

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional

Governance, Succession, and Formalization of Management in Family Businesses: (re)organizing the role played by multi-generation families

Gobierno Corporativo, Sucesión y Profesionalización en una Empresa Familiar: reorganizando el lugar de la familia multigeneracional

Janete Lara de Oliveira¹
Ana Luiza Albuquerque²
Rafael Diogo Pereira³

Recebido em 30 de dezembro de 2010 / Aprovado em 19 de junho de 2012

Editor Responsável: João Maurício Gama Boaventura, Dr.

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

No âmbito da empresa familiar, conciliar os objetivos organizacionais e as expectativas da família empresária multigeracional¹ não constitui tarefa simples. Este trabalho foi realizado com o objetivo de analisar os mecanismos de governança e os processos de sucessão e de profissionalização implementados em uma empresa familiar brasileira longeva de grande porte. Além disso, visou identificar prováveis níveis de inter-relação entre esses processos e avaliar suas possibilidades como mediadores das relações de propriedade e controle em uma empresa familiar. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, por meio de estudo de

caso, junto ao grupo Randon S/A, que iniciou um longo processo de reestruturação nos anos 1990, ainda não concluído. Os resultados da pesquisa indicam que fatores endógenos e exógenos, como os processos de crescimento e internacionalização da empresa, a reformulação da estrutura patrimonial, o ingresso de novos sócios e a entrada no Nível 1 de governança corporativa da Bovespa, dentre outros, influenciaram as mudanças que ocorreram na estrutura de propriedade, de poder, de controle e de gestão da organização. Decisões estratégicas da família controladora incluíram profissionalizar a gestão das empresas que compõem a *holding*, adotar estruturas de governança

1. Doutora em Administração e Professora na Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – CEPEAD/UFMG. [janetelara@face.ufmg.br]

2. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – CEPEAD/UFMG. Pesquisadora do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade – NEOS. [analuiza_ac@yahoo.com.br]

3. Doutorando em Administração na Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – CEPEAD/UFMG. Pesquisador do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade – NEOS. [rdp@cepead.face.ufmg.br]

Endereço dos autores: Av. Antônio Carlos, 6627 – Pampulha, Belo Horizonte – MG Cep. 31270-901 – Brasil

que possibilitam demarcar a propriedade e a gestão e reduzir conflitos de interesses, bem como definir regras claras para a sucessão. Esses elementos foram corroborados por essa pesquisa como importantes componentes do processo de construção de longevidade da empresa familiar.

Palavras-chave: Governança familiar. Sucessão. Profissionalização de empresas familiares. Propriedade e controle.

ABSTRACT

In the context of a family business, harmonizing organizational objectives and the expectations of a multi-generational business-owning family is no easy task. This work was carried out in order to analyze the governance mechanisms and the succession and formalization processes implemented in a traditional and long running family-owned company, seeking to identify likely levels of interrelation and control in such a company. A qualitative research was conducted through a case study implemented at Randon S/A, which has begun a long and still unfinished restructuring process in the 90's. Research results indicated that endogenous and exogenous factors, such as growth and internationalization processes, the reformulation of the property structure, the admittance of new shareholders, and entering Level 1 of BOVESPA's corporate governance index, among others, have influenced the changes that have taken place in the ownership, power, control, and management structures of the company. Strategic decisions made by the owning family included formalizing the management of the companies that comprise the holding, the adoption of governance structures that enable to define ownership, and the reduction of conflicts of interest, as well as the definition of clear succession rules. These elements were corroborated by this research as important components for enabling family business to be long-lasting.

Key words: Family-owned business governance. Succession. Professionalization of family-owned companies. Property and control.

RESUMEN

En las empresas familiares, no es una tarea sencilla conciliar los objetivos de la organización con las expectativas de los miembros de la familia multigeracional. Este trabajo se llevó a cabo con el fin de analizar los mecanismos de los procesos de gobierno corporativo, la sucesión y la profesionalización en una empresa familiar brasileña de larga duración y de gran tamaño. Además, hemos tratado de identificar los posibles niveles de interrelación entre estos procesos y evaluar su potencial como mediadores de las relaciones de propiedad y el control en una empresa familiar. Se realizó una investigación cualitativa a través de estudio de caso con el grupo Randon S/A, que inició un largo proceso de reestructuración en el año 1990, aún no concluido. Los resultados del estudio indican que los factores endógenos y exógenos, tales como los procesos de crecimiento e internacionalización de la empresa, la reforma de la equidad de la estructura, la admisión de nuevos miembros y la entrada en el nivel 1 de gobierno corporativo de Bovespa, entre otros, influenciaron los cambios que se produjeron en la estructura de propiedad, poder, control y gestión. Las decisiones estratégicas de la familia controladora incluyeron la gestión de la profesionalización de las empresas que componen el holding, la adopción de estructuras de gobierno que permitan distinguir entre propiedad y gestión, reducir los conflictos de intereses y establecer reglas claras para la sucesión. Estos elementos fueron apoyados por la investigación como componentes importantes de la construcción de la longevidad de la empresa familiar.

Palabras clave: Gobierno familiar. Sucesión. Profesionalización de las empresas familiares. Propiedad y control.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares constituem um tipo de organização predominante em diversos setores de atividade e contribuem significativamente em termos econômicos e sociais. Especialmente

no Brasil, estudos indicam que aproximadamente 75% das empresas em operação encontram-se sob comando de famílias (MUSSI; TEIXEIRA; MASSUKADO, 2008), representando uma grande fonte de renda e emprego para o país (GARCIA, 2001; OLIVEIRA, 2006).

Além do reconhecimento de sua importância social e econômica, as empresas familiares também passam a se tornar objeto de construção teórica e de problematização científica. O interesse acadêmico pela temática tem aumentado de forma significativa ao longo dos últimos anos (DEBICKI *et al.*, 2009), especialmente porque as empresas familiares apresentam certas especificidades que instigam os pesquisadores à compreensão de suas dinâmicas. As duas dimensões – família e empresa – que regem esse sistema são significativamente diferentes, o que torna desafiadora a compatibilização entre esses dois universos. Esse entrelaçamento ocorre em razão de o mesmo grupo de pessoas estar envolvido em sistemas que possuem objetivos muito diferentes. A família preza pela união dos integrantes, pela unidade e pela harmonia nas relações sociais; já um sistema empresarial é permeado pelo espírito competitivo (LESCURA, 2009). O antagonismo entre essas duas dimensões é colocado à prova quando o papel do profissional técnico, racional e objetivo confunde-se com o papel familiar, afetivo e subjetivo, presente em sua interação familiar. A instituição família demonstra aspectos de intensa afetividade que marcam as relações entre os membros, além da indissolubilidade dos vínculos existentes (CAMERA; ARAÚJO, 2008).

