismo de governança familiar no processo de sucessão. Para tanto foi realizado um estudo de caso em uma empresa de transportes que implementou três dos quatro principais mecanismos de governança familiar citados na literatura. A diretoria executiva e o conselho de administração foram identificados como os mecanismos mais importantes, enquanto o conselho de sócios e o conselho familiar se tornam relevantes em situações específicas.

Palavras-chave: empresa familiar; governança corporativa; sucessão familiar.

---

## Abstract

*The founder's succession in family businesses is a critical moment for the continuity of an organization, given that it generates profound changes in the company, property and family dimensions. Family governance mechanisms can be useful in this process to assist in separating roles from individuals and in formalizing discussion forums for each dimension. However, it is usual for family businesses to have resource constraints and need to prioritize the implementation of only a few mechanisms. Given this context, this work seeks to understand the importance of each family governance mechanism in the succession process. Aiming to achieve this goal, a case study was carried out in a transport company that implemented three of the four main mechanisms of family governance cited in the literature. Top management and board of directors have been identified as the most important mechanisms, while shareholders meeting and family council become relevant in specific situations.*

**Keywords:** family business; corporate governance; family succession.

## 1 INTRODUÇÃO

---

Utilizando como definição de empresa familiar aquela em que o controle acionário está concentrado em uma única família, aproximadamente 70% do PIB mundial é gerado por empresas familiares (THARAWAT MAGAZINE, 2014). Em economias emergentes, em geral, a participação é superior à média mundial, como no Brasil (85%) e no México (90%). As empresas familiares não se restringem apenas a pequenas empresas, mas incluem grandes organizações, como Itaú-Unibanco, Votorantim, Natura, Editora Abril, Grupo Silvio Santos, dentre outros (GARCIA; TAVARES, 2017; GERSICK et al., 2017).

Em contraste com sua relevância econômica, as empresas familiares apresentam índices significativos de mortalidade. Apenas 30% das empresas familiares atingem a segunda geração e somente 5% a terceira (PRADO, 2011). Essa realidade é, à primeira vista, contraditória, pois nas empresas familiares existe maior preocupação com a perpetuação futura do negócio (transgenerational orientation [TGO]), maior horizonte de tempo para investimentos, e maiores níveis de motivação e retenção de funcionários e maior preocupação com a imagem da empresa e sua associação com a reputação da família (STEINBERG; BLUMENTHAL, 2011; ZELLWEGER et al., 2012; MUTTAKIN et al., 2015; NEKHILI et al., 2017).

O processo de sucessão em empresas familiares, contudo, é ponto crucial na continuidade dos negócios, especialmente quando o fundador adoece ou falece (BRENES et al., 2011; STEINBERG; BLUMENTHAL, 2011; LEFEBVRE; LEFEBVRE, 2016; GERSICK et al., 2017). Inicialmente a influência dos fundadores é muito grande nas empresas familiares, uma vez que eles atuam desde o controle dos processos produtivos e financeiros até a definição de estratégias (NASCIMENTO et al., 2016). É usual também que grande parte das decisões sejam centralizadas, bem como que o fundador seja o chefe das três dimensões, exercendo o papel de chefe da família, CEO e presidente do conselho (GERSICK et al., 2017).

Ao contrário de empresas de capital aberto onde a sucessão envolve apenas troca do CEO, em empresas familiares a sucessão pode implicar em alterações nas dimensões da família, na gestão da empresa e na divisão do controle da propriedade. Alterações na dimensão propriedade, especialmente, tornam a sucessão muito complexa. Um exemplo é a transição entre o estágio do Proprietário Controlador (propriedade

controlada por uma única pessoa) para o estágio da Sociedade entre Irmãos (propriedade dividida entre alguns parentes).

Nesse contexto, a utilização de mecanismos de governança familiar é útil, pois eles permitem separar os fóruns de debates das diferentes dimensões que compõe uma empresa familiar, além de auxiliarem na continuidade da empresa, especialmente em estágios onde há divisão da propriedade entre diferentes pessoas (STEINBERG; BLUMENTHAL, 2011; OLIVEIRA et al., 2012; GARCIA; TAVAREZ, 2017).

A governança possibilita também separar os diferentes papéis que os membros de uma empresa familiar possuem através de suas estruturas de gestão, já que enquanto um irmão pode estar presente nas três dimensões, outro pode estar presente apenas na dimensão da família e da propriedade. Por essas razões, a governança é o tópico mais estudado em negócios familiares (YU et al., 2012).

Contudo, dada a limitação de recursos financeiros e intelectuais, é essencial saber quais são os mecanismos de governança familiar que mais impactam positivamente na continuidade da empresa de modo que uma organização possa priorizar a implementação desses mecanismos no início de um processo de sucessão.

Nesse contexto, o objetivo desse trabalho é entender, através de um estudo de caso, qual a importância de cada mecanismo de Governança Familiar em uma empresa em sua continuidade após ter realizado a transição do estágio do Proprietário Controlador para a Sociedade entre Irmãos. Especificamente, busca-se avaliar quais mecanismos foram implementados, como eles funcionam e quais os benefícios que eles trouxeram a empresa, na visão dos proprietários, familiares e funcionários.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

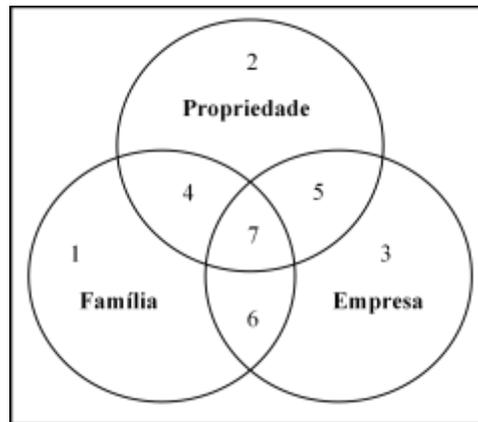
### 2.1 Definição de Empresa Familiar

A principal característica que diferencia as empresas familiares das não-familiares é a interação entre família e empresa, com um mesmo grupo de pessoas integrando as duas dimensões (DYER JR.; DYER, 2009). As dimensões, contudo, apresentam características muito diferentes entre si e sua inter-relação gera grande complexidade (GERSICK et al., 2017). Enquanto o foco da família está em questões sociais e na integridade de seus membros, a empresa foca em questões econômicas e competitivas. (TAGIURI; DAVIS, 1996; STEINBERG; BLUMENTHAL, 2011;)

