

Cadernos de Governança Corporativa

Governança da Família Empresária

Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações



Governança da Família Empresária

Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações

IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

2016

● ● ● ● Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos – tem o propósito de ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

Presidente

Emilio Carazzai

Vice-presidentes

Eliane Aleixo Lustosa e Ricardo Egydio Setubal

Conselheiros

Alberto Emmanuel Whitaker, Doris Beatriz França Wilhelm, Isabella Saboya de Albuquerque, Marta Viegas Rocha, Richard Blanchet e Robert Juenemann

Diretoria

Angelim Curiel, Henri Vahdat e Matheus Corredato Rossi

Superintendência Geral

Heloisa Bedicks

Para mais informações sobre o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, visite o *website* <www.ibgc.org.br>.

Para associar-se ao IBGC, ligue: (11) 3185-4200.

I59g Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016.
48p.

ISBN: 978-85-99645-44-4

1. Governança Corporativa. 2. Empresa familiar.
I. Título.

CDD – 658.04

● ● ● ● **Créditos**

Esta publicação é resultado de projeto desenvolvido e executado pela Comissão de Empresas de Controle Familiar. Seu conteúdo não reflete, necessariamente, as opiniões individuais daqueles que participaram de sua elaboração, e sim o entendimento do IBGC.

● ● ● ● **Coordenação**

Celia Picon e Monika Hufenüssler Conrads

● ● ● ● **Comissão Redatora**

Celia Picon (coord.), Eduardo Gentil, Elvio Lupo Jr., Fernando Crissiuma Mesquita, Monika Hufenüssler Conrads, Olga Stankevicius Colpo e Ricardo Egydio Setubal

● ● ● ● **Redação**

Ana Luisa Martins

● ● ● ● **Membros da Comissão**

Celia Picon, Cesar Dohler, Eleusa Maria Garcia Melgaço, Elvio Lupo Jr, Fernando Crissiuma Mesquita, Helena F. McDonnell, Henrique Cordeiro Trecenti, Jorge Eduardo Beira, Liana Moraes de Almeida Prado, Marcia da Silva Petry, Maria Cristina Bianchi, Maria Eduarda Brennand Campos, Maria Lúcia Dubeux Paranhos Ferreira, Martin Mitteldorf, Monika Hufenüssler Conrads (coord.), Olga Stankevicius Colpo, Paula Regina Depieri, Ricardo E. Setubal e Sandra Papaiz.

● ● ● ● **Agradecimentos**

À equipe do IBGC, pelo apoio à comissão e pelas contribuições ao documento.

A Amaury Olsen, Ana Maria Diniz, Carlos Mendonça, Heinz Peter Elstrodt, Jacques Marcovitch, John Davis, José Carlos Grubisich, Paulo Villares, Sonia Hess, Tai Castilho, Vicky Block, Carlos Mendonça, Ana Paula Moraes Rizkallah, Cristina Schachtitz, Rodolfo Araújo, Waldomiro Verdi e Claudia Weisberger, pelas palestras enriquecedoras ministradas à comissão.

A Gilberto Mifano, Leonardo Viegas, Roberta Prado e Wilson Carnevalli, pelos comentários e pela participação em banca que avaliou a publicação.

A Henrique Trencetti, pelo auxílio com os aspectos jurídicos abordados ao longo da obra.

A Adriana Adler, Alexis Novellino, Aline Barbosa, Beatriz Cunha, Carlos Eduardo Brandão, Eliana Camargo, Elza Lopez, José Luiz Munhós, Marcia Pete, Maria Archilla, Maria Brennand, Mario Lorenzetti, Otto Baumgart, Raimundo Christians, Richard Doern e Telma Wickbold, pela participação em fórum restrito que debateu o conteúdo do documento.

A Ives Hotel, Mesa Corporate Governance, Annibal Ribeiro Lima, Cecília Andrade, Carlos Alberto Ercolin, Leonardo Wengrover, Luiz Gustavo Mauro Cardoso, Rafael Homem de Carvalho, Raphael de Araujo Domingos, Vladimir Barcellos Bidniuk e Zélia Breithaupt Janssen, pelas contribuições enviadas ao longo do processo de audiência pública.

Índice

Apresentação	07
Introdução	09
1. O Que é Governança Familiar	12
2. A Dinâmica das Empresas Familiares	14
3. Principais Características da Empresa Familiar	20
3.1. A Força dos Propósitos e Valores	20
3.2. A Importância da História Familiar	20
3.3. Visão de Longo Prazo	20
3.4. Comprometimento Social e Sustentabilidade	21
4. Desafios da Empresa Familiar	24
4.1. Perpetuar a Identidade Familiar	24
4.2. Estratégia para Liquidez	25
4.3. União Familiar	25
4.4. Dinâmica das Relações	26
4.5. Retenção dos Talentos Externos à Família	26
4.6. Renovação	27
4.7. Formação das Próximas Gerações	28
4.8. Processo Sucessório	28
5. A Governança Familiar e suas Estruturas	32
5.1. Reunião e/ou Assembleia Familiar	33
5.2. Conselho de Família	34

5.3. <i>Family Office</i>	35
5.4. Comitê de Sócios	35
5.5. Coordenação entre a Governança Corporativa e a Familiar	36
6. Práticas Recomendadas	38
6.1. Comunicação e Transparência	38
6.2. Meritocracia	38
6.3. Responsabilidade Social	39
6.4. Proteção Jurídica da Família	40
6.5. Protocolos e Regras	40
7. Conclusão: Mãos à Obra	43
Bibliografia	45

Apresentação

Desde 1999, com o lançamento do primeiro *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, o IBGC passou a publicar documentos específicos no âmbito das boas práticas de governança corporativa.

A presente publicação, **Governança da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações**, integra a série de publicações denominada Cadernos de Governança Corporativa.

Os Cadernos de Governança do IBGC são editados de acordo com seu conteúdo, em três séries: Documentos Legais de Governança, Documentos Sobre Estruturas e Processos de Governança e Temas Especiais de Governança. Trazem contribuições, sugestões e recomendações elaboradas pelos associados do IBGC que integram suas diversas comissões de trabalho.

Esta publicação, que integra os Temas Especiais de Governança, apresenta conceitos e recomendações para a composição de uma estrutura oportuna e eficiente de governança da família empresária. Empresas de controle familiar possuem uma série de desafios particulares, e este caderno oferece as primeiras ferramentas e orientações para auxiliar a superar dificuldades que possam atrapalhar o êxito dessas organizações.

O IBGC espera que esta obra possa contribuir com as empresas familiares brasileiras, auxiliando seus administradores e sócios a implementarem boas práticas de governança e a darem continuidade à obra dos fundadores, em busca de sucesso e longevidade.

Introdução

“Governança” é um termo que se torna a cada dia mais conhecido e, sobretudo, praticado. O crescimento, a evolução e a complexidade empresariais, bem como as exigências do mundo contemporâneo, levam quase naturalmente à necessidade de definir melhor papéis, regras e processos, seja a empresa aberta ou fechada, de pequeno, médio ou grande porte, familiar ou não. As boas práticas de governança aplicam-se a qualquer organização, independentemente de porte, natureza jurídica ou tipo de controle, e seus pilares de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa¹ são os mesmos para qualquer empresa.

No caso das empresas de controle familiar ou multifamiliar², porém, há questões que ultrapassam a governança corporativa e dizem respeito apenas à família empresária³, sua evolução, relações interpessoais, ampliação natural e interação com o negócio. Para abordar tais questões de forma produtiva e consciente, as empresas familiares devem implantar, além da governança corporativa, a governança familiar. Os dois tipos de governança são elementos independentes, mas que se complementam, cada qual dotado de imenso valor intangível e sem possibilidade de sobreviver um sem o outro.

É crescente o número de empresas familiares brasileiras de grande porte que já pratica a governança familiar. É importante que empresas familiares de médio ou pequeno porte possam fazer o mesmo e vencer o desafio da longevidade.

Procurando colaborar neste processo, este caderno foi elaborado pelo IBGC. Fruto de discussões internas da Comissão de Empresas de Controle Familiar e relatos de experiências reais, com a participação de convidados externos, trata-se de um documento prático e rápido, destinado a quem deseja evoluir nesse terreno. Não é um manual, e sim um guia orientador, escrito em

1. Para mais detalhes sobre os princípios básicos da governança, consulte o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, atualmente em sua quinta edição, publicada em 2015.
2. Definidas como organizações de controle definido (exercido por um sócio ou grupo de sócios, vinculado por acordo de sócios ou sob controle comum, que possui mais de 50% das quotas com direito a voto da organização) ou difuso (exercido por sócio ou grupo de sócios que não esteja vinculado por acordo de sócio, sob controle ou representando interesse comum, detentor de parcela relevante do capital votante da organização, porém inferior a 50%) em que uma ou mais famílias detêm o poder de controle, com base na quarta edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, p. 18.
3. Compreendida aqui como todos os membros familiares que são ou poderão se tornar sócios e seus agregados.

linguagem acessível. Seu objetivo é explicar o que é governança familiar e como ela pode ajudar a superar desafios relevantes das empresas familiares. São abordadas também as estruturas mais comuns de governança envolvendo a família empresária e uma série de práticas bem-sucedidas, adaptadas à realidade deste tipo de empresa, reforçando que sua aplicação deverá ser adaptada ao tamanho e à complexidade do negócio.

Para empresas de controle familiar mais avançadas no processo, recomendamos a vasta literatura nacional e internacional especializada no tema – inclusive aquela que nos serviu de base, relacionada ao final deste caderno.

Esperando ter atingido nossos objetivos, desejamos uma boa leitura!

O Que é Governança Familiar



1. O Que é Governança Familiar

Para definir o que é governança familiar, melhor começar pelo que ela não é: governança familiar não é governança corporativa. Esta atua no âmbito dos negócios para buscar garantir a sustentabilidade e a proteção de ativos, a imagem da empresa, sua reputação e sua relação com as partes interessadas (*stakeholders*)⁴. A governança familiar atua no âmbito da família, abordando a relação desta com seus membros, com a propriedade, com a empresa e com partes interessadas. Para tanto, utiliza um conjunto integrado de princípios orientadores, fóruns, normas e serviços destinados a alinhar os membros da família, fomentar mais sintonia e mais atuações pautadas numa visão de longo prazo e na perpetuação do legado de valores e do patrimônio econômico-social.

Vale notar também que, muitas vezes, a família empresária abarca dois subgrupos: o da família como um todo e, inserido neste, o de familiares-sócios. Nas fases iniciais – 1ª e 2ª gerações familiares –, existe naturalmente uma sobreposição dos dois grupos. Ao longo do tempo, porém, essa sobreposição tende a diminuir, exigindo a criação de fóruns separados para tratar de questões inseridas no âmbito da família ou do grupo de sócios. Decorrem daí objetivos de governança diferenciados: a governança da família abrangendo a totalidade desta tem como meta principal manter a união familiar em relação a determinados objetivos e preparar seus membros para serem indivíduos contributivos em relação ao sistema; já a governança familiar restrita à esfera empresarial, no âmbito dos sócios, aborda temas exclusivamente societários, como indicação do conselho de administração, direção geral dos negócios, distribuição de dividendos, realização de grandes operações e outros. É do primeiro subgrupo, isto é, a governança envolvendo todos os aspectos da família empresária, que trata esta publicação – ainda que, inevitavelmente, aspectos da esfera empresarial também sejam mencionados. Recomendações mais específicas em relação à governança corporativa podem ser exploradas com a leitura do *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, do *Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa para Empresas de Capital Fechado*, além de outras publicações do IBGC e dos textos sugeridos nas referências bibliográficas deste documento.