Considerando a problemática que a interação entre família e empresa representa, emergem discussões sobre a questão da governança em empresas familiares (CAMERA; ARAÚJO, 2008; BARTHOLOMEUSZ; TANEWSKI, 2006). Com efeito, a governança em empresas familiares, como arcabouço teórico e instrumento empresarial, é apresentada, atualmente, por diversos autores como detentora de elementos capazes de mediar possíveis conflitos entre as dimensões família, propriedade e empresa (OLIVEIRA; PIMENTEL; CAMPOS, 2008). Torna-se necessário, pois, investigar e compreender como a gover-

nança pode auxiliar no processo de equalização entre família, propriedade e empresa, contribuindo para o encaminhamento dos conflitos e a longevidade da organização familiar.

Nesse sentido, é pertinente indagar as razões pelas quais empresas de controle familiar deveriam adotar modelos de governança que têm como referência as sociedades anônimas de capital aberto, as grandes corporações ou as empresas multinacionais. Naturalmente, essa alternativa só se coloca em discussão quando a empresa familiar opta deliberadamente por adotar a configuração estrutural das companhias abertas ou quando se torna, ela própria, uma sociedade anônima de capital aberto que, ao buscar recursos no mercado, passa a ter que considerar também outros acionistas e outros interesses. Em ambas as situações, a implementação de uma estrutura de governança que facilite a mediação entre os conflitos inerentes às estruturas de propriedade, de controle e as relações familiares e que enderece o conflito de agência (nesse caso, entre a(s) família(s) controladora(s) e os minoritários) pode representar ganhos reais para as empresas familiares.

O objetivo deste trabalho consiste em analisar os mecanismos de governança e os processos de sucessão e de profissionalização implementados em uma empresa familiar brasileira longeva e de grande porte, buscando identificar como esses elementos se encontram interligados, como se influenciam e (se) se tornam interdependentes e se são, de fato, capazes de mediar as relações de propriedade e controle em uma empresa familiar. Busca-se levantar hipóteses que possam vir a ser adotadas como ponto de partida para futuras investigações a partir de um estudo em profundidade, que permitiu uma observação privilegiada ao longo de mais de 20 anos de implementação de mudanças nas dimensões contempladas pelo estudo. Estudos de caso que contemplam a temática “organizações familiares”, muito utilizados no Brasil, precisam progredir na formulação de teorias que consigam fazer avançar essa linha de investigação (BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2010).

O caso estudado foi o de uma empresa familiar longeva, a Randon S/A, que iniciou nos anos 1990 e vem encaminhando ao longo das duas

últimas décadas significativas transformações em seus mecanismos de governança, de sucessão e de profissionalização da gestão. Espera-se que este trabalho contribua para aprofundar a discussão sobre as múltiplas possibilidades de se estudar o fenômeno da governança nas organizações familiares e sua influência sobre os processos de sucessão e de profissionalização. Esses eventos parecem exercer profunda influência sobre o papel que a família empresária vinha desempenhando historicamente, mas cujo futuro provavelmente será bastante diverso.

O artigo se divide nas seguintes seções, além desta introdução: uma breve revisão da literatura sobre os modelos de governança e sua potencial aplicação em empresas familiares; a descrição das escolhas metodológicas empreendidas pela pesquisa; a apresentação e análise do caso estudado, abarcando a discussão sobre a governança e sua relação com os processos de sucessão e de profissionalização na organização familiar pesquisada; e, finalmente, apresentam-se as considerações finais e hipóteses que poderão vir a ser consideradas por estudos futuros.

2 EMPRESAS FAMILIARES E A ESTRUTURAÇÃO DA GOVERNANÇA

2.1 Conceituando a empresa familiar

A problematização da empresa familiar, como objeto de estudo, envolve aspectos como sua conceituação na condição de empresa familiar e a identificação de fontes de distinção diante de outros tipos de organizações, bem como a análise das particularidades associadas à dinâmica da interação entre família e empresa (SHARMA, 2006).

É possível observar, na literatura, a existência de uma variedade de conceitos que buscam apreender a essência daquilo que efetivamente caracterizaria a organização familiar. As conceituações de empresa familiar geralmente perpassam por três dimensões: o controle acionário, o envolvimento na gestão do negócio e a transição multigeracional. A participação da família, em uma ou

mais dessas dimensões, conferiria, dessa forma, o caráter familiar de uma empresa. Gallo e Sveen (1991), por exemplo, conceituam empresa familiar como aquela em que apenas uma família detém a maior parte do capital da empresa e, dessa forma, define sua gestão. Tagiuri e Davis (1985) enfatizam a influência da família na gerência da empresa, sendo, então, uma organização na qual membros de uma família, por meio do exercício de laços de parentesco ou pelo direito à propriedade, influenciam a direção do negócio. Litz (1995), por sua vez, considera que uma empresa familiar pode ser conceituada a partir do grau de envolvimento de uma família empresária na propriedade e na gestão da organização.

A interação entre família e empresa, explicitada pelas três dimensões, constitui o principal elemento de distinção entre empresas familiares e não familiares. Com efeito, essa interação tem sido reconhecida como um dos principais elementos constituintes e influenciadores da dinâmica das empresas familiares (DYER JR.; DYER, 2009; DYER JR., 2003). Tal interação conduz à constituição de um tipo singular de organização, na medida em que estão presentes elementos econômicos e sociais no âmbito de uma estrutura organizacional e que essa interação exerce influência significativa sobre o desempenho e a sobrevivência da organização familiar (DYER JR., 2006; CHRISMAN; CHUA; STEIER, 2002).