Segundo Harms (2014), Donnelley (1964) foi o pioneiro na literatura a definir o que é uma empresa familiar, justamente a caracterizando pela ligação mútua entre a política da companhia e os objetivos e interesses da família, além da presença concomitante de ao menos duas gerações da família. Novamente a empresa foca se enquadra nesse conceito, porém não em seu estágio inicial, mas a partir da empresa do filho do fundador na organização. Até hoje, contudo, não existe, um conceito consolidado de empresa familiar na literatura. (GEDAJLOVIC et al., 2012; DAWSON; MUSSOLINO, 2014; HARMS, 2014; STEIGER et al., 2015; GARCIA; TAVARES, 2017)

As diferentes definições apresentadas, usualmente abrangem o envolvimento de uma família em uma ou mais das seguintes três esferas, a saber: controle acionário (GALLO; SVEEN, 1991; GONÇALVEZ, 2000; TONDO, 2008; PIMENTA; ABREU, 2014), envolvimento na gestão dos negócios (GALLO; SVEEN, 1991; GONÇALVEZ, 2000; TONDO, 2008) e a transição multigeracional (LODI, 1998; PRADO, 2011).

Figura 1. Modelo dos Três Círculos



Fonte: Gersick *et al.* (2017)

## 2.2 Modelo dos Três Círculos

Para entender a dinâmica das empresas familiares, seus conflitos e motivações, Taguri e Davis (1996) desenvolveram o Modelo Três Círculos, o qual popularizou-se por sua simplicidade (GERSICK *et al.*, 2017). No modelo, cada subsistema é representado por um círculo, os quais, segundo Steinberg e Blumenthal (2011), possuem lógicas diferentes: família (ênfase no afeto), propriedade (ênfase no dinheiro) e empresa (ênfase no poder).

A sobreposição dos círculos representa as sete diferentes posições que uma pessoa pode ocupar em uma empresa familiar (Figura 1). Pessoas com apenas 1 ligação com a empresa (posições 1 a 3), posicionam-se nos setores externos dos círculos. Pessoas com 2 ou 3 ligações, estão posicionadas na sobreposição dos círculos (GERSICK *et al.*, 2017).

Posicionar cada pessoa em sua posição é importante para entender as motivações, conflitos e relacionamentos. Steinberg e Blumenthal (2011) citam um exemplo no qual uma pessoa que é apenas proprietária requer aumento de dividendos (ênfase no dinheiro). Outra pessoa, gestora da empresa, é contra,

porque quer direcionar os recursos para expandir a empresa (ênfase no poder). Contudo, as pessoas podem ser irmãs, com um relacionamento próximo, criando ainda maiores dificuldades na tomada de decisão.

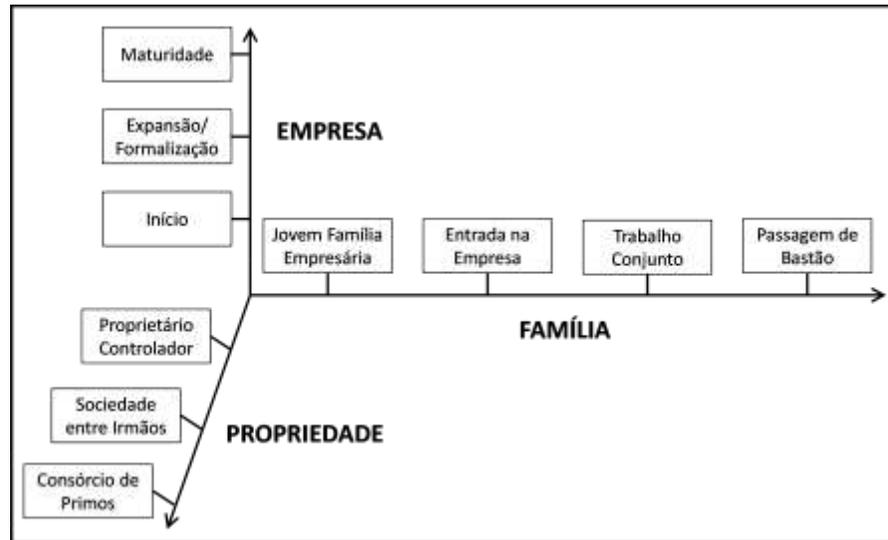
Quando os círculos estão bem separados, como apresentado na Figura 1, a estrutura é denominada diferenciada. Contudo, existem situações, especialmente no início da empresa familiar, que a identidade e o patrimônio da família são confundidos com o da própria empresa. Nesse caso, há alta sobreposição entre os três círculos e a estrutura é denominada fusionada.

## 2.3 Modelo Tridimensional do Desenvolvimento da empresa familiar

O modelo dos Três Círculos, com tudo, é estático. Assim, Gersick *et al.* (2017) propuseram o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da empresa familiar que apresenta a evolução dos três círculos ao longo do tempo (Figura 2).

Na dimensão Empresa, o objetivo principal do primeiro estágio é a sobrevivência da empresa, com a centralização das decisões no fundador (GARCIA; TAVAREZ, 2017). No segundo estágio, o objetivo é expandir e formalizar o negócio,

Figura 2. Modelo Tridimensional do Desenvolvimento da empresa familiar



Fonte: Gersick et al. (2017)

podendo ocorrer delegação de poder e entrada de funcionários não-familiares na empresa (RAMADANI; HOY, 2015). A maturidade é caracterizada pela estagnação do negócio, buscando-se renovações para evitar a morte da empresa, voltando a um dos estágios anteriores (GERSICK et al., 2017).