Mas o que é, afinal, governança familiar?

Em termos simples, pode-se dizer que é o sistema pelo qual a família desenvolve suas relações e atividades empresariais, com base em sua identidade (valores familiares, propósito, princípios e missão) e no estabelecimento de regras, acordos e papéis. A governança familiar acontece, na prática, por meio de estruturas e processos formais. Seu objetivo é obter informações mais seguras e mais qualidade na tomada de decisões, auxiliar na mitigação ou eliminação de conflitos de interesse, superar desafios e propiciar a longevidade dos negócios.

Não é preciso ser grande para praticar a governança familiar. Empresas familiares de qualquer porte, maturidade ou área de atuação só têm a ganhar com a sua implantação.

4. Qualquer pessoa, entidade ou sistema que afeta ou é afetado pelas atividades de uma organização.

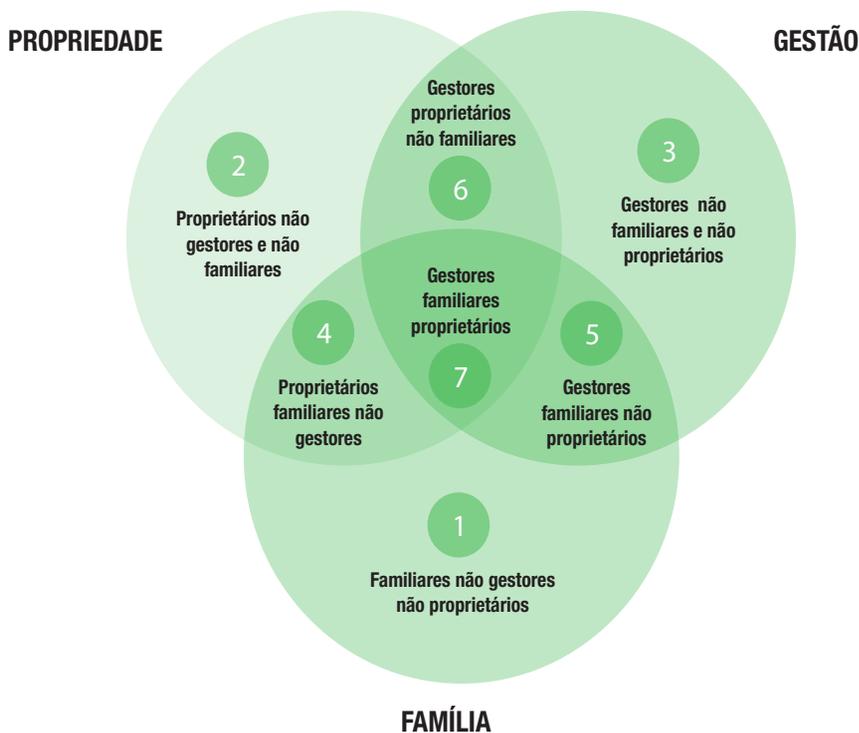
A Dinâmica das Empresas Familiares



2. A Dinâmica das Empresas Familiares

Para avaliar a importância da governança e dar os primeiros passos em sua implantação é recomendável visitar de modo sintético a dinâmica básica das empresas de controle familiar. Diversos estudiosos vêm pesquisando, praticando e produzindo material sobre o tema. Um dos mais conhecidos é o professor John Davis, que, juntamente com seus colegas da Universidade de Harvard, criou o conhecido “modelo de três círculos”⁵. Este modelo descreve o sistema das empresas familiares como três subsistemas independentes, mas superpostos – empresa, família e propriedade –, o qual está representado abaixo.

Figura 1. Estruturas de Governança no Sistema da Empresa Familiar.



Assim, qualquer membro da família pode ser colocado em algum dos setores formados pelos círculos e suas superposições. Mesmo pessoas fora da família (executivos) participam desses setores. Este modelo foi largamente aceito por ser uma ferramenta útil para a compreensão dos desafios, dilemas, prioridades e limites da empresa familiar. Uma família não pode ser tratada como uma empresa ou

5. J. A. Davis e R. Tagiuri, “Bivalent Attributes of the Family Firm”, 1982.

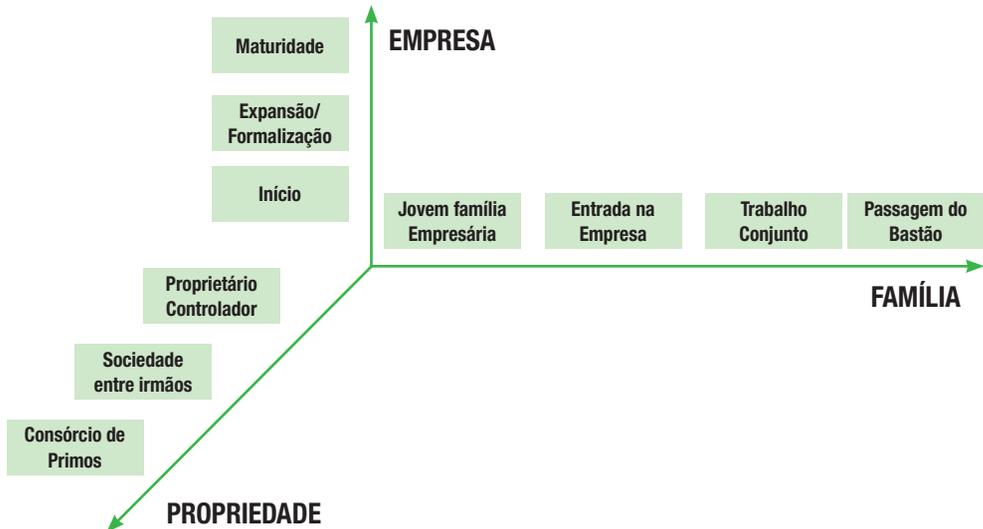
vice-versa. Por isso, cada círculo deve ser gerido segundo sua própria natureza, suas diretrizes e seus documentos-base: o círculo de propriedade, segundo o acordo de sócios; o da família, segundo o protocolo ou constituição de família ou sistema de governança da família; e o do negócio, segundo o planejamento estratégico e o sistema de governança – documentos a serem vistos com mais detalhes adiante.

Não obstante os círculos representarem universos distintos, eles estão entrelaçados e, por isso, podem ou devem possuir uma meta comum: o sucesso dos negócios e da família empresária. Contudo, a superposição entre eles torna o sistema mais complexo, uma vez que algumas mudanças em um dos sistemas pode afetar os demais.

Assim, duas considerações são importantes: (1) é fundamental entender o conteúdo de cada círculo e os impactos de sua interseção; e (2) pessoas da família ou de fora (executivos) podem ser incluídas em mais de um círculo concomitantemente. Esta superposição ajuda a entender também por que as mesmas pessoas acabam usando “vários chapéus” no sistema: ou seja, um familiar pode atuar ao mesmo tempo como sócio, líder da família e presidente da empresa ou do conselho de administração. Mas, ainda que tenha os três chapéus, deve reconhecer que cada qual tem uma função e atribuições próprias e usá-los de maneira adequada, isto é, no fórum correto e com considerações apropriadas. Ou seja, as decisões devem ser tomadas à luz da autoridade do “chapéu” que se está vestindo em determinado momento⁶.

O grupo de Harvard criou mais tarde um modelo tridimensional que mostra o desenvolvimento temporal da empresa familiar ao longo do tempo, explicitado, em estágios evolutivos, as mudanças em cada um dos três círculos⁷, como representado no diagrama abaixo.

Figura 2. O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar.



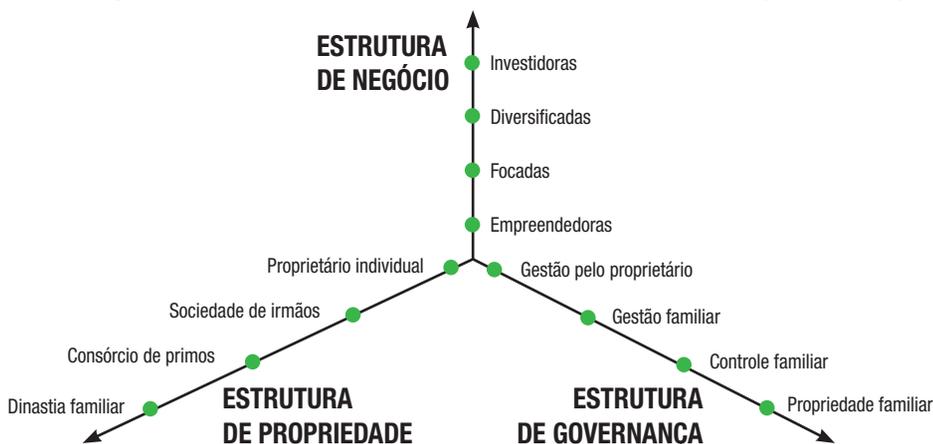
6. Para mais informações sobre as intersecções entre os círculos, ver IBGC, Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa para Empresas de Capital Fechado, 2014.

7. K. Gersick et al., Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business, 1997.

Cada estágio dos três eixos apresenta desafios diferentes, que devem ser abordados de forma específica. Os desafios do fundador são diferentes dos que serão enfrentados mais tarde, na mesma empresa, pelo consórcio de primos; da mesma forma que os desafios de uma empresa em seu estágio inicial não serão os mesmos de quando ela estiver desenvolvida, e assim por diante.

Pode-se citar também a abordagem do estudioso Peter May⁸, desenvolvida recentemente na Alemanha, onde existem muitas empresas familiares longevas. O modelo de May contempla três eixos. O primeiro relaciona-se à estrutura de negócios. Neste, a partir do fundador, geralmente com características empreendedoras, as empresas familiares podem ser classificadas como “focadas” (quando se dedicam a um único negócio), “diversificadas” (quando possuem um portfólio de negócios) ou “investidoras” (quando administram seus investimentos em um portfólio de negócios). No eixo da estrutura de propriedade, as famílias empresárias evoluem do proprietário individual para a sociedade de irmãos, daí para o consórcio de primos e, se forem longevas, para uma dinastia familiar com várias gerações. O terceiro eixo, relacionado à estrutura de governança, evolui da gestão pelo proprietário para a gestão pela família (quando o presidente ou a diretoria são membros da família), daí para o controle familiar (quando os familiares participam do conselho de administração ou, em última instância, apenas das reuniões de sócios). Na prática, existem empresas nas mais variadas combinações. Pode haver, por exemplo, uma empresa de controle familiar, diversificada e já na quinta geração, ou seja, uma dinastia com dezenas ou centenas de sócios; ou uma empresa de gestão familiar, diversificada, que é uma sociedade de irmãos. Para cada situação há pontos de fortaleza e desafios de naturezas diversas. Por exemplo, numa empresa gerida pelo proprietário é comum haver dependência nas decisões, centralização e problemas de sucessão. Na sociedade de irmãos podem existir questões de rivalidade ou conflito de interesses na gestão. Já em empresas de investimento familiar, o aspecto mais desafiador é manter o valor emocional, a ligação dos membros com a família e com o negócio. É importante ressaltar que, em todos os casos, a governança contribui para uma gestão contemporânea e sustentável.