2.2 Sucessão e profissionalização

A sucessão é um dos temas mais abordados na literatura sobre empresas familiares (SHARMA, 2006; PAIVA; OLIVEIRA; MELO, 2008; BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2010). Uma das razões que justificam o foco na sucessão é o fato de essa ser considerada por muitos autores uma das situações mais críticas enfrentadas pelas organizações familiares (GRZYBOVSKI; HOFFMANN; MUHL, 2008; CHITTOOR; DAS, 2007). A sucessão nas empresas familiares foi muitas vezes descrita como um evento esporádico, concepção que pouco contribui para a compreensão do fenômeno com a complexidade que ele, de fato, apre-

senta. Autores como Lambrecht (2005), por exemplo, consideram a sucessão como um processo contínuo de transferência multigeracional, no qual se dá a transferência dos valores e da cultura da empresa. Elementos como a formação, a competência e a experiência dos prováveis sucessores são constituídos ao longo do tempo e devem ser analisados pela família como parte de um processo de longo prazo. Chittoor e Das (2007) corroboram essa visão, ao considerar a sucessão um processo que se constitui no momento em que a propriedade e a gestão, não necessariamente ao mesmo tempo, serão repassadas ao sucessor, que pode ser tanto um membro da família como um profissional de mercado. A maioria dos autores compartilha a ideia de sucessão como uma jornada, na qual a definição do destino dos indivíduos encerra sonhos compartilhados pela família, construídos ao longo de décadas e que encerram expectativas muitas vezes inconscientes sobre a trajetória e o desempenho dos sucessores.

A questão da profissionalização constitui outra temática importante nos estudos sobre empresa familiar. Na perspectiva racional-legal, a profissionalização aparece ligada à figura do administrador profissional, remetendo à ideia de que a propriedade e a gestão devem estar dissociadas para possibilitar a racionalidade e a impessoalidade das decisões, como preconiza a burocracia weberiana. Alguns autores tratam a profissionalização das empresas familiares como uma fase de seu ciclo de vida, o que significa que a separação da família da gestão dos negócios leva ao amadurecimento e contribui para a longevidade dessas organizações. Essa perspectiva vincula as empresas familiares a um tipo de estereótipo de ineficiência e obsolescência inexoravelmente resultante da ligação entre a família e a empresa. A profissionalização seria, assim, uma possibilidade para o encaminhamento dos problemas advindos da relação empresa-família, por inserir a figura do gestor profissional não membro da família como forma de se obter uma “eficiente” condução dos negócios.

Um dos problemas que pode decorrer da transição de uma gestão familiar para outra, profissionalizada, pode ser causado pelas diferentes orientações e valores da família e dos gestores, como

ressalta Dyer Jr. (1989). Uma das alternativas seria então buscar a profissionalização dos membros da família, o que significa preparar os sucessores e os grupos familiares envolvidos, dotando-os das ferramentas necessárias para gerir a empresa. Essa possibilidade aparece como uma das mais importantes alternativas que vêm sendo adotadas pelas empresas familiares, e a preparação, a competência e o mérito dos herdeiros tornam-se os critérios mais importantes para a escolha do sucessor.

O processo da sucessão e de profissionalização da empresa familiar demanda alterações na estrutura de propriedade e de controle dessas organizações, o que implica a reconfiguração das relações de poder – o que se pode chamar de “governança da empresa”. Alterações nos mecanismos de governança geralmente possibilitam operacionalizar as mudanças necessárias para viabilizar o processo de sucessão, embora não se possa estabelecer uma relação de causalidade entre esses dois eventos, mas muito mais uma relação de circularidade. Tanto se pode constatar no plano empírico que a implementação de mecanismos de governança facilita o processo de sucessão como também se pode dizer que o momento da sucessão demanda mudanças nos mecanismos de governança.

2.3 A governança na empresa familiar

Ao se observar a problemática referente à dinâmica entre família, propriedade e empresa, pesquisadores vêm buscando instrumentos capazes de auxiliar na gestão desse tipo de organização, de forma a contribuir para a longevidade das empresas familiares (CAMERA; ARAÚJO, 2008). Nesse ínterim, desponta a discussão sobre a estruturação da governança na empresa familiar como um elemento mediador entre os valores da família e a sobrevivência da empresa, ao buscar conciliar a necessidade de crescimento da organização com os distintos interesses que a permeiam. Considerando as necessidades e particularidades da empresa familiar, a formalização da governança exibe potencial para estruturar, regular e auxiliar os processos de sucessão, de profissionalização e de abertura de capital, no momento em que as

organizações familiares deparam com essas necessidades. Dentre os desafios que as empresas familiares enfrentam, pode-se mencionar a questão da sucessão, a pulverização da estrutura de propriedade ao longo do tempo, a conciliação de interesses coletivos com expectativas individuais, a educação de herdeiros para o papel de acionistas, a profissionalização da família e da empresa, dentre outros (OLIVEIRA; PIMENTEL; CAMPOS, 2008).

A implementação de mecanismos de governança poderia, em tese, auxiliar no processo de sucessão, por oferecer alternativas para a empresa lidar com problemas que emergem de forma particularmente relevante nesse momento, como as mudanças na estrutura de propriedade, o estabelecimento de regras e acordos para minimizar problemas decorrentes de disputas de interesse, a estruturação de conselhos e a separação entre a propriedade e o controle da empresa, dentre outros. Cabe aqui, entretanto, estabelecer uma clara distinção entre as expressões “governança da empresa familiar” e “governança corporativa”, que vêm sendo utilizadas em algumas publicações como similares, mas que de fato não significam a mesma coisa.

A governança da empresa familiar neste trabalho será entendida como

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

Assim, o uso da expressão “governança da empresa familiar” aplica-se de forma mais geral, independentemente de ser ou não uma empresa de capital aberto, para referir-se às práticas adotadas pela empresa com o objetivo de reduzir os conflitos de interesse geralmente existentes entre a empresa e a família, entre acionistas controladores e não controladores, entre os membros da família que participam da gestão e os que não participam ou que gostariam de vir a participar. A governança da empresa familiar visa, portanto,

delimitar as relações entre a família e a empresa, o que implica, na maioria das vezes, criar órgãos, conselhos, acordos e regras para explicitar formalmente as fronteiras dessas relações. O que se busca, de certa forma, é “blindar” a empresa dos conflitos e crises bastante comuns na esfera da arena familiar, embora a existência desses mecanismos nem sempre seja suficiente.