Na dimensão Família, a literatura propõe quatro estágios evolutivos. O estágio inicial caracteriza-se pelo trabalho intenso dos fundadores, equilíbrio entre o trabalho e a família e preocupação com a educação dos filhos (GERSICK et al., 2017). Em um segundo momento, discute-se as regras de entradas para os sucessores e os filhos começam a deixar a casa dos pais. O terceiro estágio é caracterizado pelo trabalho em conjunto dos fundadores e sucessores na gestão da empresa, sendo essencial a comunicação e a cooperação. Por fim, o quarto estágio é a passagem de bastão dos fundadores para os sucessores (RAMADANI; HOY, 2015).

Na dimensão Propriedade, inicialmente o controle acionário na empresa é concentrado unicamente no fundador (Proprietário

Controlador), o qual pode obter vantagens pela inexistência de brigas pelo poder (MASSIS et al., 2016). Ao final de sua vida, o fundador pode querer manter o controle majoritário com uma única pessoa ou dividi-la igualmente entre os filhos (GERSICK et al., 2017). Na primeira situação, usual quando há um filho muito mais velho que os outros, mais próximo do pai ou um líder natural de sua geração, permanece o estágio do Proprietário Controlador. No Brasil, esse cenário não é possível pela legislação, mas uma alternativa é a concentração da gestão da empresa em único filho, que dirige a empresa no mesmo modelo do fundador, sem respeitar os interesses dos demais acionistas.

Caso o fundador decida pela divisão igualitária entre os filhos, passa-se para a Sociedade entre Irmãos. Pontos críticos desse estágio são a forma como as decisões serão tomadas (sem o fundador), quem irá liderar a tomada de decisão, qual o papel dos sócios que não trabalham na empresa, manutenção da unidade da família e regras para entrada da 3ª geração (netos do fundador) (STEINBERG; BLUMENTHAL, 2011). Essa

Figura 3. Mecanismos de Governança Familiar



Fonte: Adaptado de Steinberg e Blumenthal (2011)

estrutura permite sinergia de habilidades e talentos diferentes dos irmãos, mas requer que eles aceitem a interdependência entre eles. Outro ponto favorável da estrutura é que ela aumenta a probabilidade de continuidade da empresa, uma vez que esta não depende mais de uma única pessoa.

Por fim, o mais usual é que a Sociedade entre Irmãos evolua para o Consórcio entre Primos (GERSICK et al., 2017). Esse estágio caracteriza-se por alguma diluição da propriedade e maior distanciamento entre os sócios. Nesse estágio podem conviver membros de várias gerações diferentes da família e os interesses com a empresa estão mais ligados a retornos financeiros do que com a preservação da memória do fundador e da própria empresa. Ao longo do tempo, a diluição da propriedade pode fazer com que a empresa se torne uma organização de Capital Aberto.

#### 2.4 Governança Familiar

A Governança Cooperativa visa aumentar o valor da organização e contribuir para sua continuidade, monitorando o relacionamento entre os seus diferentes membros, sejam eles acionistas, conselheiros, diretores, dentre outros

(IBGC, 2008). Ela consiste de mecanismos voluntários estabelecidos pelos indivíduos, os quais facilitam e fortalecem as relações entre os membros da família, e visa a melhor tomada de decisão na direção da visão da família, assegurando controle (SUÁREZ; SANTANA-MARTÍN, 2004; SUESS-REYES, 2014; UMANS et al., 2018).

Garcia e Tavares (2017) apresentam uma evolução histórica dos princípios da governança. Em empresas familiares, a Governança Familiar segue princípios semelhantes, buscando facilitar o relacionamento dos seus membros através de estruturas e instrumentos, separando a atuação nas três diferentes dimensões (STEINBERG; BLUMENTHAL, 2011; PARADA et al., 2016;).

Várias estruturas de governança podem ser formadas nas empresas. Steinberg e Blumenthal (2011) apresentam um modelo interessante, explicitando o relacionamento entre os mecanismos, o qual será utilizado nesse artigo (Figura 3). Esse modelo é similar a outros similares apresentados na literatura, como Gersick et al. (2017) e Suess-Reyes (2014).

Na dimensão Empresa, a Diretoria Executiva executa a visão do Conselho de Administração

enquanto é fiscalizada e presta contas a esse (STEINBERG; BLUMENTHAL, 2011). O relacionamento nessa dimensão em uma empresa familiar pouco se diferencia de uma empresa não-familiar. Contudo, em uma empresa familiar a diretoria executiva pode ser composta apenas por gestores da família, apenas por gestores não-familiares (também chamados de profissionais na literatura) ou de uma combinação de ambos (Gersick et al., 2017). Se a decisão for pelo envolvimento de membros da família, é essencial a implementação de um plano para desenvolvimento das habilidades de gestão dos membros da família, bem como regras para seleção dos membros mais adequados para cada cargo e função.

Na dimensão Propriedade, o Conselho de Sócios (chamado de Reunião de Acionistas por Gersick et al. (2017)) possui caráter informativo sobre a atuação da empresa e os resultados financeiros do último período e na qual participam todos os acionistas da empresa. Em geral ela ocorre uma vez ao ano e nela são eleitos os membros do Conselho de Administração.

Na dimensão da Família, uma estrutura importante é o Conselho de Família que busca aproximar os familiares, especialmente no estágio do Consórcio entre Primos, quando há uma tendência para um distanciamento entre as pessoas (STEINBERG; BLUMENTHAL, 2011). Para Gnan et al. (2013) essa é a principal estrutura de governança familiar, pois ela molda o relacionamento entre os membros da família. Os agregados (esposos e esposas) podem ser incluídos no conselho ou não, conforme conveniência dos familiares (Gersick et al., 2017). Dependendo da empresa, pode-se oficializar as regras dessa estrutura através de um estatuto. Além disso, é recomendado que o chefe da empresa não seja o chefe do conselho de família, facilitando a separação entre as dimensões, bem

como que exista ao menos um representante de cada núcleo familiar no conselho (STEINBERG; BLUMENTHAL, 2011).

O Conselho de Administração (denominado Conselho de Sócios por Gersick et al. (2017)) separa as três dimensões através da governança (GARCIA; TAVAREZ, 2017). O conselho possui como papéis fundamentais representar os interesses dos proprietários, formular e monitorar o objetivo estratégico de longo prazo da empresa e aconselhar a diretoria executiva na tomada de decisões (STEINBERG; BLUMENTHAL, 2011; UMANS et al., 2018).