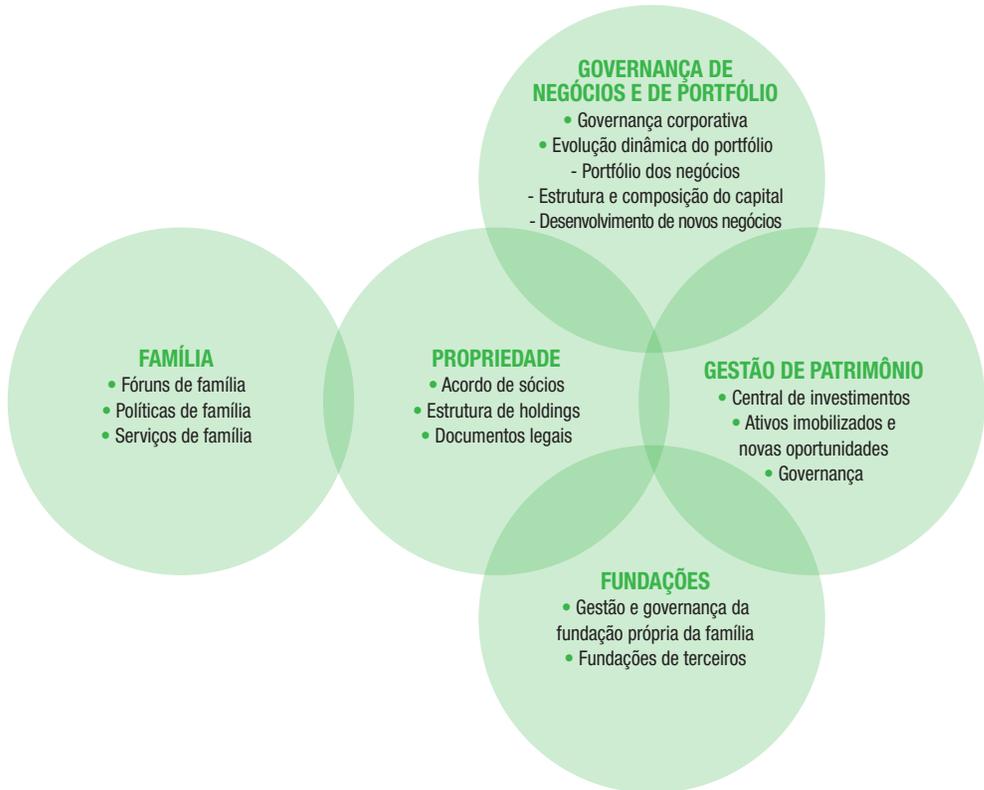
Figura 3. O Modelo Tridimensional da INTES-PwC, desenvolvido por Peter May.



8. Ver C. Mendonça, “A Boa Governança nas Empresas Familiares Alemãs”, 2015.

Outros especialistas na área sugerem outras abordagens. O igualmente respeitado estudioso Heinz-Peter Elstrodt e seus colegas da McKinsey defendem um modelo de cinco círculos de poder, que inclui, além de família, propriedade e negócios, os círculos de gestão de riqueza e ações sociais. Também na visão deste grupo, o foco empresarial e os processos decisórios mudam ao longo do tempo, conforme o crescimento da família e o desenvolvimento da empresa⁹.

Figura 4: O Modelo dos Cinco Círculos de Poder.



Não é objetivo desta obra aprofundar-se em questões teóricas nem abarcar, em poucas linhas, todas as teorias existentes sobre a dinâmica das empresas de controle familiar. Para isso, nada melhor que ler os originais (indicados na bibliografia). Basta dizer que, embora seja o mais conhecido, o modelo de Davis não é o único. Todos os modelos, porém, convergem num ponto: empresas de controle familiar enfrentam desafios específicos, que requerem soluções específicas. No Brasil, nota-se um número crescente de empresas interessadas em se preparar para lidar adequadamente com essas questões. Por isso, é cada vez maior o número de empresas de controle familiar que contam com a governança da família como um ingrediente fundamental para o sucesso de seus processos de gestão e de seus negócios.

9. Ver H.-P. Elstrodt, C. Caspar e A. K. Dias, "The Five Attributes of Enduring Family Businesses".

Principais Características da Empresa Familiar



3. Principais Características da Empresa Familiar	20
3.1. A Força dos Propósitos e Valores	20
3.2. A Importância da História Familiar	20
3.3. Visão de Longo Prazo	20
3.4. Comprometimento Social e Sustentabilidade	21

3. Principais Características da Empresa Familiar

● ● ● ● 3.1. A Força dos Propósitos e Valores

A espinha dorsal da família empresária tem dois pilares de sustentação. O primeiro relaciona-se aos propósitos da família e sua relação com o negócio. Define sua razão de ser como família e como empresária. O segundo pilar refere-se aos valores da família, isto é, aos princípios e crenças que orientam a conduta individual e estabelecem as relações grupais.

O alinhamento de propósitos e a vivência cotidiana dos valores são o bem mais precioso de uma empresa familiar. É o que inspira o futuro e, ao mesmo tempo, exerce papel fundamental para estabelecer parâmetros de governança, funcionando como uma régua balizadora para definir processos de sucessão, papéis familiares, resolução de conflitos, princípios de educação, etc.

Propósitos, valores, educação e amor pelo trabalho são itens essenciais do patrimônio que uma geração pode transmitir a outra, pois representam a força de um legado capaz de impulsionar as novas gerações para novas conquistas, olhando o passado com orgulho e o futuro com confiança.

● ● ● ● 3.2. A Importância da História Familiar

A história da família, desde o exemplo modelar de empreendedorismo do fundador (ou fundadores), é a “cola” que aglutina, reforça os laços entre os membros e serve como referência para definir a identidade familiar. Deve ser encarada como matéria básica na educação das novas gerações e divulgada a todos de forma contínua e sistemática. O registro e o compartilhamento de dados históricos são o alicerce onde se cultivam o “sentimento de pertencimento” à família e o compromisso com o legado entre gerações.

A história familiar pode ser divulgada de formas diversas e simultâneas, apropriadas à faixa etária dos membros familiares: plataforma virtuais, pequenos “museus”, livros, álbuns de fotos, filmes, vídeos, árvores genealógicas, genogramas, redes sociais, encenações, histórias em quadrinho ou o que mais a tecnologia, as novas mídias e a criatividade forem capazes de produzir e veicular.

● ● ● ● 3.3. Visão de Longo Prazo

Do compromisso com o legado decorrem outras características da empresa familiar: visão de longo prazo; ênfase em relacionamentos estáveis e perpetuação da empresa, baseados em confiança, respeito, compromisso e envolvimento; apego ao negócio; orgulho de pertencer; dedicação à empresa e atenção a aspectos como sustentabilidade, entre outros.

Uma das consequências mais positivas dessa capacidade de planejar e investir em longo prazo é o chamado “capital paciente” (isto é, com “paciência” para obter retorno), que não se atém apenas em resultados mensais ou anuais, mas sim promove estabilidade e visão de longo prazo, possibilitando enfrentar com maior serenidade as turbulências circunstanciais. Vale pontuar que, geralmente, as empresas familiares têm como objetivo a longevidade de seu negócio e de sua família. Contudo, negócios e família evoluem de modo dinâmico, podendo: (1) por interesse estratégico, ocorrer a entrada de novos sócios ou a venda parcial ou total do negócio; e (2) por interesse e necessidade da família societária, haver processo de sucessão na empresa e/ou na gestão (este tema será abordado posteriormente no item “4.8. Processo Sucessório”).

É importante lembrar, porém, que ter visão de longo prazo não significa “fechar os olhos” para as oportunidades que surgem no curto prazo, mas aproveitar essas oportunidades como foco na longevidade do negócio.

● ● ● ● 3.4. Comprometimento Social e Sustentabilidade¹⁰

Empresas de controle familiar têm, historicamente, grande proximidade com a comunidade do entorno, além de maior envolvimento com investimentos sociais. A origem disso, acredita-se, é o fato de essas empresas possuírem maior desejo de manter seu legado de cidadania e identidade familiar, além de terem maior consciência, de modo geral, do impacto de seus negócios nas comunidades onde se inserem e da dependência mútua e profícua de uma boa relação e convívio. Muitas vezes, isso implica uma visão de longo prazo mais consistente e a extrapolação dos valores organizacionais, os quais tendem a permear também o relacionamento com partes interessadas externas.

O comprometimento social é, geralmente, um valor compartilhado e incentivado nas empresas de controle familiar. Além de contribuir para uma sociedade mais igualitária e justa, promove o desenvolvimento econômico da comunidade e da própria empresa. Ações educacionais, por exemplo, resultam em mais produtividade do trabalhador local e na redução de custos com migração de mão de obra, o que se traduz em sustentabilidade social e ganhos para todos. É importante destacar, porém, que tais projetos devem estar sempre alinhados aos valores e à estratégia da família e da organização. A dissociação entre o comprometimento social e a visão e a missão da empresa pode representar um risco à longevidade desta.

Questões de ordem ambiental também podem contribuir para a elaboração de projetos de longo prazo, ao preservar a integridade do meio ambiente para as gerações atuais e futuras.

Essa abordagem – que considera igualmente aspectos econômicos, sociais e ambientais e está alinhada a um dos princípios básicos de governança, a responsabilidade

10. Entende-se por sustentabilidade, segundo o Guia de Sustentabilidade para Empresas do IBGC, p. 15, “uma abordagem inovadora de se fazer negócios, no sentido de sustentar a viabilidade econômico-financeira dos empreendimentos e, ao mesmo tempo, preservar a integridade ambiental para as gerações atuais e futuras e construir relacionamentos mais harmoniosos na sociedade, resultando numa reputação positiva e sólida”.

corporativa – permite identificar melhor riscos e oportunidades, colabora na preservação e na criação de valor pela empresa, proporcionando maior probabilidade de continuidade do negócio e, simultaneamente, contribuindo para o desenvolvimento sustentável. Nesse contexto, também é recomendável a instituição de um programa amplo de conformidade (*compliance*)¹¹, com monitoramento contínuo e que provejam informações de qualidade em tempo real para a devida tomada de decisões.

11. *O programa de conformidade, ou compliance, visa garantir o cumprimento das normas legais e regulamentares. Além disso, procura assegurar a adequação, o fortalecimento e o funcionamento dos controles internos da organização.*

Desafios da Empresa Familiar



4. Desafios da Empresa Familiar	24
4.1. Perpetuar a Identidade Familiar	24
4.2. Estratégia para Liquidez	25
4.3. União Familiar	25
4.4. Dinâmica das Relações	26
4.5. Retenção dos Talentos Externos à Família	26
4.6. Renovação	27
4.7. Formação das Próximas Gerações	28
4.8. Processo Sucessório	28

4. Desafios da Empresa Familiar

Os desafios das empresas familiares são, em muitos aspectos, os mesmos enfrentados por qualquer tipo de empresa. Estratégia, planejamento, gestão e governança corporativa constituem itens tão importantes para as empresas familiares quanto para as não familiares. Uma das diferenças é que as últimas, se mal geridas, podem substituir imediatamente seus gestores. Nas familiares, as substituições tendem a ser mais complexas quando os cargos de gestão são ocupados por membros da família (ou por pessoas próximas a ela). Daí a necessidade de analisar os desafios das empresas familiares em suas diferentes dimensões (família, empresa e propriedade), buscando sempre a sintonia no topo, alinhamento e preparação conjunta de liderança.

Vale lembrar que, se o foco deste documento fosse o aspecto empresarial da governança familiar, vários desafios mereceriam destaque, porque, se não equacionados adequadamente, podem contaminar e prejudicar a empresa e a própria harmonia familiar. Alguns desses desafios são: paternalismo e protecionismo, ingerências indevidas, centralização e dificuldades em compartilhar o poder decisório, decisões de caráter emocional, confusão patrimonial e financeira, entre outros. Sobre eles, informações e orientações podem ser encontradas nas obras citadas nas referências bibliográficas deste caderno. No âmbito da governança da família empresária, que é o foco deste caderno, o destaque é dado a alguns outros temas que merecem especial atenção. Eles refletem o desafio de a família reforçar sua identidade em relação à empresa (e não apenas em relação à própria família) e se manter consciente de sua importância para o negócio e da importância do negócio para a família. É esta interdependência que caracteriza a família empresária e seus empreendimentos.