Diversos conceitos envolvem a questão da governança corporativa, enunciados em pelo menos dez diferentes perspectivas (ANDRADE; ROSSETTI, 2006). A OECD, por exemplo, enuncia de forma bastante ampla o conceito, considerando a governança corporativa um sistema, por meio do qual as corporações são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa teria então o papel de especificar a distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros *stakeholders*, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisões em relação a questões corporativas. As políticas de governança, por sua vez, devem especificar os objetivos da empresa e os instrumentos que serão utilizados para acompanhamento do desempenho (OECD, 2004).

A adoção de alguns princípios da governança corporativa poderia auxiliar as empresas familiares – especialmente as de maior porte – no sentido de oferecer a elas mecanismos que possibilitem equacionar a relação entre os acionistas minoritários e majoritários ou entre acionistas familiares e não familiares (*fairness*), de divulgar informações precisas e de forma transparente (*disclosure*), de prestar contas de suas ações de forma responsável (*accountability*) e de obter conformidade no cumprimento das normas reguladoras preconizadas pelos estatutos, regimentos e instituições legais (*compliance*). Esses princípios se aplicam, entretanto, a empresas de uma forma geral, e não apenas a companhias abertas que operam no mercado de capitais.

A breve revisão teórica aqui apresentada permite inferir que as organizações familiares apresentam peculiaridades que impõem muitas restrições à simples transposição de práticas de gover-

nança corporativa para estruturação da governança dessas empresas. A estrutura patrimonial geralmente com elevada concentração de ações ordinárias nas mãos da família controladora, a presença de minoritários pouco ativos (quando há), a sobreposição entre os cargos de gestão nas mãos dos proprietários, o baixo nível de profissionalização dos conselhos de administração, dentre outras especificidades, tornam a implementação de práticas de governança um desafio para essas organizações. Contudo, deve-se considerar que esses mecanismos podem representar uma alternativa que, levando em consideração as especificidades da empresa familiar e de cada empresa em particular, pode contribuir para o processo de sucessão e de profissionalização dessas organizações, especialmente as de maior porte. Esta pesquisa identifica e analisa um caso em que efetivamente se pode observar que ambos os conceitos de governança (corporativa e familiar), embora distintos, contribuíram para a sucessão e a governança da empresa.

3 METODOLOGIA

Neste estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com o objetivo de analisar como questões relativas à problemática da governança, da sucessão e da profissionalização da gestão vêm sendo conduzidas em uma empresa familiar. A opção pela pesquisa qualitativa parece ser, nesse caso, a mais adequada para possibilitar a apreensão da dinâmica das organizações familiares, pois seu caráter circular e reflexivo permite a consideração de diferentes versões da realidade e a identificação das diversas representações que os indivíduos fazem dessa realidade (DAVEL; COLBARI, 2003).

A construção do artigo foi realizada a partir de um estudo de caso conduzido junto ao grupo empresarial Randon S/A, que passou por um longo processo de estruturação de seus mecanismos de governança, do processo de sucessão e de profissionalização da gestão. A estratégia de estudo de caso foi utilizada por permitir o aprofundamento e o detalhamento da dinâmica vivenciada por essa organização, de como as mudanças vêm se processando ao longo do tempo e das formas

como as relações entre família e empresa parecem ter se ajustado a novas formas estruturais. A flexibilidade no planejamento do estudo de caso e a possibilidade de aprofundar o fenômeno estudado fazem desta uma técnica adequada para a condução do estudo realizado (YIN, 2005; GODOI; BALSINI, 2006), além de permitir a identificação de padrões de interação recorrentes que possibilitaram explicitar as especificidades da dinâmica e dos processos que ocorreram na empresa pesquisada.

O levantamento do material empírico foi feito por meio de pesquisa documental e da realização de entrevistas junto aos membros da família, do nível de direção e do conselho de administração. A empresa, localizada em Caxias do Sul (RS), foi visitada duas vezes pelos pesquisadores, sendo realizadas oito entrevistas em profundidade, com aproximadamente duas horas de duração cada uma, o que gerou amplo material para análise. Adicionalmente, o *site* da empresa, que dispõe de um volume significativo de informações, foi amplamente consultado pelos pesquisadores. Documentos internos da empresa, como relatórios de atividades, revistas e publicações internas, também foram disponibilizados para a pesquisa.

As entrevistas foram transcritas e o tratamento das informações foi realizado por meio da análise temática do conteúdo (BARDIN, 2004), em que se procurou identificar os elementos relevantes associados ao processo de estruturação dos mecanismos de governança, ao processo de sucessão e ao processo de profissionalização da gestão na empresa estudada. Considerando o conjunto de técnicas de análise de conteúdo, adotou-se neste estudo a análise categorial ou temática, que é descrita por Bardin (2004) como o processo de análise do texto a partir de unidades categorizadas e agrupadas analogicamente em relação aos eixos temáticos. A análise realizada aqui compreendeu as três fases operacionais apresentadas por Bardin (2004): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferências e interpretação. Quanto ao processo de categorização, foram definidos eixos temáticos mais amplos, com a finalidade de proporcionar diretrizes gerais a partir das quais foram reveladas as categorias

de análise, quais sejam: governança, sucessão e profissionalização. O quadro a seguir apresenta as principais categorias identificadas a partir dos eixos temáticos.

4 GOVERNANÇA, SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA PESQUISADA

4.1 A empresa Randon

A Mecânica Randon Ltda. foi fundada em 1953, pelos irmãos Raul Anselmo e Hercílio Randon com o objetivo de produzir freios a ar. Em 1961, se beneficiando do processo de industrialização e modernização pelo qual passava o país, a empresa começa a expandir suas instalações e a diversificar sua linha de produtos, iniciando a produção de semirreboques e chassis para caminhões e ônibus. Em 1969, abre uma filial em São Paulo para fabricação de terceiros-eixos em caminhões Ford e GM. No ano seguinte, transforma-se em sociedade anônima, adotando o nome de Randon S/A e, em 1972, abre seu capital. Em 1973, a Randon começou a exportar, inicialmente para o Uruguai, e tornou-se a primeira empresa brasileira, com capital exclusivamente nacio-

nal, a fabricar veículos automotores no Brasil – o caminhão fora-de-estrada RK 424. Três anos mais tarde associa-se à empresa francesa Nicolas e cria a Randon Nicolas para produção de plataformas com eixos modulados para transporte de cargas pesadas.