Assim como na diretoria executiva, o Conselho de Administração também pode ser formado exclusivamente por membros da família, membros não-familiares ou uma combinação dos dois, dependendo da cultura local, tradições da família e estágio evolutivo da empresa (BRENES et al., 2011). Gersick et al. (2017) recomenda que ao menos dois conselheiros sejam familiares, de modo que eles façam a ligação dessa estrutura com o Conselho Familiar.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa pesquisa foi realizado um estudo de caso único retrospectivo em uma empresa de transportes do interior do estado de São Paulo. A empresa estudada passou recentemente por um processo de sucessão não planejado, recorrendo a mecanismo de governança familiar para estabelecer o relacionamento entre os familiares e membros da empresa nas diferentes dimensões em que atua.

Foram utilizados os seguintes critérios para seleção desse caso:

- Recentemente o fundador faleceu, iniciando um processo de transição para seus filhos;

- 
- A sucessão inicialmente planejada era para um único filho (o qual também faleceu), iniciando uma sociedade entre irmãos não planejada;
  - O pesquisador obteve livre acesso da empresa para analisar o processo de implementação da governança familiar;
  - Os sócios concordaram em conceder entrevistas ao pesquisador sobre o tema desse artigo.

Para analisar a importância dos mecanismos de governança corporativa foi necessário construir um panorama do desenvolvimento da empresa foco, uma vez que a construção desse é fundamental para compreender as decisões tomadas pela organização em seus mecanismos de governança corporativa, bem como o relacionamento em seus membros. Foram assim consultados documentos do processo de sucessão e implementação dos mecanismos de governança para entender o funcionamento desses e as regras existentes para seu funcionamento.

Inicialmente foi construído um breve histórico descritivo da empresa e identificou-se três fases principais de sua evolução: fundação, expansão (fundador e filho trabalhando juntos) e maturidade (após a morte do fundador e do filho). Essas três fases foram definidas após análise dos dados baseado no modelo tridimensional do desenvolvimento da empresa familiar. O papel de cada membro da família em cada uma das três fases foi também classificado seguindo o modelo dos três círculos, sendo fundamental para entender as motivações de cada pessoa bem como seu posicionamento em cada um dos mecanismos de governança corporativa.

Compreendida a evolução da empresa, foram levantados na literatura quais os mecanismos de

governança familiar mais importantes e usuais, suas características e regras gerais de funcionamento. Os mecanismos implementados na empresa foco foram então comparados com a literatura, buscando-se identificar se a prática na empresa era similar a teoria.

Para entender a importância de cada mecanismo, foram realizadas entrevistas com sócios, funcionários e familiares, nas quais eles foram questionados, após uma breve explicação sobre o que era cada mecanismo, quais eles consideravam os mais importantes para a continuidade da empresa após o processo de sucessão. As respostas subjetivas recebidas foram classificadas pelo pesquisador em:

- Alta importância: quando a maioria dos respondentes afirmou que consideravam importante o mecanismo;
- Média importância: quando houve divergência de opiniões, com número significativo de respondentes afirmando que o mecanismo era importante e outro grupo representativo afirmando que não era;
- Baixa importância: quando a maioria dos respondentes afirmou que não consideravam o mecanismo importante.

Para aumentar a validade da pesquisa é importante realizar a triangulação de informações, a qual consiste em obter informações de múltiplas fontes (VOSS et al., 2002). Para o presente estudo de caso, foram utilizados quatro meios de coletas de dados: consulta a documentos, entrevistas semiestruturadas com quatro dos seis sócios, entrevistas não estruturadas com quatro funcionários e cinco familiares e observação de uma reunião do conselho de administração.

Nas entrevistas semiestruturadas, algumas das perguntas utilizadas foram:

- Antes do fundador adoecer, como você imaginava que a empresa funcionaria após a sucessão?
- Como a empresa sobreviveu a morte em curto espaço de tempo do sucessor e de seu filho mais velho?
- Você deseja continuar sendo sócio na empresa ou tem interesse em vendê-la? Justifique sua decisão?
- Como é o relacionamento atual entre os sócios?
- A implantação da reunião do conselho de administração alterou esses relacionamentos? De que formas?
- Como você compartilha as informações do conselho de administração com seu núcleo familiar (filhos, netos, cônjuge, dentre outros).
- Como é o relacionamento dos sócios com os administradores?
- Na sua opinião, existem mecanismos e regras claros para medir a performance e regular a atuação dos administradores?

Por fim, foi também observada uma reunião do conselho de administração para que o pesquisador verificasse a coerências das dinâmicas familiares que haviam identificado, bem como o funcionamento do próprio conselho de administração, dado que esse mecanismo se mostrou um dos mais importantes ao longo da pesquisa.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISES

### 4.1 Apresentação da Empresa Foco

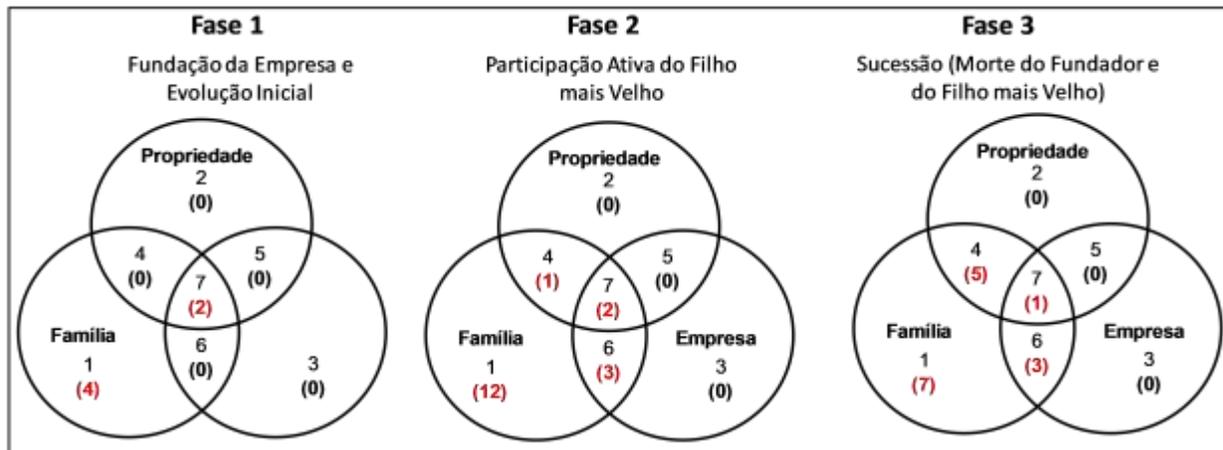
A empresa foco dessa pesquisa foi fundada em 1967 por um casal que havia interrompido os estudos na quarta série. O fundador, que