● ● ● ● 4.1. Perpetuar a Identidade Familiar

Uma identidade familiar clara e sólida fortalece a união dos membros da família e a relação desta com o negócio, solidificando o DNA compartilhado.

Definir a identidade familiar é o primeiro passo para perpetuá-la. Isso é feito geralmente com base em itens como missão, visão, valores e alinhamento de propósitos e padrões comportamentais, emocionais e de comunicação entre os membros da família. Esse processo pode ou não contar com a ajuda de um olhar externo especializado.

Mas tão importante quanto definir a identidade familiar é praticá-la diariamente, reforçá-la e transmiti-la a todos os membros da família, principalmente às novas gerações. Como fazer isso? De várias maneiras simultâneas, a começar pelo exemplo da vivência cotidiana, passando pela pesquisa e divulgação de histórias e feitos familiares. O engajamento dos membros da família e a conscientização de que todos fazem parte da desse processo de construção são essenciais para o fortalecimento da identidade familiar.

A comunicação contínua e estruturada da identidade familiar torna mais tangíveis conceitos abstratos, devendo ser, portanto, um foco constante da família empresária.

● ● ● ● 4.2. Estratégia para Liquidez

Necessidades de liquidez ocorrem geralmente em momentos de necessidade de reorganização societária, como, por exemplo, na sucessão entre gerações; quando há necessidades pessoais de membros da família ou do negócio; ou se ocorrem conflitos entre os sócios. A família deve considerar essa possibilidade em seu planejamento e estar preparada para esse momento.

À medida que a família empresária cresce e se pulveriza, crescem também as chances de haver sócios que desejam obter liquidez, e isso deve ser encarado com naturalidade. Como endereçar potenciais necessidades de liquidez é questão a ser tratada no acordo de sócios e no regimento interno da empresa, utilizando os meios técnicos específicos, como cláusulas de *drag/tag along*¹², critérios de avaliação do negócio, etc.

Como a mobilização de recursos requer tempo, torna-se necessário, mais uma vez, sólido planejamento e estabelecimento de prazos mínimos para tanto, de forma a não prejudicar o negócio em face de eventuais urgências em prover liquidez.

● ● ● ● 4.3. União Familiar

A união em torno de objetivos comuns é essencial para a perpetuação da empresa. A harmonia entre os membros da família torna o grupo mais forte e as decisões mais fáceis, além de contribuir para o sucesso dos negócios.

Diferenças de opinião não são eventos negativos e, desde que sejam positivamente discutidas, podem inclusive ajudar a melhorar o processo de tomada de decisão. Mas a natureza emocional das questões familiares e o desejo de preservar a harmonia acabam, muitas vezes, por adiar indefinidamente a discussão de assuntos mais sensíveis. Quando estes finalmente vêm à tona, pode ser tarde demais, e as reações podem ser ainda mais exageradas e difíceis de controlar, reforçando a crença de que não se deve abordá-los e dando início a um círculo vicioso que pode ter consequências graves no futuro. Em casos de extrema dificuldade e rígida discordância, a ajuda externa de um profissional ou equipe especializada pode ser de grande valia, trazendo uma visão de fora e um processo de mediação analítico para o problema ou conflito. Nesse caso, além de mecanismos como protocolos e acordos, também citados abaixo, códigos de conduta e mecanismos de regulação incidentes podem ser contributivos.

Muitos especialistas em governança familiar consideram melhor aprender a gerenciar conflitos do que tentar chegar às suas raízes para solucioná-los. Outros advogam o contrário: conflitos podem ser vistos de forma positiva e devem ser explicitados e resolvidos por meio do diálogo. As visões podem variar, mas o certo é que é mais fácil prevenir do que controlar conflitos. Nesse sentido, protocolos, acordos e outras formas de regulamentações formais das relações familiares têm papel importante.

12. Drag along: *Mecanismo de garantia ao acionista majoritário que estabelece a obrigação de os minoritários venderem suas ações em caso de troca de controle.*

Tag along: *Mecanismo de proteção ao acionista minoritário que obriga o adquirente de controle a fazer oferta pública de aquisição a todos os acionistas, assegurando-lhes o direito de participar da transação.*

Para criar regras que previnam ou minimizem conflitos familiares, pode-se começar identificando quais as causas mais frequentes de divergência. Entre elas, certamente estarão questões como pagamento de dividendos, estratégias e gerenciamento do patrimônio familiar, carreira profissional dos familiares na empresa e outras (veja exemplos de regras no capítulo “Práticas Recomendadas”).

Claro que nem sempre ter regras é suficiente. Conflitos acontecem em todas as relações interpessoais e, às vezes, a solução é recorrer a um processo confiável de negociação, mediação e arbitragem, de preferência externa e sem envolvimento emocional com o caso.

● ● ● ● 4.4. Dinâmica das Relações

A dinâmica das relações internas da empresa familiar deve ser tratada com especial zelo e atenção. Em uma empresa familiar, o aspecto emocional pautado pelo parentesco e intimidade é um desafio constante. Mantê-lo sob controle é, portanto, fundamental e torna-se mais fácil quando os familiares têm capacidade para se relacionar com os pares e entender o negócio – competências nem sempre natas, mas que podem ser desenvolvidas ou adquiridas. Autoconhecimento, clareza de papéis, inteligência emocional, capacidade de trabalhar em equipe, respeito pelas diferenças, transparência e comunicação são elementos importantes para tornar as relações mais profícuas.

Algumas questões recorrentes podem ser minimizadas por protocolos de governança. Por exemplo, processos sucessórios; familiares sem qualificação para a posição almejada; tentativas de influenciar decisões empresariais por membros que não atuam na gestão; ambiguidade dos sócios na hora de usar o “chapéu” familiar ou empresarial; divergências geracionais de objetivos e muitas outras.

Aspectos emocionais mais profundos também podem afetar o negócio. Uma situação frequente é a personalidade dominante do fundador, que, no passado (fase do proprietário controlador), possibilitou a criação da empresa, mas que hoje pode representar um entrave ao desenvolvimento dos sucessores e do negócio. Entram na mesma categoria desejos e motivações não ditas, antigas rivalidades, agendas individuais inconsistentes com os objetivos empresariais, conflitos com agregados e situações similares.

Para identificar e abordar essas questões, nada melhor que buscar a transparência, praticar e estimular a comunicação, estabelecer regras de relacionamento e, se necessário, buscar um mediador especializado. Tentar alcançar o entendimento comum entre os interlocutores é essencial para uma dinâmica eficiente na relação entre os membros da família.

● ● ● ● 4.5. Retenção de Talentos Externos à Família

Atrair e reter talentos externos deve ser uma preocupação constante das empresas familiares. Verdade ou não – até porque nenhuma empresa familiar é igual a outra –, muitas vezes executivos seniores não familiares esbarram na ideia de que há limitações para evoluir dentro de uma empresa familiar. Essa percepção pode dificultar a já complexa tarefa de motivar e manter

talentos externos, que são, afinal de contas, fundamentais para a diversificação, a evolução e a inovação de qualquer empresa.

Uma vez mais, os sistemas e processos da governança familiar são indispensáveis, pois deixam claro e estabelecido, desde o início da parceria, quais são os parâmetros, regras, limites, alçadas, oportunidades e expectativas relacionadas ao profissional não familiar, evitando surpresas futuras para ambos os lados. Regras explícitas, comunicação, transparência e meritocracia são práticas da boa governança familiar e empresarial que beneficiam não apenas a relação entre os membros da família, mas destes com os executivos não familiares. A demonstração de um ambiente de confiança gerado por processos formais e materiais de governança corporativa e familiar, produzindo previsibilidade e respeito, não só retêm, mas também atraindo talentos, cada vez mais necessários às organizações.

Uma boa medida, na hora de recrutar executivos externos, é priorizar profissionais com filosofia, cultura, princípios e valores compatíveis com os da empresa em questão, em vez de focar apenas em sua capacidade de desempenho. É igualmente importante oferecer oportunidades reais de evolução dentro da empresa e mantê-las ao longo do tempo.

● ● ● ● 4.6. Renovação

Renovação e empreendedorismo marcam o processo de criação de todas as empresas familiares. Apesar de a capacidade de renovação ser vital para a longevidade de qualquer negócio, ela é tradicionalmente vista como um dos grandes desafios das empresas familiares, sobretudo daquelas que estão sob o comando da terceira ou quarta geração. Muitos fatores entram em jogo, e, diante da responsabilidade de manter o sucesso do negócio, os sucessores muitas vezes tendem a optar por estratégias mais seguras, tradicionais e já testadas, em vez de empreender e inovar. Adicionalmente, a necessidade de consenso para tomar decisões e o grande número de familiares que passam a depender de dividendos aumentam a responsabilidade dos gestores e, por conseguinte, a potencial aversão ao risco de renovar – bem como a possibilidade de esquecimento de que o verdadeiro risco é a empresa se tornar complacente e pouco competitiva.

Por outro lado, o ritmo acelerado de transformações que o mundo está vivendo e a chegada de novas tecnologias e novos competidores trazem, para as novas gerações que chegam ao poder, a necessidade e a oportunidade de rever seu portfólio. Cabe a elas refletir se o padrão de competitividade atual é sustentável ao longo do tempo ou se é momento de mudança apenas incremental ou transformacional – ambas requerem níveis distintos de inovação e prontidão organizacional e familiar.

A maneira mais segura de garantir que a renovação faça parte da cultura empresarial e familiar é incentivar a existência de processos de planejamento ou reflexão estratégica periódicos. Ambos devem incluir *benchmarkings* e análises setoriais consistentes, para que tanto os sócios atuais quanto as futuras gerações entendam o contexto e se posicionem sobre seu portfólio de negócios e suas formas de competir e de sustentar vantagem competitiva ao longo do tempo.

Desenvolver uma cultura de renovação é, portanto, crucial tanto para a empresa quanto para a família de sócios. Para isso, nada melhor que desenvolver e contratar talentos, capacitá-los e abrir espaços internos cotidianos para o debate de novas ideias.

4.7. Formação das Próximas Gerações

A formação das próximas gerações é, em última instância, o que garantirá a manutenção do negócio nas mãos da família. A governança familiar deve, portanto, buscar garantir a realização individual de cada membro familiar, dando a plena consciência de seus direitos e, acima de tudo, de seus deveres. Isso facilitará o processo de preservação do principal ativo da família: a empresa. A conscientização desse processo deve, preferencialmente, ser iniciada desde cedo, com a educação transmitida de pais para filhos por meio de exemplos e orientações.

Um importante desafio da governança familiar neste quesito é despertar e manter o interesse das novas gerações pelo negócio. Como fazer isso é um desafio sobre o qual cada família empresária deve refletir, mas algumas dicas podem ajudar: incluir as novas gerações desde cedo nas reuniões familiares, praticando atividades em conformidade com a faixa etária e o campo de interesses; proporcionar aos jovens programas de estágio e de *trainee*, dentro ou fora da empresa da família.