No início dos anos 1980, em razão da crise pela qual passava a economia brasileira, a empresa enfrentou sérias dificuldades financeiras, chegando à situação limite de ter que pedir concordata ou ter sua falência decretada. Essa experiência constituiu um aprendizado doloroso para os dirigentes, que iniciaram uma profunda reformulação interna, implementando medidas de reestruturação administrativa e financeira. Vencida a crise, a Randon foi retomando gradativamente seu crescimento, especialmente por meio de parcerias com empresas estrangeiras. Em 1986 foram realizadas diversas *joint-ventures* como alternativa para captar investimentos estrangeiros, obter tecnologias de ponta e acessar mercados externos já consolidados.

No início dos anos 1990, uma nova crise atinge a empresa, dessa vez representada por uma desaceleração do mercado nacional, que obrigou a Randon a reduzir suas operações em aproximadamente 30%. Com a abertura da economia do país para o comércio internacional, os dirigentes da Randon perceberam a necessidade de ajustes

Eixos temáticos	Categorias de análise
Governança	<ul style="list-style-type: none"> Estrutura patrimonial Composição e papel do Conselho de Administração Estrutura e funcionamento do Conselho de Família Adoção de políticas de governança Papel da governança junto ao processo sucessório Governança e profissionalização
Sucessão	<ul style="list-style-type: none"> Princípios norteadores dos processos sucessórios Forma de inserção dos sucessores O papel do fundador e de familiares não gestores Conflitos de gerações e disputas de poder Planejamento sucessório
Profissionalização	<ul style="list-style-type: none"> Entraves ao processo de profissionalização Nível de formalização das atribuições dos dirigentes Separação propriedade e gestão Critérios para a inserção das próximas gerações Visão dos dirigentes sobre a profissionalização da gestão

Quadro 1 – Categorias de análise identificadas a partir dos eixos temáticos.

Fonte: dos autores.

profundos para adequar a empresa a um novo contexto macroeconômico. As mudanças pareciam mais necessárias para responder a problemas de estrutura patrimonial e de gestão do que para atender a questões sucessórias, embora com o tempo esses aspectos tenham também sido endereçados.

Em 1993 foi criada uma *holding* de controle, a Randon S/A Implementos e Participações, para desatar o emaranhado de participações cruzadas que tornava as relações entre as empresas do grupo quase incompreensíveis. Até então, a Randon Implementos era uma empresa de produção, ao mesmo tempo que detinha participação acionária em diversas outras empresas do grupo. O capital de todas as empresas do grupo foi fechado e apenas o capital da *holding* de controle foi aberto. Esse trabalho consumiu grande esforço contábil, financeiro e tributário, além de intensas negociações com acionistas das empresas do grupo, cuja opção era vender suas ações ou trocá-las por ações da *holding*. Pelo menos três grandes aspectos devem ser citados como avanços da empresa nessa etapa: o encaminhamento das questões relativas à estrutura patrimonial das empresas do grupo e da família, a profissionalização da gestão via contratação de profissionais de mercado para a direção de todas as empresas do grupo e a implementação de algumas políticas de governança na *holding* controladora.

Dando prosseguimento às mudanças, a família Randon criou, em 1995, a *holding* de con-

trole familiar, para a qual transferiu as ações da família. A Dramd S/A possui, atualmente, 40,7% do controle da Randon S/A, que por sua vez detém participações diferenciadas nas empresas que compõem o grupo (Figura 1).

O grupo Randon constitui hoje um complexo industrial que emprega mais de 7 mil funcionários, atende aos clientes nacionais por meio de uma rede de vendas e assistência técnica de mais de cem concessionárias e exporta para mais de 80 países. Desde 1994 a empresa publica seu Balanço Social e foi uma das primeiras empresas a integrar, em 2001, o Nível 1² de governança corporativa criado pela Bovespa, compondo o primeiro grupo que atendia às exigências estabelecidas para este nível. Em 2005, a Randon S/A aparece como uma das dez melhores empresas para se trabalhar no Brasil, permanecendo nesse *ranking* nos anos seguintes (*Exame* 2005, 2006, 2008 e 2009). O ano de 2009 marcou os 60 anos das Empresas Randon.

4.2 O modelo de governança na Randon

A reconfiguração societária implantada ao longo da década de 1990 e descrita no item anterior cumpriu, em relação ao mercado de capitais, duas funções principais: criou uma estrutura menos complexa e mais atrativa para os investidores e paralelamente, ao criar a *holding* familiar, delimitou as questões de sucessão em termos patri-

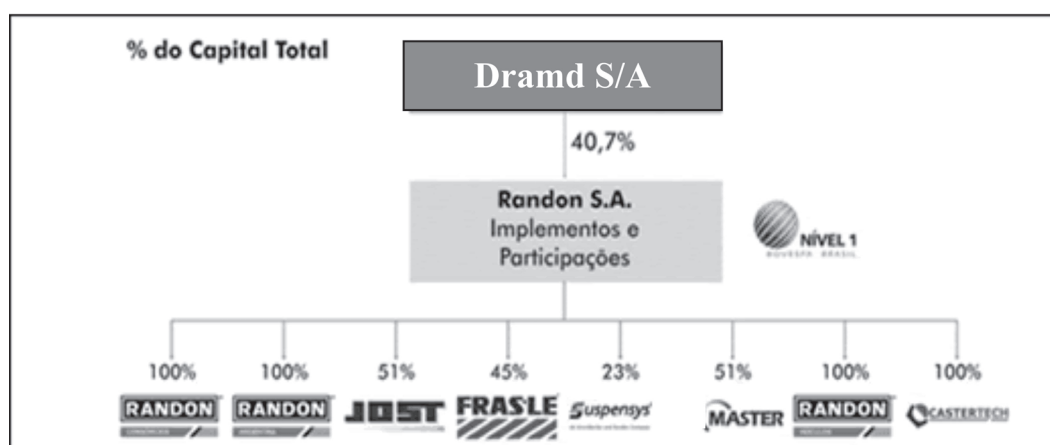


Figura 1 – Estrutura Societária do Grupo Randon.