trabalhava como motorista de ônibus recebeu um caminhão como herança de seu pai, assim como os seus outros irmãos. Não querendo um dos irmãos ficar com seu caminhão, o fundador adquiriu uma dívida e comprou o caminhão do irmão, contratando um funcionário para dirigi-lo, já que ele próprio dirigia seu caminhão. A fundadora, por sua vez, ficava na base da empresa, recebendo ligações e realizando a manutenção dos caminhões. Assim, em janeiro de 1967 foi fundada a empresa, a qual inicialmente transportava leite e seus derivados de uma marca muito importante no estado de São Paulo.

Com uma frota de treze caminhões, o fundador recebeu uma proposta de seu cunhado para trabalhar com o transporte de petróleo e seus derivados. Enquanto o cunhado negociava os fretes (comercial), o fundador fornecia os caminhões e motoristas. Contudo, após alguns anos, o fundador desfez o modelo, por considerar que recebia muito pouco pela quantidade de trabalho que realizava. Ele passou então por grandes dificuldades, pois ficou por algum tempo sem demanda, levando a empresa quase a falência. Contudo, após algum tempo e com muita dificuldade, ele mesmo conseguiu negociar os fretes, como passou a fazê-lo desde então.

A empresa continuou se expandindo e o filho mais velho do fundador entrou para a empresa, inicialmente tomando conta de apenas uma das sedes. Contudo, duas décadas mais tardes, fundador e filho passaram a gerir a empresa em conjunto, momento em que a fundadora não participava mais ativamente da empresa. Mais dez anos se passaram e o fundador começou a apresentar problemas de saúde, limitando sua participação na empresa. Assim, a empresa se preparou para uma sucessão direta (quanto a gestão da empresa, não quanto a propriedade) do pai para o filho mais velho. Contudo, inesperadamente, o filho mais velho adoeceu

Figura 4. Aplicação do modelo dos três círculos a empresa foco



Fonte: Resultados originais da pesquisa

logo após o falecimento do pai, falecendo 9 meses depois. Assim, os outros filhos e os netos, até então pouco influentes no cotidiano da empresa, passaram a administrá-la. A pesquisa foi realizada cerca de dois anos após essa transição, momento em que os mecanismos de governança familiar já estavam implementados após a empresa ter solicitado auxílio de uma consultoria externa especializada em sucessão familiar e governança.

#### 4.2 Aplicação do Modelo dos Três Círculos

Na empresa foco, podem ser destacadas três fases evolutivas distintas. A primeira fase é a fundação da empresa e sua evolução inicial, momento em que o casal de fundadores trabalhava na empresa e também eram os únicos proprietários do negócio (ocupavam a posição 7). Os filhos, por sua vez, eram pequenos e participavam apenas da família (posição 1). Nessa fase, assim como na próxima, a estrutura é fusionada. Contudo, para facilitar a visualização dos círculos na Figura 4, eles são apresentados com a mesma distribuição espacial em todas as fases.

A segunda fase é caracterizada pela participação ativa do filho mais velho nos negócios, o qual passa a abrir empresas paralelas a principal juntamente com seu pai (posição 7). Como a fundadora deixa de participar na organização, ela passa a ocupar a posição 4. Também é importante destacar que dois netos e um genro do fundador também passaram a trabalhar na empresa, ocupando a posição 6 do modelo. As filhas do fundador, assim como a maioria de seus netos e demais membros da família ocupam a posição 1.

A terceira fase, por sua vez, caracteriza-se pela ausência do fundador e de seu filho (ambos já falecidos). Nesse momento nota-se a distribuição da propriedade entre a fundadora, suas três filhas e dois netos. Note que apenas um desses netos participa da empresa (ocupando a posição 7). Ele anteriormente ocupava a posição 6 na fase 2. Também se verifica que três membros da família (um cunhado e outros dois netos) trabalhavam na empresa, porém não possuem ainda participação acionária em seu controle.

É importante também destacar que como o foco dessa pesquisa é na relação entre a família e a empresa, os funcionários da empresa que não fazem parte da família não são apresentados na

posição três dos diagramas. Além disso, como o controle acionário da organização pertence unicamente aos membros da família, em nenhuma das fases as posições 2 e 5 do modelo foram ocupadas.

#### 4.3 Dimensão Empresa e Diretoria Executiva

Na empresa foco, a diretoria executiva sempre foi ocupada apenas por membros da família. Na fase 1, pelo fundador, dado que sua esposa o auxiliava, mas não geria a empresa. Na fase 2, o filho mais velho se juntou ao fundador. Por fim, na terceira fase, foi a vez de um genro e dois netos do fundador assumirem a diretoria executiva, dado que já trabalhavam na organização e tinham conhecimentos práticos sobre como ela funcionava. Isso foi vantagem fundamental para sobreviver a uma transição não planejada.

Contudo, passado o período inicial da transição, os sócios da empresa começaram a discutir a entrada de diretores não membros da família com o objetivo de “tornar a empresa mais profissional” e “compatível com a realidade de mercado”, como relatado nas entrevistas. Contudo, ao questionar esses comentários, o pesquisador identificou que o objetivo em introduzir diretores não familiares era facilitar a cobrança de resultados. Os diretores familiares apresentavam resistência a cobrança dos sócios e a prestação de contas, dado que anteriormente a organização era gerida de maneira centralizada, com rápidas decisões, desejando manter esse cenário. Essa dificuldade é parcialmente explorada na literatura por Maglio, Gollwitzer e Oettingen (2014), Umans et al. (2018) e Zona (2016), os quais abordam a influência das emoções no relacionamento entre o Conselho de Administração e os diretores, sendo essa relação dificultada pela existência de laços familiares

entre as pessoas. Exceção feita a esse ponto, a diretoria executiva foi o mecanismo que sofreu menor alteração ao longo do processo de sucessão.