É também atribuição da governança familiar prestar apoio a todos os herdeiros, tanto nos aspectos profissionais quanto pessoais, procurando formar indivíduos qualificados e produtivos, que tenham uma boa relação com seus pares, baseada nos mesmos princípios e valores. Uma boa estrutura de governança familiar permite identificar talentos, orientar e acompanhar a formação de líderes e sucessores potenciais. Mas tão importante quanto apoiar os que irão se envolver diretamente com o negócio é acompanhar os que seguirão outros caminhos e qualificá-los para uma vida profissional de sucesso.

Os cônjuges têm papel fundamental em todo o contexto, cabendo também a eles contribuir para a formação de sócios familiares conscientes e preparados para exercer seus papéis, assim como organizar fóruns qualificados de informação, análise e decisão.

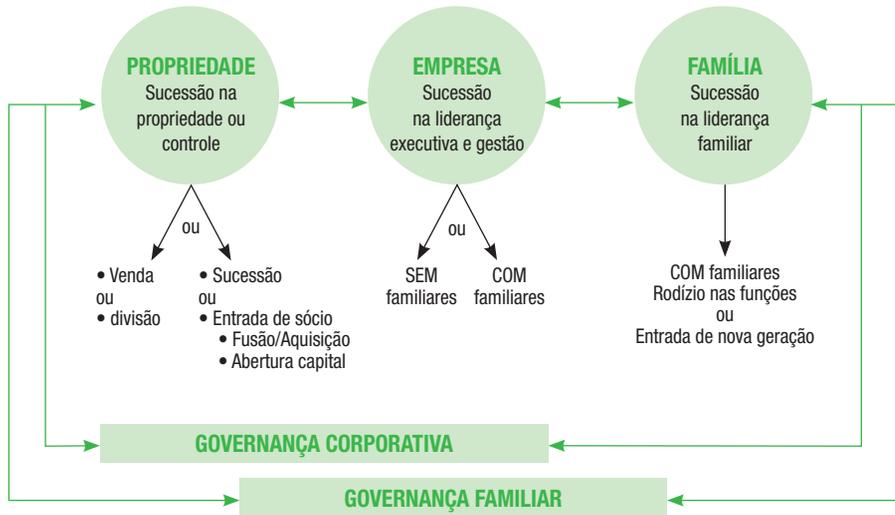
Todos esses aspectos – da formação educacional, orientação pessoal e profissional dos membros da família – devem estar inseridos no âmbito dos protocolos e constituição da família.

4.8. Processo Sucessório¹³

O processo sucessório das empresas familiares é contínuo e ocorre nos três círculos: família, propriedade e gestão¹⁴ (ver figura 1). No âmbito estritamente familiar, que será focado aqui, valores e visão de futuro comum são a base para assegurar a harmonia durante o processo. A régua balizadora é a governança. São igualmente determinantes características próprias da empresa e da família controladora, tais como tipo de cultura, maturidade do negócio, etapa da propriedade, estágio da família empresária e ambiente em que se insere.

13. *Mais informações sobre o tema em IBGC, Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente, 2011.*

14. *Para informações sobre planejamento sucessório no âmbito da propriedade e da gestão, ver IBGC, Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa para Empresas de Capital Fechado, 2014.*

Figura 5. Eventos-Chave no Processo de Sucessão.

Seja como for, a sucessão é um dos processos mais determinantes e complexos das empresas de controle familiar. É o momento em que a família empresária se vê frente a frente com suas ambiguidades, tendo de lidar, de um lado, com aspectos financeiros e estruturas legais; de outro, com fatores emocionais, vínculos e cultura familiares.

Durante os processos de mudança, de crises e de sucessão, o componente socioemocional assume uma dimensão relevante, uma vez que tanto posições quanto papéis serão revistos, e a movimentação da família pode gerar as mais diversas emoções. Os sucedidos terão de enfrentar sensações de perda de capacidade para tocar o negócio, de perda do controle de um empreendimento de sucesso, de ausência de novas competências, de medo de não ter mais a mesma importância para o grupo familiar e a sociedade. Por outro lado, os sucessores terão testadas suas competências em dar conta do empreendimento. Será necessária a inclusão de todos os envolvidos num novo espaço psicológico e emocional, e o tipo de clima existente irá facilitar ou restringir os novos acordos. Todos precisarão lançar mão de recursos de relacionamento a serviço do grupo familiar e do bem dos negócios, para que o conjunto família/empresa adquira uma nova e melhor configuração.

Como em toda mudança, a transição pode oferecer oportunidades de crescimento, mas também ocasionar desconforto. Para enfrentar esses desafios, tanto a alta cúpula do negócio quanto a família devem se preparar e se alinhar aos modelos de governança estabelecidos. Um processo sucessório bem planejado e bem executado contribui para a longevidade do negócio, o crescimento sustentável da empresa e a continuidade do legado da família. Requer, portanto, atenção à preparação dos membros familiares e aos critérios para identificar quem tem perfil, interesse e qualificação para ocupar posições. Contribui para a sucessão ser vista com tranquilidade, como um processo que pode aprofundar o relacionamento, integrando família e negócio, e não como um evento pontual. Ao se preparar para a sucessão de forma proativa, os familiares crescem juntos e aprendem a interagir construtivamente para passar o negócio à geração seguinte.

Um processo sucessório nunca é igual a outro e não existe uma receita universal. A única certeza é a contribuição positiva das estruturas de governança, que procura garantir que todos os acordos já estejam definidos, que a visão de longo prazo esteja alinhada, que as estruturas de gestão estejam em andamento, que os valores e regras estejam instituídos e aceitos e que o grupo familiar esteja atento a seus aspectos socioemocionais.

No âmbito da governança familiar, tanto a geração que detém o poder quanto a que vai assumi-lo devem se preparar para a mudança, que mais cedo ou mais tarde ocorrerá. A preparação de sucessores deve começar cedo, na formação e na educação das novas gerações. É igualmente importante pensar naqueles que vão se retirar e incluir no planejamento itens para garantir a segurança financeira, física e psicológica dos envolvidos. Para a geração sênior, é hora de pensar em reformular hábitos e abrir caminho para os jovens.

Tampouco devem ser deixados de lado os familiares que não trabalham na empresa ou não participam diretamente do processo, mas que podem impactar seu desenvolvimento. Na verdade, toda a família deve ser abordada. Quanto mais inclusivo e consensual for o processo sucessório, melhor. Quanto mais informações, treinamento e interação entre os membros da família, melhor. Quanto mais todos conhecerem seus pares, direitos e deveres, bens, objetivos e estratégias do negócio comum, tanto mais tranquila será a transição. Daí a importância da comunicação e da interação promovidas pela governança familiar. A instituição de seminários em encontros familiares constituídos com o objetivo de aculturação sobre os diversos aspectos de governança e momentos e operações de negócios são de grande valia para este processo.

Vale notar que a sucessão da liderança no âmbito da gestão frequentemente envolve um ou mais membros da família – o que pode ser uma ótima solução, desde que o familiar tenha perfil, competência e habilidades adequadas, em condições de igualdade ou superioridade em relação a um profissional não familiar.

Na falta de um sucessor familiar que preencha os requisitos estabelecidos ou se for interesse do grupo trazer um profissional externo para a empresa, a família empresária pode buscar um gestor não familiar. Neste caso, uma boa medida é definir parâmetros, objetivos e, principalmente, a alçada de decisão que este profissional terá, bem como elaborar um documento com a descrição de suas atribuições, antes de iniciar o processo de seleção. Vale lembrar que, além de capacidade e desempenho, fatores como valores, princípios, temperamento e filosofia de vida poderão definir a relação do executivo com a família empresária.

O gestor não familiar pode ser recrutado dentro da própria empresa ou no mercado, dependendo do momento e dos objetivos da família empresária. Seja como for, alguns atributos devem ser valorizados: capacidade conciliadora e aglutinadora; bom nível de autoestima e autoconfiança; maturidade e clareza para definir seu papel e exercer sua alçada de decisão junto aos sócios e empresa; princípios e valores compatíveis com os da família empresária; equilíbrio, liderança e maturidade para lidar com questões familiares que podem afetar decisões empresariais.

Para preservar a harmonia entre os sócios e o gestor não familiar, nada como definir limites de forma transparente desde o início da parceria e rever esses parâmetros de tempos em tempos. Assim como a família não pode desprezar as esferas de autonomia do gestor e os limites de governança, o gestor também deve compreender sua posição e respeitar as fronteiras acordadas.

A Governança Familiar e suas Estruturas



5. A Governança Familiar e suas Estruturas	32
5.1. Reunião e/ou Assembleia Familiar	33
5.2. Conselho de Família	34
5.3. <i>Family Office</i>	35
5.4. Comitê de Sócios	35
5.5. Coordenação entre a Governança Corporativa e a Familiar	36

5. A Governança Familiar e suas Estruturas

A implantação das práticas formais de governança nunca é igual em todas as famílias e pode seguir caminhos diversos. A instalação dos processos e estruturas pode levar meses ou anos, ser simples ou complexa, dependendo das características familiares e da maturidade da empresa. Mas há um denominador comum: a governança é um processo contínuo e em constante evolução, que delimita espaços e papéis e torna a vida da família mais fácil. Ela não deve aprisionar os familiares, que sempre podem (e devem) lançar mão da criatividade e dos mecanismos empreendedores que possuem certo grau de informalidade e de intuição. A governança corporativa, societária e familiar deve ser formalizada em suas estruturas, regras, regimentos, dispositivos e procedimentos, com intuito de estabelecer sua institucionalidade. Mas deve, também, prover mecanismos para a sua materialização por meio da real e efetiva prática de sua essência e forma, em um ciclo de melhoria contínua, permeando com seus programas toda a organização, os agentes envolvidos e as partes interessadas.

Para implantar a governança familiar, um dos passos iniciais pode ser a formação de um conselho de familiares e sócios, de caráter apenas informativo e consultivo. Inicia-se em seguida o processo de separação dos temas inseridos nos três círculos de poder (empresa, família, propriedade) e cada qual exige o estabelecimento de suas respectivas estruturas, processos e conselhos (de administração, de família e assembleia de sócios).

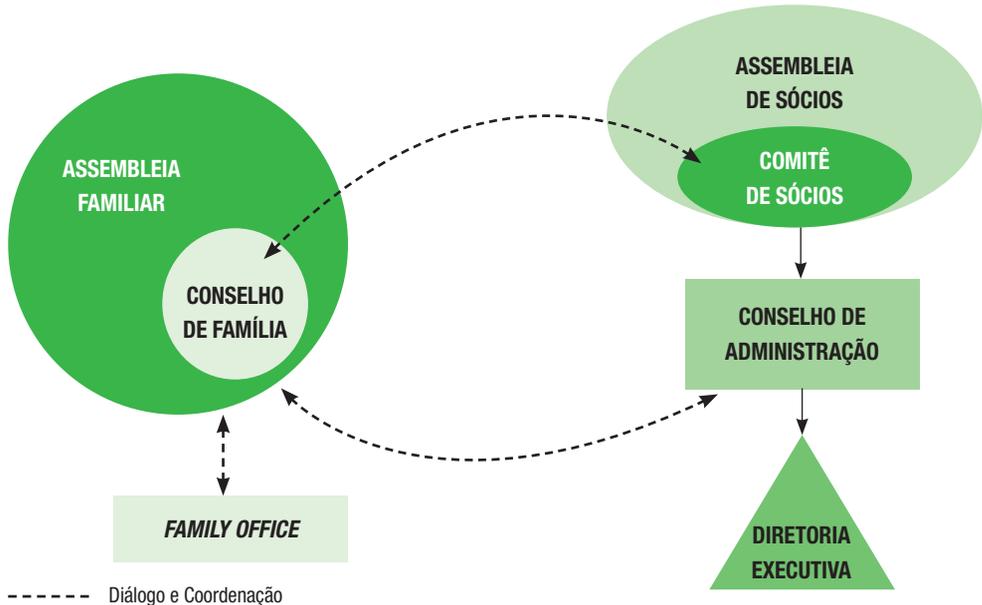
Em linhas gerais, o conselho de administração responde pelo direcionamento estratégico e pela eleição e supervisão da gestão empresarial; o de família, pelas políticas familiares; e a assembleia de sócios, por eleger os membros do conselho de administração (ou os próprios gestores da empresa, caso esta não possua conselho de administração) e tomar decisões empresariais mais significativas. As três instâncias devem trabalhar de forma coordenada. O conselho de família deve ter boa comunicação e objetivos consistentes com os dos sócios ou, quando houver, com o comitê de sócios (órgão sem papel deliberativo que discute temas societários e faz recomendações à assembleia); e, ao mesmo tempo, trabalhar alinhado com o conselho de administração nas questões empresariais.