Fonte: adaptado de Randon (2010).

moniais, criando mecanismos formais para restringir eventuais conflitos familiares a essa esfera a fim de preservar as empresas do grupo. Como relata um dos sucessores:

(001) Fomos fazendo essas alterações societárias para que todas elas ficassem ligadas unicamente a essa *holding*. Uma estrutura societária bem clara, limpa, fácil para nós, para continuarmos assumindo as unidades de negócios. (O objetivo era) criar uma independência maior entre as unidades de negócios e atrair também o nosso acionista investidor. (E02).

A estrutura patrimonial adotada para o grupo exigiu também a descentralização da estrutura de poder, em nível das empresas que compõem a *holding*. Basicamente, toda a estrutura de gestão dessas empresas foi profissionalizada e integrada por executivos externos à família. Cada empresa é tratada como uma unidade de negócios independente e avaliada em função de seus resultados.

A participação da família ocorre na *holding* Randon, que, além de *holding* controladora do grupo, é também uma empresa de produção. Nesse nível encontra-se o CAD e também os cargos de direção da Randon S/A. Observou-se a existência, por algum tempo, de uma sobreposição das funções de presidente do CAD e CEO, concentradas na figura do fundador. Essa questão é recorrente na literatura da área, que ressalta que essa sobreposição de papéis, às vezes, pode alterar a estrutura e o papel desempenhado por cada uma dessas instâncias. Dessa forma, identificaram-se três fases bastante distintas quando se analisam a estrutura e o papel desempenhado pelo Conselho de Administração. Na primeira fase, que se estende da abertura de capital da companhia (1972) até a reconfiguração societária (1993), identifica-se um CAD que se limitava a atuar de maneira *pro forma*, cumprindo as exigências legais que lhe eram cabíveis. Após a criação da *holding* de controle, até a entrada da empresa no Nível 1 de governança da Bovespa, a atuação do CAD evoluiu, passando a assumir mais firmemente o direcionamento estratégico das empresas do grupo. Nessa segunda fase, contudo,

a sobreposição existente entre os cargos de presidente do Conselho de Administração da *holding* e CEO da Randon, concentradas na figura do acionista majoritário e fundador da empresa, constituiu um sério limitador à atuação do conselho, no sentido mais amplo de suas atribuições. Esse fato parece ser um dos mais centrais na manutenção das características de gestão familiar nessa empresa, que trata a atuação do CAD mais como um órgão consultivo do que diretivo. Como ressalta um dos entrevistados:

(002) Um conselho de administração como o que nós temos hoje é uma coisa assim bem tranquila, não dá para entrar nessa de correr grandes riscos com os acionistas da empresa. Então, o conselho tem ajudado, primeiro, a tomar decisões mais concentradas, mais acertadas, de forma mais profissional, e nós temos também aproveitado a experiência desses conselheiros, tanto os internos, quanto os externos. (E02).

Uma terceira fase na atuação do CAD se inicia com a adesão da Randon ao Nível 1 de governança corporativa da Bovespa, em 1991. Esse foi um fato importante, embora um tanto quanto circunstancial. Nessa época, estavam sendo implantados os níveis diferenciados de governança no Brasil e a Bovespa incentivou a adesão de empresas que já cumpriam pelo menos parcialmente os requisitos do nível 1, como era o caso da Randon. Como relata um de seus dirigentes:

(003) Nós, na época em que surgiu essa onda, são ondas, né? [...] Quando surgiu essa nova onda, as empresas tendiam a ser mais valorizadas se elas tivessem aderido a um sistema, chame lá Nível 1 [...]. Quando nós vimos que a governança no Nível 1 exigia muito pouco além do que nós já fazíamos, a decisão não foi tão difícil [...]. Na verdade a gente primeiro aprendeu, entendeu como é que funciona o Nível 1, quais são as exigências que ele têm e passamos a divulgar mais internamente só, não criamos estrutura nova, nem nada. (E02).

A adesão ao Nível 1 não implicou a introdução de alterações relevantes na gestão ou na estrutura organizacional. Ao assumirem as condições inerentes ao Nível 1 de governança, os dirigentes tinham a expectativa de que a companhia, que já se preocupava em praticar políticas de transparência de suas informações, alcançasse uma maior visibilidade no mercado – agora sob a chancela da Bovespa – e passasse a figurar como uma boa opção de investimento.

Embora não tenham ocorrido mudanças imediatas no modelo de governança da empresa, a adesão ao Nível 1 introduziu gradativamente maiores exigências para os participantes, particularmente em relação à garantia dos direitos dos minoritários, à composição do CAD e à separação entre propriedade e controle. Aqui é importante perceber a evolução gradativa do modelo de governança de um grupo empresarial que cresce e já se internacionalizara e cuja estrutura de gestão já estava profissionalizada, mas que, por outro lado, preservava as características da gestão familiar em seus cargos mais expressivos.

Ao longo dos anos 2000, foram sendo introduzidas pelos órgãos reguladores do mercado maiores exigências para as empresas que aderiram aos níveis diferenciados de governança. A superposição das funções de presidente do CAD e de CEO da Randon era frequentemente apontada como um entrave nos relatórios das auditorias independentes. A entrada de conselheiros independentes e de representantes dos minoritários no CAD aparece como elementos que contribuem para uma atuação mais efetiva do conselho, ainda que de forma tímida. O clã Randon, como grupo de acionistas majoritários, permanece inserido nas duas cadeiras, o que reafirma o caráter familiar do negócio. A holding teria que esperar ainda quase uma década para que a sobreposição das funções de CEO e de *chairman* fosse eliminada, o que só veio a ocorrer em 2009. A mudança, assinalada pelos dirigentes como um passo importante no sentido de abraçar as “melhores práticas de governança”, foi operacionalizada com a permanência do fundador como presidente do CAD e a designação de seu filho mais velho para o cargo de diretor-presidente da Randon Implementos e Participações S/A.