Para entrada de membros da família na empresa, foram estabelecidas novas regras após a sucessão dado o grande número de netos do fundador (9) e perspectiva de número superior de bisnetos (no momento da pesquisa haviam 6 bisnetos, filhos de 3 netos). Familiares poderiam realizar estágio na empresa, desde que adequado ao curso superior que estavam matriculados. Já para uma vaga de emprego, era necessária aprovação de maioria simples do conselho administrativo da empresa, após uma triagem inicial comprovando a qualificação e experiência para o cargo almejado.

#### 4.4 Dimensão Família e Conselho de Família

Na organização foco, a separação dos chefes da empresa e da família foi obtida, já que as sócias (filhas do fundador), assumiram a chefia da família, enquanto um genro e dois netos do fundador a diretoria executiva (chefia da empresa). Contudo, não foram estabelecidas regras formais para o funcionamento de um Conselho de Família estruturado. Muitas vezes encontros em datas comemorativas eram utilizados para que familiares que não fazem parte da empresa ou do Conselho de Administração tenham informações sobre o desenvolvimento da empresa, resultados financeiros e outras informações relacionadas à organização. Ao longo das entrevistas, verificou-se que a não-estruturação do Conselho de Família não trazia impacto para os familiares, uma vez que todos tinham fácil acesso a membros do Conselho de Administração (mães, irmão e avós).

Apesar dessa constatação, segundo Gersick et al. (2017), Steinberg e Blumenthal (2011) e Suess-

---

Reyes (2014), os principais objetivos do Conselho de Família são:

- Discutir o envolvimento da família na empresa, seus valores e políticas de longo prazo;
- Passar para as gerações mais novas as origens da família e da empresa, assim como suas histórias;
- Esclarecer os limites entre a empresa e a família, criando um fórum para que os membros da família que não são proprietários ou trabalham na empresa também possam ser ouvidos;
- Formar as gerações, especialmente as mais novas, nos assuntos relacionadas a empresas familiares.
- Discutir a regra de entrada de familiares na empresa, o planejamento da sucessão e a estrutura de divisão de propriedade para a próxima geração;
- Formalizar o canal de comunicação, separando os encontros familiares informais, como aniversários e natal, de reuniões formais.

Dentre esses seis objetivos, os quatro primeiros tornam-se menos relevantes enquanto cada membro da família for próximo de ao menos um membro do Conselho de Administração. Além disso, a proximidade com o fundador (todos os membros do conselho viveram por pelo menos 30 anos com o fundador), facilita a transmissão da origem e valores da empresa para as gerações mais novas. O quinto também é menos relevante, dado que durante a sucessão as regras foram formalmente estabelecidas em acordo entre os sócios e os membros da família. O sexto, porém, é um aspecto importante a ser considerado, pois atualmente não há separação clara entre o encontro social e as informações sobre a empresa, como afirmam Umans et al. (2018). Desse modo, recomenda-se a criação de uma ou

duas datas específicas no ano (não festivas) para discussão apenas sobre a empresa.

#### 4.5 Dimensão Propriedade e Conselho de Sócios

Com relação a dimensão propriedade, identificamos fortes indícios que o fundador desejava manter o controle acionário da empresa unicamente com seu filho, sendo que os três aspectos citados por Gersick et al. (2017) em parte estão presentes. O filho era mais velho, porém com uma diferença de idade pequena em relação a primeira filha (dois anos). Ele era muito próximo ao pai, especialmente por ter entrado cedo na empresa, dado que desde o início da faculdade já participava da organização nas férias. Além disso, com entrevistas com os sócios atuais da organização e parentes do falecido filho do fundador, notou-se que ele claramente possuía habilidades diferenciadas de liderança dentre seus irmãos. Por fim, notou-se um quarto aspecto relevante, o fato de existir um único filho homem e, baseado na cultura da família, apenas os homens deveriam fazer parte direta do negócio (sendo a participação da fundadora e matriarca da família uma exceção, dada as condições iniciais da empresa).

Apesar do desejo do fundador de seguir o primeiro caminho, em decorrência do falecimento de seu filho mais velho, a organização acabou seguindo um caminho alternativo (Fase 3). Como não foi essa a trajetória planejada, os pontos de conflitos gerados pela divisão de propriedade precisaram ser alinhados após a transição, criando instabilidade para a continuidade da organização. Esse foi o principal motivador da família tomar a decisão de contratar uma consultoria especializada em sucessão familiar e governança.

Com a ajuda da consultoria externa, a família decidiu constituir o Conselho de Administração

com quatro cadeiras, cada uma delas referente a dos núcleos familiares (filhos) do fundador. A fundadora, por sua vez, devido a problemas de saúde, não participava do Conselho de Administração. Para o filho mais velho do fundador, falecido e com dois filhos, um dos filhos (neto do fundador) assumiu a cadeira no Conselho de Administração após alinhamento interno com seu irmão.

Dado que a maioria de sócios já participava do Conselho de Administração, o papel do Conselho de Sócios foi reduzido e a família decidiu que voltaria a estudar a implementação desse mecanismo quando mais netos tivessem direito a propriedade, ou seja, após o falecimento de mais filhos do fundador, pois nesse momento existiria um número maior de sócios que não participavam do Conselho de Administração. Gnan et al. (2013) apresentam recomendação similar na literatura, ao afirmarem que em pequenas e médias empresas familiares é usual que o Conselho de Administração seja a única estrutura de governança em conjunto com a diretoria Executiva.

Apesar do Conselho de Sócios não ter sido implementado, verificou-se no contrato social da empresa regras claras para a divisão de propriedade. No caso de falecimento de um sócio, a propriedade era dividida entre seus filhos, sendo que os cônjuges desse não tinham direito a participação da empresa. Já no caso de um sócio decidir vender a sua participação, ela primeiramente deveria ser oferecida ao seu núcleo familiar, depois aos outros núcleos familiares e em última instância a terceiros. Desse modo, objetiva-se que o controle acionário da empresa continue exclusivamente com familiares.