Trabalhar junto não significa apenas discutir decisões, mas ter alçadas complementares. Por exemplo, o conselho de família recomenda a política para contratar membros da família na empresa, mas esta recomendação precisa ser discutida e aprovada pelo conselho de administração para se tornar uma política empresarial; o conselho de administração sugere a atuação de membros da família em funções empresariais, mas esta sugestão precisa ser aprovada pelo conselho de família para se tornar uma política familiar.

Para ser implementada e evoluir, a governança familiar precisa contar com sustentação financeira. Existem diversas formas de custear as estruturas de governança familiar: por exemplo, as despesas podem sair da distribuição de dividendos ou ser pagas por cada membro da família, dependendo do tamanho e maturidade do negócio. Trata-se de uma questão a ser acordada por cada família e empresa.

A figura 6 apresenta as estruturas e dimensões da governança familiar e suas relações com os outros círculos de poder. Trata-se de um diagrama geral, e cada família deve adaptá-lo à própria realidade. As estruturas mencionadas podem variar conforme o porte do grupo, a diversidade ou a complexidade da família e do grupo de sócios.

Figura 6. Estruturas de Governança Familiar.



Fonte: Cambridge Family Enterprise Group, 2015.

5.1. Reunião e/ou Assembleia Familiar

É um fórum amplo de caráter informativo, orientativo e/ou deliberativo, onde são discutidos o alinhamento e o posicionamento familiares, do qual participam todos os membros da família, segundo regras previamente acordadas relativas a faixa etária, participação de cônjuges e agregados, entre outras. Os modelos são diversos e refletem o perfil da família empresária em questão, mas, geralmente, a assembleia familiar é uma celebração da convivência familiar e tem alçada mais estratégica.

Assim, seu principal objetivo é promover contato, integração e comunicação entre familiares, além de compartilhar visões e aspirações. Ao fim de uma boa reunião, os participantes devem se sentir não apenas unidos em torno de um ideal comum, mas certos de terem recebido informações relevantes sobre os demais participantes e a empresa.

A assembleia familiar reúne-se em geral uma ou duas vezes por ano para inteirar-se e ratificar as recomendações do conselho de família. Entre suas atividades típicas podem-se citar:

- Atualização sobre as atividades desenvolvidas durante o ano;
- Prestação anual de contas (orçado X realizado);

- Comunicados sobre a empresa, a propriedade e outras atividades da família;
- Avaliação das atividades das diferentes estruturas de governança familiar;
- Discussão e definição de diretrizes, planos e políticas familiares;
- Eleição do conselho de família.

Para que a assembleia familiar atraia e motive os mais jovens, uma boa alternativa é oferecer atividades específicas, adequadas à faixa etária, ou incluí-los como ouvintes em algumas discussões.

5.2. Conselho de Família

Formado por um grupo de familiares eleito pela assembleia familiar para representá-los, o conselho de família é responsável pela interface com os outros órgãos de governança. Cabe a ele (e a seus eventuais comitês) propor e monitorar o arcabouço de atividades da família.

Uma boa maneira de iniciar os trabalhos de um conselho de família é definir, preferencialmente por escrito, quais são os princípios, a missão, a visão, os objetivos e os valores compartilhados pela família, bem como algumas regras básicas que orientem as relações intrafamiliares e a da família com a empresa e a sociedade em geral.

O conselho de família deve se reunir, no mínimo, com a mesma frequência da assembleia familiar. Para presidi-lo, recomenda-se alguém que saiba equilibrar razão e emoção e tenha o respeito de todos os familiares. Pode ser, eventualmente, a mesma pessoa que preside a assembleia familiar.

Abaixo, algumas atividades comuns do conselho de família são:

- Incentivar a integração e a união familiar;
- Definir a pauta da assembleia familiar;
- Promover a comunicação entre membros da família e desta com outros órgãos;
- Elaborar e atualizar a “Constituição da Família”, contendo: valores e missão da família; protocolo de diretrizes e regras (relação entre os membros da família e destes com a empresa ou empreendimentos familiares); e, eventualmente, elementos importantes do acordo de sócios (governança, transferência de ações, herança e outros);
- Apoiar e acompanhar a preparação e a educação dos membros da família para o papel de sócios e/ou membros de outros fóruns de governança;
- Contribuir para o planejamento da carreira dos membros da família dentro ou fora da empresa familiar;
- Organizar, preservar e divulgar a memória e o legado da família;
- Estabelecer diretrizes e filosofia de responsabilidade social e acompanhar seu desenvolvimento;
- Mediar conflitos;
- Coordenar o processo de sucessão;
- Comandar o *family office*, se houver.

5.3. Family Office

Cada vez mais disseminada, é a estrutura que apoia a governança da família e presta serviços aos familiares. Existem vários formatos de *family office* praticados pelas famílias, os quais abrangem desde a simples prestação de serviços de concierge¹⁵ até a gestão de patrimônio ou gestão de filantropia. A estrutura e tamanho do *family office* também é dependente da dimensão que se quer dar ao seu trabalho, não sendo observadas regras gerais válidas para todos os modelos. Porém, é geralmente subordinada ao conselho de família, tem papel mais tático-operacional, com base nas propostas, nos princípios e nos valores da família. Pode ou não incluir familiares. Alguns exemplos de atividades são:

- Gerir as estruturas de proteção patrimonial;
- Implantar os planos definidos pelo conselho de família;
- Interagir com outros órgãos da estrutura familiar;
- Administrar ativos financeiros e bens imobiliários dos membros da família;
- Prestar serviços ou atender às necessidades dos familiares e suas empresas (por exemplo, elaborar declarações de imposto de renda, realizar pagamento de impostos e solucionar questões legais referentes à família);
- Elaborar e executar programas de desenvolvimento e formação dos membros da família;
- Pesquisar, organizar e divulgar a história familiar;
- Promover, de diversas formas, a preservação dos valores familiares;
- Apoiar o processo de sucessão da propriedade, comandado pelo conselho de família;
- Apoiar o conselho de família, zelando pela prática diária do acordo de sócios.

5.4. Comitê de Sócios

Existe um óbvio entrelaçamento entre a governança familiar e a atuação dos sócios, razão pela qual foi incluída aqui uma estrutura que diz respeito a essas duas esferas: o comitê de sócios.

No âmbito da sociedade, as duas estruturas básicas são a assembleia de sócios e o comitê ou reunião de sócios. Em situações onde há poucos sócios, as duas estruturas se sobrepõem. Quando há muitos sócios, inclusive não familiares, pode-se constituir um comitê de sócios por um período temporário, para abordar assuntos específicos. Trata-se de um órgão sem papel deliberativo, no qual o grupo controlador discute, por meio de seus representantes, temas tipicamente societários ou que dizem respeito exclusivamente aos sócios. As recomendações do comitê são levadas à assembleia de sócios (da *holding* ou da empresa principal), que as aprova e formaliza. Desta maneira, o órgão tem o papel de preparar e orientar a atuação na assembleia geral da empresa. Por exemplo, ele pode tratar da entrada ou saída de grandes negócios, da política de distribuição de dividendos e das transações acima de certo patamar (definido com base em percentual do patrimônio do grupo).

15. Esses serviços incluem o agendamento de viagens, a supervisão dos afazeres domésticos e a realização de compras diversificadas, entre outras atribuições.

O comitê também pode ter a tarefa de desenvolver ou atualizar o acordo de sócios do grupo controlador (da família), oferecendo recomendações ao grupo de sócios que serão signatários do documento.

5.5. Coordenação entre a Governança Corporativa e a Familiar

A coordenação entre a família e a empresa deve-se dar por meio do conselho de administração e do conselho de família e/ou comitê de sócios, uma vez definidos a missão e o papel de cada um. Na prática, isso ocorre de diversas maneiras: por meio de sistemas estruturados de comunicação, protocolos de relacionamento, relatórios informativos e/ou eventual interação de membros participantes dos comitês.

Práticas Recomendadas



6. Práticas Recomendadas	38
6.1. Comunicação e Transparência	38
6.2. Meritocracia	38
6.3. Responsabilidade Social	39
6.4. Proteção Jurídica da Família	40
6.5. Protocolos e Regras	40

6. Práticas Recomendadas

6.1. Comunicação e Transparência

Uma boa comunicação ajuda a qualificar a governança, além de reforçar os laços familiares e a noção de que são todos parte integrante de um grupo. À medida que a família cresce, porém, torna-se cada vez mais difícil, se não impossível, sentar-se em volta da mesa para trocar informações ou discutir questões comuns. Por outro lado, é cada vez maior a quantidade de equipamentos eletrônicos, ferramentas e meios disponíveis para o acesso a informações a distância, o compartilhamento de experiências e a conexão entre membros de uma família: computadores, *laptops*, *tablets*, *smartphones*, aplicativos, *websites*, redes sociais, plataformas digitais, etc.

Cada família deve adotar formas de comunicação de acordo com as características da família, a natureza e a confidencialidade das informações, etc. De qualquer forma, a evolução tecnológica dos mecanismos de comunicação e as novas formas de interatividade não substituem a força dos encontros presenciais, mas oferecem ambientes alternativos para os familiares receberem informações e manifestarem opiniões e expectativas, em um processo interativo.

Nem toda informação precisa ser divulgada de forma ampla ou compete a todos os familiares. Mas há itens que podem e devem ser compartilhados periodicamente, visando manter o grupo integrado e atualizado sobre o negócio: informações institucionais, orientações estratégicas, atualização de resultados, relatórios financeiros, posicionamento do negócio no mercado, agendas de trabalho, notícias internas e externas relevantes, *clippings* e notícias institucionais ou relacionadas ao negócio, além de outros que sejam obrigatórios por lei ou regulação. Notícias sobre aquisições ou diversificações de negócios individuais também devem ser comunicadas de forma clara e transparente, como demonstração de respeito aos sócios.

Para promover a integração familiar e estimular o relacionamento, também é importante compartilhar, preferencialmente de forma interativa, notícias pessoais: conquistas, feitos, realizações, prêmios de qualquer espécie, aniversários, comemorações, fotos e novidades.

Os desafios no campo da comunicação são numerosos e diversos, mas praticar ajuda a melhorar o desempenho. Uma comunicação clara, forte, estruturada e equânime, pautada nos princípios e valores da família, promove a aproximação e a confiança entre os familiares. Não é à toa que especialistas recomendam canais de comunicação sempre abertos, com conteúdos atualizados e frequentes, gerenciados por profissionais ou estruturas dedicadas.

6.2. Meritocracia

Quanto mais a família empresária cresce, maior a necessidade de estabelecer regras claras que formalizem o ingresso e o crescimento profissional dos membros da família na empresa.