Parece importante resgatar aqui as mudanças que também vinham ocorrendo em relação ao processo de profissionalização das empresas do grupo e à forma de encaminhamento do processo de sucessão, que serão analisados nas sessões seguintes. O processo de profissionalização dessa empresa deve ser analisado como um todo, para que não se incorra em conclusões precipitadas acerca do papel que o modelo de governança adotado exerceu sobre as outras questões. Pode-se arguir, com pertinência, que o modelo de governança da empresa não foi implementado com o objetivo inicial de mediar as demandas inerentes à interação entre as dimensões família, propriedade e empresa, visto que as motivações foram de natureza legal e de mercado. Também não se constata a existência de um Conselho autônomo e independente, como preconizam as boas práticas de governança. Pode-se observar, contudo, que o processo de profissionalização que foi levado a termo junto às empresas do grupo e as políticas de sucessão que foram acordadas no âmbito da família e implementadas com a criação da *holding* familiar efetivamente possibilitaram um avanço na delimitação das questões de propriedade e gestão – ainda que muitas dessas mudanças somente se tornem visíveis com a entrada em cena da 3ª geração da família Randon.

4.3 Sucessão e profissionalização na Randon

A Randon, apesar dos 60 anos de existência, esteve sob a gestão da primeira geração até abril de 2009, quando um de seus fundadores repassou o cargo de CEO ao filho e permaneceu como presidente do CAD. A discussão sobre o processo de sucessão da empresa, porém, é antiga e foi empreendida após o falecimento de um dos fundadores, em 1989, episódio que acabou por evidenciar a necessidade de preparação e definição de diretrizes para orientar a sucessão das futuras gerações. A morte do dirigente de uma empresa familiar normalmente deflagra o processo sucessório, que em alguns casos é marcado por conflitos e por disputas capazes de desestruturar a organização. No caso em questão, o falecimento de um dos fundadores não desen-

cadeou problemas sucessórios, pois ele deixou apenas um herdeiro, que, por ter necessidades especiais, não o sucedeu na gestão. Além disso, o outro irmão e também fundador continuou à frente da gestão da companhia, adiando a transferência do poder para seus sucessores e membros da segunda geração. Nesse sentido, a linha sucessória da empresa passou a se concentrar em apenas um ramo familiar, que possui cinco herdeiros, dos quais quatro atuam na empresa.

O plano de sucessão, desenvolvido formalmente a partir de 1997, contemplava questões essenciais para nortear o processo sucessório, como plano de aposentadoria, criação do Conselho de Família, formalização de diretrizes para orientar a carreira profissional dos membros familiares, constituição de um fundo de investimentos familiar, formatação de códigos internos de conduta e de regras para a negociação das ações da companhia. O planejamento sucessório pode ser analisado tanto sob o prisma da família como sob a perspectiva de sua influência em relação ao grupo de investidores.

Para a família empresária, a elaboração do plano de sucessão representou a criação de mecanismos para que o controle da companhia permaneça em suas mãos, uma vez que o plano definiu diretrizes importantes para nortear o processo, como regras para a venda das ações que pertencem aos membros familiares. Além disso, estabeleceu diretrizes claras para a sucessão dos cargos, minimizando o risco de conflitos entre os potenciais sucessores. E, por fim, estruturou um Conselho de Família como instância mediadora das questões e demandas familiares.

Já para os investidores, a definição do plano de sucessão, juntamente com a criação da *holding* familiar, assegurou que as questões familiares fossem separadas das questões patrimoniais, isolando as organizações do grupo de eventuais conflitos internos. E ainda, ao formalizar as regras para a sucessão, transmitiu mais confiança ao mercado em caso de um afastamento repentino do fundador da empresa, como ressalta um dos sucessores:

(004) Se amanhã faltar o presidente, como é que se resolve? Já está tudo definido e

escrito! Se um de nós decidir: “Oh, não quero fazer negócio, ou vou ser só acionista, não vou mais ficar aqui, ou quero vender minha parte”. Como é que a gente se organiza para não perder o controle? Tá tudo, tudo escrito e nosso pessoal todo sabe também. Nossos diretores sabem e a gente divulga isso para eles ficarem tranquilos. Isso cria uma tranquilidade para toda a gestão e para toda a família Randon. (E02).

Uma característica marcante na evolução do grupo Randon é a gradativa separação entre propriedade e gestão, auxiliada pelo contínuo processo de profissionalização. O próprio plano de sucessão está intimamente relacionado ao processo de profissionalização da companhia, ao estabelecer explicitamente como diretriz que os membros da terceira geração construam suas carreiras profissionais fora da empresa. Outro ponto previsto no plano de sucessão e que também reflete essa preocupação foi a constituição de um fundo de investimentos, com recursos da família, para fomentar o processo de formação e de encaminhamento dos membros familiares, contemplando três objetivos básicos: financiar gastos com projetos diferenciados de educação para os jovens, auxiliar membros da família que estiverem passando por dificuldades específicas e financiar projetos empreendedores dos membros que desejarem iniciar um novo negócio.

(005) Então, já pensando para a próxima geração. Nós, da segunda geração, estamos mais em nível de *holding* de operação. A próxima geração vai caminhar mais para a *Dramd* (*holding* de controle), Conselho de Administração e acionistas. Nem como diretor executivo nós não estamos incentivando nossos filhos. Eles vão ter uma empresa que vai continuar crescendo, vai remunerar (o capital), eles vão ter dividendos, uma vida econômica tranquila e bem-sucedida, só que cada um vai ter que buscar sua profissão [...]. Primeira geração, meu pai totalmente na operação. Segunda geração, começamos na operação e migramos

para a bolsa. Terceira geração, vai se formar como acionistas ou conselheiros. (E03)

A afirmação de que a Randon constitui uma empresa de controle familiar, com gestão profissional, encontra-se fortemente veiculada nos discursos dos dirigentes familiares. A decisão de profissionalizar a gestão a partir da contratação de profissionais de mercado é justificada por um dos dirigentes familiares em razão da consciência sobre a dificuldade de conciliar os papéis familiares com as demandas da organização. Nesse sentido, a própria necessidade de contratação ou demissão de um indivíduo é percebida como muito mais complexa quando se trata de um familiar.