#### 4.6 Conselho de Administração

O Conselho de Administração foi o primeiro mecanismo a ser constituído após o processo de

sucessão e suas reuniões iniciais foram pautadas pela definição de regras de convívio e pela construção do acordo societário, bem como pelo desejo conjunto dos sócios na continuidade da empresa e de seus papéis como sócios da organização. Nas reuniões iniciais, foi definido o modelo de quatro conselheiros representando cada um dos núcleos familiares, bem como a seleção de um conselheiro para ser chefe do conselho pelo período de um ano.

Foi também definido a realização de reuniões mensais com necessidade de participação de todos os quatro conselheiros e ao menos um dos diretores executivos, sendo que a participação dos três era recomendada, de modo a constituir integração entre a estratégia da empresa e sua execução. Essas regras tornaram esse mecanismo muito importante, na visão dos sócios, familiares e funcionários, dado que todos entenderam que este era o fórum no qual seriam tomadas as principais decisões relativas a empresa e a propriedade.

Dentre os entrevistados, três faziam parte do Conselho de Administração. Na avaliação desses, o conselho facilitava a tomada de decisão e suas reuniões eram importantes pois criavam cadencia para que eles acompanhassem o desenvolvimento da empresa. Além disso, especialmente para as filhas do fundador (todas conselheiras), a participação no conselho trouxe-lhes abertura para expressar suas opiniões e desejos quanto a empresa, algo que não lhes era permitido na Fase 2, quanto o irmão mais velho e o fundador tomavam todas as decisões sozinhos.

#### 4.7 Importância dos mecanismos de Governança Familiar

Apresentados os quatro principais mecanismos de governança familiar, a Tabela 1 resume a importância de cada mecanismo na empresa

Tabela 1. Importância dos mecanismos de Governança Familiar na empresa foco

Mecanismo de Governança Familiar	Diretoria Executiva	Conselho de Sócios	Conselho de Família	Conselho de Administração
Dimensão	Empresa	Propriedade	Família	Todas
Existência antes da sucessão	Sim	Não	Não	Não
Implementado	Sim	Não	Sim	Sim
Funciona seguindo teoria	Sim	Não	Não	Sim
Importância para os sócios	Alta	Baixa	Média	Alta
Importância para os funcionários	Alta	Baixa	Baixa	Alta
Importância para os familiares	Alta	Baixa	Média	Alta

Fonte: Resultados originais da pesquisa

foco. Note que a diretoria executiva era o único mecanismo implementado antes do processo de sucessão e que ela ainda é vista como importante tanto pelos sócios, quanto pelos funcionários e pelos familiares, pois nessa esfera que as principais decisões diárias são tomadas, influenciando significativamente o resultado da empresa.

O Conselho de Administração, por sua vez, foi implementado após a sucessão, mas a formalização de regras para seu funcionamento, bem como a obrigatoriedade de participação dos quatro conselheiros e de ao menos um administrador trouxeram grande importância a esse mecanismo. Além disso, sócios, familiares e funcionários, entendem que é nessa esfera que são tomadas as decisões estratégicas e de mais

longo prazo, as quais podem afetar diretamente todos.

Já o Conselho de Sócios, apresenta baixa importância para os sócios, dado que a maioria participa também do Conselho de Administração. Para os familiares a importância também é baixa, dado que a maioria não tem direito a propriedade no momento e não poderia participar do Conselho de Sócios se ele existisse. Por fim, os funcionários demonstraram não entender a diferença entre o Conselho de Sócios e o Conselho de Administração.

Para o Conselho Familiar, verificou-se discrepância na importância dada entre as dimensões e entre pessoas de uma mesma dimensão. Para os funcionários, a importância é baixa, pois eles entendem que a proximidade com familiares-funcionários é suficiente para garantir

que a família entenda a importância da empresa. Nesse contexto, seria papel dos familiares que trabalham na empresa comunicar aqueles que não trabalham sobre o desenvolvimento e resultados obtidos pela organização.

Para os sócios, alguns entendiam ser importante um encontro para aproximar os membros da família e transmitir a história da empresa. Notou-se nesses um interesse de que seus filhos também trabalhassem na empresa. Um outro grupo atribuiu baixa importância a esse mecanismo e também demonstraram interesse que os filhos não trabalhassem na empresa, mas que seguissem outras carreiras vinculadas as suas preferências pessoais.

Para os familiares, notou-se uma divisão similar ao identificado com os sócios. Contudo, a divisão era fruto do interesse dos descendentes em trabalhar na organização e não do desejo de seus pais. Identificou-se também que aqueles com maior interesse na organização buscavam informações sobre o funcionamento dessa não apenas com os conselheiros, mas também os membros da família que participavam da empresa.

## 5 CONCLUSÃO

Através do estudo de caso, verificou-se que a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração são os mecanismos de governança familiar mais importantes para a continuidade da empresa após um processo de sucessão, especialmente na transição do estágio do Proprietário Controlador para a Sociedade entre Irmãos. O Conselho de Sócios torna-se relevante quando muitos dos sócios não participam do Conselho de Administração. Já o Conselho de Família se mostrou relevante para membros que desejam atuar futuramente como funcionários da empresa, mas pouco importantes para os demais

desde que os familiares tenham fácil acesso a um conselheiro para se manterem informados sobre os resultados e desenvolvimento da empresa. Desse modo, recomenda-se priorizar a implementação da Diretoria Executiva e o Conselho de Administração frente aos demais mecanismos de governança familiar.