As exigências atuais são complexas, e a competição, intensa. A visão de mercado e a pressão por resultados demandam alta qualificação dos membros da família, compatível ou superior à média do mercado.

O passo inicial para administrar essas questões é estabelecer regras claras para o ingresso na empresa familiar. Muitas destas exigem hoje treinamento técnico ou educação formal altamente qualificada; outras estabelecem como pré-requisito que o membro da família ganhe experiência profissional fora da empresa familiar. Em algumas não é permitido criar vagas para familiares, e, quando uma se abre naturalmente, as qualificações do aspirante devem se encaixar no perfil desejado, como acontece com qualquer outro candidato.

Critérios para promoções, aumentos, demissão e outros eventos profissionais também devem constar das regras, seguindo os mesmos preceitos válidos para toda a empresa.

Tópicos que merecem ser definidos:

- Quando e como a empresa pode contratar membros da família e/ou cônjuges;
- Qual a qualificação exigida e para quais posições;
- Qual a expectativa para a participação de membros da família na empresa;
- Como será o processo de contratação e quem serão os responsáveis;
- Como e quem acompanhará a *performance* do executivo familiar e avaliará seu desempenho;
- Como e quem conduzirá a política de remuneração, benefícios e promoção;
- Um membro da família poderá ou não ter reporte imediato a outro familiar;
- Quais os critérios para um eventual desligamento da empresa;
- Como será conduzido o plano de carreira;
- Como, quando e quem irá selecionar futuros líderes;
- Como preparar e motivar os jovens a ingressar na empresa familiar;
- Idade e condições de saída da empresa.

6.3. Responsabilidade Social

Além de contribuir para gerar uma boa imagem da família e aprofundar os laços desta com a comunidade, a responsabilidade social reforça o comprometimento e a união dos familiares. Projetos sociais são especialmente estimulantes para novas gerações: despertam e solidificam valores e ajudam a desenvolver habilidades profissionais.

É importante, portanto, incluir na pauta de discussões quais serão as atividades familiares nessa área e como serão implementadas, certificando-se de que estão alinhadas à estrutura de valores da família. Há empresas familiares que criam fundações; outras permitem que os membros invistam parte de seu orçamento pessoal em atividades de seu interesse particular; em muitos desses projetos sociais, os membros da família participam da diretoria ou do quadro de funcionários – desde que possuam as competências e capacidades técnicas necessárias – ou atuam diretamente nos projetos, como voluntários ou não. A família também pode se posicionar na área independentemente da empresa, se assim for acordado em decisão conjunta. De qualquer maneira, caso o financiamento destes projetos provenha de fundo coletivo ou da empresa, é preciso cuidar em não transformar projetos sociais em projetos pessoais.

Questões organizacionais e operacionais inerentes a essas atividades não devem ser subestimadas e podem ser solucionadas internamente ou mediante parcerias. Saber atuar com

profissionalismo é fundamental. Como em qualquer empreendimento, o sucesso depende de contar com pessoal qualificado, gerenciar custos operacionais, investir em estratégia, planejamento, objetivos e realizar avaliação posterior de metas alcançadas em relação aos resultados.

6.4. Proteção Jurídica da Família

Instrumentos legais como testamentos, pactos antenupciais, doação com reserva de usufruto e outros documentos jurídicos civis, além da criação de *holdings* familiares, são apenas alguns exemplos para que a família possa contar com uma estrutura mínima de proteção jurídica e estabilidade, tanto no âmbito do planejamento tributário, quanto na longevidade familiar norteada pelo princípio da consanguinidade, geração por geração.

Conversar abertamente sobre instrumentos jurídicos que previnam conflitos é fundamental no círculo familiar. Estabelecer regras, pactos e combinações com antecedência ajuda a evitar desgastes, mal-estares, desconfianças e desentendimentos, fortalecendo a harmonia.

Entretanto, ainda que o círculo familiar se organize, não se deve deixar de lado o entrelaçamento dos círculos da família com os círculos dos negócios e da sociedade. Nos negócios familiares é muito importante o cuidado com questões tributárias, trabalhistas, com a rigorosa legislação anticorrupção e passivos ambientais. Esses podem causar profundos problemas patrimoniais, societários e familiares, quando não tratados com o devido cuidado e atenção.

Por exemplo, em diversos casos previstos em lei, a justiça brasileira poderá desconsiderar a personalidade jurídica da empresa e avançar sobre ativos familiares, das pessoas físicas signatárias da sociedade. Nesse sentido, é ainda mais ampla a responsabilidade dos gestores familiares, que devem procurar conhecimento aprofundado sobre o tema.

Os sócios familiares devem estar cientes da sua responsabilidade no círculo da sociedade patrimonial, após a assinatura do contrato social, pois assumirão uma série de obrigações entre si e perante a comunidade, como aponta o Art. 1.001 do Código Civil.

Dessa maneira, programas de conformidade (*compliance*) e de gestão de risco devem nortear os três círculos das empresas familiares ao controle de boas práticas de governança, protegendo juridicamente a empresa, a sociedade e os membros da família.

6.5. Protocolos e Regras

Regras são essenciais para assegurar o alinhamento e a transparência das relações intrafamiliares e da família com a empresa. Por isso, devem ser elaboradas para serem duradouras – o que não quer dizer que não devam ser revistas de tempos em tempos. Para serem eficazes, as regras devem ser claras e escritas sob a forma de estatuto, constituição ou documento similar. Se muito bem debatidas, definidas e aceitas por todos os envolvidos, serão naturalmente respeitadas. Também não adianta estabelecer regras se não houver real disposição, vontade, desejo de compartilhar e sintonia no topo. Entender que não é possível ganhar sempre é a base para alcançar um convívio harmonioso e construir algo maior.

Um dos meios para estabelecer boas regras é fazer bons questionamentos relativos a cada estrutura ou processo. Listamos abaixo algumas sugestões relacionadas à família, alguns abrangendo diferentes instâncias e círculos de governança:

Assembleia familiar – Quem pode participar? O que se considera família para efeito de participação na assembleia? Como eleger o presidente do conselho de família? E os membros do comitê de sócios, se houver? Qual a frequência, duração e temas dos encontros? Quem pode participar da assembleia para prestar informações e colaborar em tópicos como educação e formação?

Conselho de família – Qual a composição mais adequada para gerar coesão e credibilidade junto à família? Qual seu escopo de atuação, mandato e a alçada? Qual seu papel em relação à educação, comunicação e suporte aos familiares? Qual o seu poder sobre a família e o negócio? Os membros serão remunerados?

Conselho de administração – Quem pode participar? Qual seu papel e sua alçada para tomar decisões? Qual seu tamanho e sua estrutura? Todos os membros serão remunerados? Como isso será determinado? Qual a qualificação e o perfil exigidos dos membros? Como será feita a interação com a família? Qual a duração do mandato? Como será avaliado? Como preparar membros da família para futura participação no conselho? Como e quando o conselho e os conselheiros serão avaliados?

Trabalho na empresa – Membros da família podem trabalhar na empresa? Se sim, quais os pré-requisitos e condições (por exemplo, se há restrições para cônjuges e parentes não consanguíneos)? Quais os critérios para remuneração, promoção, aumentos e outros benefícios, demissão voluntária e involuntária?

Acordo de sócios e liquidez – Quais os direitos e deveres dos sócios? Quem pode vender ações, quando e para quem? Quem e como se determina o preço de compra e venda de ações? Há um mínimo para comprar/vender? Quem pode votar? Qual a duração do acordo? Quais são as opções para gerar liquidez? Criar um fundo de saída? As ações serão gravadas com cláusulas de usufruto, incomunicabilidade e impenhorabilidade?

Dividendos – Como a família encara a distribuição dos dividendos? Quais são os critérios para a distribuição de dividendos? Qual sua periodicidade? Qual o percentual dos dividendos a ser reinvestido na empresa ou retido para necessidades futuras?

Empréstimos – Guardadas as restrições impostas às empresas de capital aberto, a empresa pode emprestar recursos para membros da família? Vale lembrar de que não se trata de boa prática, mas, em caso positivo, como, quanto e sob que circunstâncias e regras deve ocorrer o empréstimo? O que pode ser dado em garantia? Ações da própria empresa podem ser dadas em garantia de empréstimos a terceiros?

Comunicação – Que tipos e canais de comunicação serão usados entre os familiares? E entre a família e a administração? E entre os familiares e o público? Estão sendo obedecidos os critérios legais sobre o que é confidencial e o que precisa ser comunicado? Quais os limites e fronteiras nos temas a serem abordados?

Investimento social e filantropia – Como esses temas se alinham aos valores e objetivos da família? Qual o posicionamento da família e do negócio com relação às duas modalidades? Quem decide sobre os projetos a serem patrocinados e como? De onde virão os recursos? Se houver

ações filantrópicas realizadas de forma coordenada, quem gerencia e executa essas ações deve ser remunerado por isso? Qual a melhor estrutura para gerenciar essas ações (considerar se pela criação de uma fundação ou de um instituto, ou pela estrutura da própria empresa)?

Memória – A família valoriza a sua memória? As histórias da família e da empresa estão sendo preservadas e divulgadas? Quem é responsável por coletar, catalogar e armazenar documentos e outros materiais em geral? Qual a funcionalidade desses registros? Como estão sendo usados?

Bens e serviços – Que bens e serviços comuns podem ser oferecidos à família? Como serão cobrados e pagos? Quais são as regras de uso? Como será sua gestão e administração?

Transações comerciais com partes relacionadas – Quais os critérios para membros da família adquirirem bens e serviços da própria empresa? Quais as regras para efetuar transações com a empresa familiar? E para fornecer bens e serviços?

Conflito de interesses – Qual o protocolo para relacionamento com fornecedores e clientes? Membros da família podem participar direta ou indiretamente de negócios concorrentes? E prestar serviços para a empresa da família?

Representação da família – Quem representa a família perante o público e a mídia? Que regras e princípios este representante deve respeitar?

É importante ressaltar que as perguntas acima são apenas sugestões. Cada empresa pode e deve formular seus próprios questionamentos e encontrar suas próprias respostas. Para mais referências, consulte o *Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa*, o caderno de empresas fechadas e demais publicações do IBGC.

Conclusão: Mãos à Obra!



As empresas de controle familiar têm papel extremamente importante na economia mundial e brasileira. Segundo analistas e estudiosos, isso se deve a diversos fatores, entre eles, o talento e a dedicação geralmente excepcionais do fundador e o legado que deixa para seus descendentes, a reputação positiva decorrente de atributos como visão de longo prazo – acompanhando as tendências e modelos socioeconômicos –, relações estáveis com colaboradores, menor propensão a endividamento, credibilidade, capacidade de negociação, solidez da cultura corporativa e compartilhamento de valores.

As empresas familiares que mais se destacam, porém – e estão conseguindo reverter bravamente o mito de ausência de longevidade após a terceira geração –, são as que, além dos atributos acima, conseguiram entender que os interesses da família e do negócio podem divergir e logram avaliar e enfrentar os desafios típicos desse tipo de empresas, citados anteriormente. Para obter alinhamento, contam com processos e estruturas não só de governança corporativa, mas também de governança familiar. Isso vai ao encontro da teoria do professor John Ward, especialista em governança familiar, segundo o qual uma empresa familiar precisa ter, para alcançar sucesso e longevidade, tanto um negócio saudável quanto uma família saudável. Cuidar de ambos é, portanto, essencial. Os dois processos mais importantes que uma empresa familiar pode criar são, na visão de Ward, um sistema de governança para orientar cada esfera de poder – família, propriedade e negócio – e um processo sucessório proativo¹⁶.

Um dos grandes desafios atuais das empresas de controle familiar é a chamada “profissionalização” da família, isto é, a capacitação de os familiares desempenharem seus papéis,

16. D. Kenyon-Rouvinez e J. L. Ward, *Family Business: Key Issues*, 2005.

praticarem a transparência e vivenciarem todas as regras e protocolos acordados. Muitos acreditam, sobretudo as novas gerações, que só a profissionalização da família pode gerar a disciplina necessária para que seus membros interajam de forma contributiva e responsável entre si e diante dos negócios comuns. A profissionalização é a base para a empresa familiar crescer, inovar, reter talentos, aumentar a lucratividade, gerar mais valor para os sócios, assegurar seu futuro e perdurar.

Esta base, que se alcança por meio do aprendizado contínuo, só pode ser praticada, desenvolvida e estimulada quando existem estruturas e processos de governança familiar e corporativa.

Implantar um sistema de governança familiar nem sempre é um processo rápido nem fácil. Até porque, uma vez iniciado, será naturalmente aprofundado, revisto, atualizado e aperfeiçoado no dia a dia. Por onde começar? Não importa, o importante é começar, geralmente por onde estiver incomodando ou por onde for possível. Não é preciso esperar uma crise para começar, pelo contrário. Quem pode ou deve iniciar o processo? Qualquer membro da família tem o direito de levantar questões, deslanchar ou liderar o processo de implantação da governança familiar, independentemente da geração, idade ou quantidade de ações que possui. Valendo pontuar aqui que nem sempre a primeira geração está disposta ou capacitada a iniciar o processo, mas ainda assim pode ser chamada a facilitá-lo ou até mesmo conduzi-lo. Nesse sentido, tão importante quanto praticar os princípios da governança é influenciar os demais membros da família para que os aceitem e os pratiquem.

Uma única coisa é certa: quanto antes a família empresária começar a discutir, planejar e implantar os princípios de governança, tanto mais cedo poderá desfrutar dos benefícios e resultados positivos decorrentes do processo – nos negócios, na família e no país.

Bibliografia



- ANGUS, Patricia M. "The Family Governance Pyramid: From Principles to Practice". *The Journal of Wealth Management*, 2005. Disponível em: <<http://http-server.carleton.ca/~fbrouard/documents/Governance/articleangus2005govfamily.pdf>>. Acesso em: 4 ago. 2016.
- BERNHOEFT, Renato. *Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida*. São Paulo, Nobel, 1989.
- BNY MELLON WEALTH MANAGEMENT. "Family Governance and Wealth Planning". 22 maio 2016. Disponível em: <<http://www.bnymellonwealthmanagement.com/our-views/perspectives/family-governance.html>>. Acesso em: 4 ago. 2016.
- BORNHOLDT, Werner. *Governança na Empresa Familiar: Implementação e Prática*. Porto Alegre, Bookman, 2005.
- "BUSINESS in the Blood". *The Economist*, 1º nov. 2014. Disponível em: <<http://www.economist.com/news/business/21629385-companies-controlled-founding-families-remain-surprisingly-important-and-look-set-stay>>. Acesso em: 4 ago. 2016.
- CAPOZOLI, Rosângela. "Governança Colabora para Evitar Conflitos". *Valor Econômico*, out. 2013.
- CASPAR, Christian; DIAS, Ana Karina & ELSTRODT, Heinz-Peter. "The Five Attributes of Enduring Family Businesses". McKinsey. Disponível em: <<http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-attributes-of-enduring-family-businesses>>. Acesso em: 4 ago. 2016.
- COLPO, Olga Stankevicius. "Governança em Risco: E o que Recursos Humanos têm a Ver com Isso". *Temas Empresariais*, 2009.
- BIRKINSHAW, Julian; FOSS, Nicolai J. & LINDENBERG, Siegwart. "Combining Purpose with Profits". *Sloan Management Review*, 2014, pp. 49-56.
- DAVIS, John A. "Fundamentos do Sistema de Governança da Empresa Familiar". Harvard Business School (apontamentos preparados como base para discussão em sala de aula).
- _____. "A Governança da Família Empresária". Harvard Business School, s.l., s.d.
- _____. & TAGIURI, R. "Bivalent Attributes of the Family Firm" [1982]. *Family Business Review*, vol. IX, n. 2, pp. 199-208, 1996.
- DE VRIES, Manfred Kets. *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. Londres, International Thomson Business Press, 1999.

- TERSICK, Kelin E. *et al.* *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston (MA), Harvard Business School Press, 1997. *E-book*.
- HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. *Harvard Business Review on Corporate Governance*. Boston (MA), Harvard Business School Press, 2000.
- IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). *Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado*. São Paulo, IBGC, 2014 (série Cadernos de Governança Corporativa, n. 12).
- _____. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 5. ed. São Paulo, IBGC, 2015.
- _____. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 4. ed. São Paulo, IBGC, 2009.
- _____. *Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente*. São Paulo, IBGC, 2011 (série Cadernos de Governança Corporativa, n. 10).
- _____. *Guia de Sustentabilidade para as Empresas*. São Paulo, IBGC, 2007 (série Cadernos de Governança Corporativa, n. 4).
- _____. *A Prática da Sustentabilidade: Desafios Vividos por Agentes da Governança Corporativa*. São Paulo, IBGC, 2009 (série Experiências em Governança, n. 1).
- _____. (org.). *Governança Corporativa em Empresas de Controle Familiar: Casos de Destaque no Brasil*. São Paulo, Saint Paul, 2006.
- _____. (org.). *Governança Corporativa em Empresas Familiares*. Coord. J. R. Fontes Filho e R. P. C. Leal. São Paulo, Saint Paul, 2011.
- IFC (International Finance Corporation). “Corporate Governance Progression Matrix For Founder/Family-Owned (Unlisted) Companies”. Disponível em: <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/a04b5f004b6cd7c9a873eabb578891b/family_progression_matrix.pdf?MOD=AJPERES>. Acesso em: 6 set. 2016.
- INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS RESEARCH FOUNDATION. *Board Effectiveness – What Works Best*. Coord. Catherine L. Bromilow & Elaine Garvey. Altamonte Springs, Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2011.
- KENYON-ROUVINEZ, Denise & WARD, John L. *Family Business: Key Issues*. Nova York, Palgrave Macmillan, 2005.
- LODI, João Bosco. *O Fortalecimento da Empresa Familiar*. São Paulo, Pioneira, 1989.
- MACIEL, Luiz. “Superar Conflitos e Investir na Profissionalização”. *Valor Econômico* (Edição Especial: Governança Corporativa), Rio de Janeiro, 2013, pp. 34-38.
- MARCOMITH, Jacques. *Pioneiros e Empreendedores: A Saga do Desenvolvimento no Brasil*. São Paulo, Edusp, 2003, vol. 1.
- MENDONÇA, Carlos. “A Boa Governança nas Empresas Familiares Alemãs”. In: IBGC, *Jornada Técnica: Alemanha 2015*, 2015, pp. 11-15. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Jornada_Tecnica/Jornada_Tecnica_Alemanha_2015.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2016.
- PwC. “Bridging the Gap: Handing Over the Family Business to the Next Generation”. 15 abr. 2014. Disponível em: <<https://www.pwc.com/id/en/services/assets/bridging-the-gap-2014.pdf>>. Acesso em: 4 ago. 2016.
- _____. “Empresa Família: O Desafio da Governança”. 2014. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pcs/pesq-emp-fam-14.pdf>>. Acesso em: 4 ago. 2016.
- _____. “Empresa Familiar: Um Negócio que se Adapta ao Século 21”. 2013. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pcs/pesq-emp-familia-13.pdf>>. Acesso em: 4 ago. 2016.
- _____. “Family Firm: A Resilient Model for the 21st Century”. 2012. Disponível em: <<https://www.pwc.com/gx/en/pwc-family-business-survey/assets/pwc-family-business-survey-2012.pdf>>. Acesso em: 5 ago. 2016.
- _____. “Visión y Necesidades de Empresas Familiares en el Perú”. 2013. Disponível em: <<https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf>>. Acesso em: 4 ago. 2016.
- ROSSETTI, Jose Paschoal & ANDRADE, Adriana. *Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências*. São Paulo, Atlas, 2004.
- WARD, John; SCHUMAN, Amy & STUTZ, Stacy. *A Empresa Familiar como Paradoxo*. São Paulo, Bookman, 2011.

Empresas familiares são o tipo mais antigo e comum de empresa. Desde que as pessoas trabalham para si mesmas, elas contam com a ajuda de suas famílias. Inicialmente, a produção era uma extensão dos lares até que a revolução industrial introduziu o conceito dos parques fabris para abrigar os grandes equipamentos industriais.

Com o agigantamento dessas novas corporações industriais, houve a necessidade de um sistema totalmente novo de gestão. O crescimento delas também resultou no aumento do montante de investimentos demandados, que passaram a estar acima da capacidade financeira das famílias. A resposta do mundo capitalista para isso foi o desenvolvimento do mercado de capitais. Isso impôs a separação entre a propriedade e a gestão da empresa. A ciência da administração se desenvolveu inicialmente focada no atendimento dessas grandes corporações de capital aberto.

As empresas familiares são o motor da economia, responsáveis por grandes inovações, geração de emprego e com enorme participação no PIB mundial. Tanto que, como consequência, a ciência da administração passou a estudar a gestão das empresas familiares.

Com a publicação desse caderno pretendemos fazer com que as famílias empreendedoras compreendam a necessidade de criar regras de gestão antes que elas se façam necessárias. E também de profissionalizar e organizar a família com a mesma atenção despendida nos negócios. Estratégia, sucessão e coesão são três aspectos da mais alta relevância para o empreendimento familiar.

PwC Brasil – Centro de Governança para Empresas de Controle Familiar

Saiba mais em: <pwc.com.br/pt/setores-atividade/empresas-familiares.html>.

● ● ● ● Patrocínio



O IBGC nos ensina que a governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle, sendo aplicável para todos os tipos de sociedades.

A governança familiar, por sua vez, objetiva a perpetuação do legado familiar e patrimonial, através do alinhamento da relação da família com seus membros, com a propriedade, com a empresa e com as partes interessadas.

A Domingues Sociedade de Advogados é especializada no atendimento da família empresária. Com forte núcleo de especialização nas áreas do direito societário, fusões e aquisições, tributário, família e sucessões, atende as principais demandas dos proprietários de empresa.

A conscientização e mediação dos membros da família para a implementação e monitoramento das boas práticas da governança corporativa e familiar constitui a base dos processos executados pelo nosso escritório para o encontro da convergência dos membros da família e peregrinação do seu patrimônio.

A preservação do patrimônio afetivo e material da família empresária é a nossa busca diária.

<www.dmgsa.com.br>

O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos – tem o propósito de ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

IBGC | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Av. das Nações Unidas, 12.551
25º andar - cj. 2508 - Brooklin Novo
World Trade Center - SP
04578-903 - São Paulo - SP
Tel.: 55 11 3185.4200
Fax.: 55 11 3043.7005
Email: ibgc@ibgc.org.br

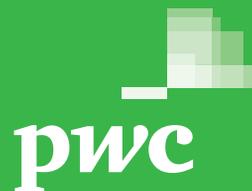
www.ibgc.org.br

Governança da Família Empresária

Cadernos de Governança Corporativa



Patrocínio Master:



Patrocínio:



Apoio:

achē
mais vida para você



FALDINI
estratégia empresarial