## REFERÊNCIAS

- BRENES, E.R.; MADRIGAL, K.; REQUENA, B. Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, v. 64, n. 3, p. 280-285, 2011.
- BROWN, F.H. *Reweaving the family tapestry: a multigenerational approach to families*. Norton, Nova Iorque, Estados Unidos, 2006.
- DAWSON, A.; MUSSOLINO, D. Exploring what makes family firms different: discrete or overlapping constructs in the literature? *Journal of Family Business Strategy*, v. 5, n. 2, p. 169-183, 2014.
- DONNELLEY, R.G. The family business. *Harvard Business Review*, v. 42, n. 4, p. 93-105, 1964.
- DYER JR.; W.G.; DYER, W.J. Putting the family into family business research. *Family Business Review*, v. 22, n. 3, p. 216-219, 2009.
- GALLO, M.A. *Empresa familiar: textos y casos*. Praxis, Barcelona, Espanha, 1995.
- GALLO, M.A.; SVEEN, J. Internationalizing the family business: facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, v. 4, n. 2, p. 181-190, 1991.
- GARCIA, R.L.; TAVARES, C.K. Empresa familiar e a governança corporativa: breves apontamentos sobre as estruturas de gestão das empresas familiares. *Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor*, v. 4, n. 1, p. 481-516, 2017.
- 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. 38, n. 4, p. 1010–1037, 2012.

GERSICK, K.E.; DAVIS, J.A.; HAMPTON, M.M.; LANSBERG, I. De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. Alta Books, Rio de Janeiro, Brasil, 2017.

GNAN, L.; MONTEMERLO, D.; HUSE, M. Governance systems in family SMEs: the substitution effects between family councils and corporate governance mechanisms. *Journal of Small Business Management*, v. 53, n. 2, p. 355-381, 2015.

GONÇALVES, J.S.R.C. As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de Empresas Light*, v. 7, n. 1, p. 7-12, 2000.

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

HARMS, H. Review of family business definitions: cluster approach and implications of heterogeneous application for family business research. *International Journal of Financial Studies*, v. 2, p. 280-314, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA COOPERATIVA [IBGC]. Governança corporativa em empresas de controle familiar. Saint Paul Editora, São Paulo, Brasil, 2008.

LEFEBVRE, M.R.; LEFEBVRE, V. Anticipating intergenerational management transfer of family firms: a typology of next generation's future leadership. *Futures*, v. 75, p. 66–82, 2016.

LODI, J.B. A empresa familiar. 5.ed. Pioneira, São Paulo, Brasil, 1998.

MAGLIO, S.J.; GOLLWITZER, P.M.; OETTINGEN, G. Emotion and control in the planning of goals. *Motivation and Emotion*, v. 38, p. 620–634, 2014.

MASSIS, A.; KOTLAR, J.; FRATTINI, F.; CHRISMAN, J.J.; NORDQVIST, M. 2016. Family governance at work: organizing for new product development in family SMEs. *Family Business Review*, v. 29, n. 2, p. 1-25, 2016.

MUTTAKIN, M.B.; MONEM, R.M.; KHAN, A.; SUBRAMANIAM, N. Family firms, firm

performance and political connections: evidence from Bangladesh. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, v. 11, n. 3, p. 215-230, 2015.

NASCIMENTO, J.O.; MARTINS, F.R.C.; ZITTEI, M.V.M.; LUGOBONI, L.F.; ARAÚJO, J.A.O. Estrutura formal e instrumentos da controladoria em empresas familiares que buscam implementar boas práticas de governança corporativa. *Revista Metropolitana de Governança Corporativa*, v. 1, n. 2, p. 3-25, 2016.

NEKHILI, M.; NAGATI, H.; CHTIOUI, T.; REBOLLEDO, C. Corporate social responsibility disclosure and market value: family versus nonfamily firms. *Journal of Business Research*, v. 77, p. 41-52, 2017.

OLIVEIRA, J.R.; 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*, v. 14, n. 43, p. 176-192, 2012.

PARADA, M.J.; MÜLLER, C.; GIMENO, A. Family firms in ibero-america: an introduction. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, v. 29, n. 3, p. 219-230, 2016.

PIMENTA, E.G.; ABREU, M.L.L. Conceituação jurídica da empresa familiar. p. 49-64. In: COELHO, F.U.; FÉRES, M.A. Empresa familiar: estudos jurídicos. Saraiva, São Paulo, Brasil, 2014.

PRADO, R.N. Empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica. Saraiva, São Paulo, SP, Brasil, 2011.

RAMADANI, V.; HOY, F. Context and uniqueness of family businesses. p. 9-37. In: DANA, L.P.; RAMADANI, V. Family business in transition economies. Springer Link, Nova Iorque, Estados Unidos, 2015.

STEIGER, T.; DULLER, C.; HIEBL, M.R.W. No consensus in sight: an analysis of ten years of family business definitions in empirical research studies. *Journal of Enterprising Culture*, v. 23, n. 1, p. 25-62, 2015.

STEINBERG, H.; BLUMENTHAL, J. A família empresária: organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa. Editora Gente, São Paulo, Brasil, 2011.

SUÁRE, K.C.; SANTANA-MARTÍN, D.J. Governance in Spanish family business. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, v. 10, n. 1-2, p. 141–163, 2004.

SUESS-REYES, J. Family governance: literature review and development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, v. 5, n. 2, p. 138-155, 2014.

TAGIURI, R., DAVIS, J.A. Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, v. 2, n. 9, p. 199-208, 1996.

Tharawat Magazine. 2014. Economic impact of family businesses: a compilation of facts. Disponível em: <[www.tharawat-magazine.com/economic-impact-family-businesses/economic-impact-family-businesses-2-2/#gs.fRnRxLA](http://www.tharawat-magazine.com/economic-impact-family-businesses/economic-impact-family-businesses-2-2/#gs.fRnRxLA)>. Acesso em: 15 set. 2018.

TONDO, C. Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária. Sulina, Porto Alegre, Brasil, 2008.

UMANS, I.; LYBAERT, N.; STEIJVERS, T.; VOORDECKERS, W. 2018. Succession planning in family firms: family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics*, p. 1-19, 2018.

VOSS, C.; TSIRIKITSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

YU, A.; LUMPKIN, G.T.; SORENSON, R.L.; BRIGHAM, K.H. The landscape of family business outcomes: a summary and numerical taxonomy of dependent variables. *Family Business Review*, v. 25, n. 1. p. 33–57, 2012.

ZELLWEGER, T.M.; NASON, R.S.; NORDQVIST, M. From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: introducing family

entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, v. 25, p. 136-155, 2012.

ZONA, F. CEO leadership and board decision processes in family-controlled firms: comparing family and non-family CEOs. *Small Business Economics*, v. 47, p. 735–753, 2016.