(006) Porque quando não deu certo com o executivo, nós trocamos. Agora vai fazer isso com alguém da família, não dá. É um sócio... A posição é ambígua, nós sentamos em dupla cadeira. Eu sento aqui como acionista da Dramd, como executivo, como investidor, entendeu? (E02)

Pode-se inferir que a opção pela profissionalização da gestão representou, na empresa em questão, uma alternativa para minimizar possíveis tensões decorrentes do crescimento da família e de eventuais disputas pelos cargos de gestão entre seus membros. Na visão de um dos antigos diretores, as questões referentes à sucessão dos membros familiares encontram-se bem definidas no nível da família e a preocupação central, atualmente, está se voltando mais para o processo de sucessão entre os gestores profissionais que ocupam posições estratégicas e que já estão próximos de se aposentar. Assim, quando questionado sobre uma possível tensão decorrente do processo sucessório entre os dirigentes familiares, o diretor afirma:

(007) Há uma espécie de blindagem quanto a isso, porque hoje são os executivos de fora que realmente têm os contatos com grandes cadeias de clientes, com grandes cadeias de suplementos, com grandes negociações. Eu acho que é muito mais do que esse aspecto de sucessão do grupo contro-

lador... É muito mais traumático ou uma interrogação a sucessão do grupo de executivos seniores. [...] Então esses sim fazem parte, vamos dizer assim, da equação de poder não societário, mas equação de poder aqui dentro da companhia. E eu, sinceramente, tenho a impressão de que é mais traumática essa sucessão do que a sucessão no grupo controlador. (E03).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao delinear a trajetória percorrida pela empresa pesquisada foi possível analisar a estruturação de seus mecanismos de governança e sua articulação com os processos de sucessão e de profissionalização. Os resultados são particularmente relevantes por apontarem alternativas que podem ser consideradas por outras empresas familiares brasileiras de médio e grande porte. Em processo de maturação há quase 20 anos, a experiência do grupo Randon certamente contém contradições e desafios ainda não superados, mas revela também alternativas que foram construídas a partir das necessidades e do conjunto de peculiaridades presentes nesse grupo e nessa família empresária. De forma bastante interessante, as decisões implementadas mostram o redirecionamento das futuras gerações exclusivamente para a posição de acionistas, implicando seu afastamento da gestão. A opção de entregar a gestão para profissionais não familiares constitui uma discussão relevante na literatura sobre empresas familiares e que é usualmente abordada de forma muito limitada em pesquisas empíricas. Essa constatação traz em seu bojo uma contribuição importante ao abarcar a discussão sobre o papel que as famílias empresárias historicamente vêm exercendo, mas que tende a se alterar significativamente no futuro. Nesse sentido, foi possível evidenciar o posicionamento estratégico assumido pela família em relação ao papel das futuras gerações, reconfigurando o quadro de atuação de seus membros de forma diferenciada ao que tradicionalmente tem sido verificado em empresas familiares. Além disso, essa questão foi trabalhada de forma interligada aos processos de

sucessão e de profissionalização, aliados à estruturação da governança patrimonial, de controle e de gestão, demonstrando até que ponto se conectam e tendem a estabelecer uma certa relação de reforço.

No tocante à questão da governança, o modelo adotado pela empresa tem origem em sua constituição como sociedade anônima, desde os anos 1970. Exigências formais e legais foram determinantes para a implementação da estrutura básica encontrada nas sociedades anônimas. O controle societário concentrado nas mãos de uma família orientou, contudo, um redesenho da governança no sentido de acomodar as exigências formais ao formato demandado para assegurar o controle e a gestão familiar. Se considerarmos, porém, a governança como um conceito mais amplo, como o utilizado por Babic (2003), do qual emerge a questão da governança como um processo, por meio do qual, de forma negociada e interativa, novas bases de poder são legitimadas e o consenso entre os atores é permanentemente renegociado, identificamos no caso analisado esse mesmo processo dinâmico de redimensionamento das relações de poder, de autoridade, de liderança e de autonomia. Nos anos 1970, perdurando até os anos 1990, vê-se estabelecido um modelo de governança que visava atender meramente os padrões formais, cuja centralidade estava assentada na posição indistinta de propriedade e controle. Os anos 1990 trazem um avanço, no sentido de renegociar as relações de autoridade e de autonomia requeridas por uma estrutura divisionalizada. Nesse sentido, a reestruturação patrimonial exerceu um papel fundamental, redefinindo os padrões institucionais nos quais se inseria a nova *holding* de controle e de operações do grupo. Aqui, se começa a perceber o início da delimitação entre propriedade e gestão, movimento esse acelerado pela profissionalização da gestão das empresas componentes da *holding*, pelas parcerias com investidores estrangeiros e pelo ingresso de novos sócios, via aporte de capital nacional e internacional. As relações de poder têm que ser renegociadas e o Conselho de Administração embora ainda sob o comando do acionista majoritário, precisa negociar com outros acionistas.

Uma das contribuições mais significativas deste artigo consiste em apresentar um conceito

específico para a expressão “governança da empresa familiar”. Governança corporativa da empresa familiar tem sido uma expressão frequentemente referenciada na literatura como equivalente a “governança da empresa familiar”. Defende-se aqui a ideia de que elas apenas podem ser utilizados indistintamente quando se referirem a empresas familiares de capital aberto, já em fase de implementação de mecanismos de governança ditos “corporativos”. A governança da empresa familiar de pequeno porte e ainda predominantemente sob controle familiar – para as quais faz pouco sentido replicar as práticas usuais de governança corporativa – refere-se à estrutura de poder, à organização e às práticas de gestão adotadas naquela empresa e em como essas estruturas e práticas podem ser (re)organizadas visando à longevidade da empresa familiar.

No caso estudado, a estrutura de governança implementada gradativamente desde os anos 1990 constitui um processo incremental, cunhado tanto a partir de demandas da família quanto de exigências do mercado acionário. O ingresso da empresa no Nível 1 de governança corporativa da Bovespa, embora não tenha trazido de imediato nenhuma mudança estrutural relevante no início dos anos 2000, vai gradativamente inserindo a empresa em um novo patamar de governança. Se no início o objetivo era elevar a visibilidade da organização como uma opção atrativa para os investidores, ao longo do tempo foram se estabelecendo maiores pressões externas por transparência, *accountability* e equidade no tratamento de acionistas. Nesse sentido, foi importante nos apropriarmos tanto das teorias de governança da empresa familiar como daquelas oriundas da governança corporativa, pois a partir delas pudemos diferenciar com propriedade as especificidades dos dois conjuntos em questão – empresa familiar e mercado. Nesse caso específico, ambos os modelos foram úteis para ampliar a compreensão da empresa estudada e contribuíram para elucidar nossa conclusão de que, em diversas situações, é necessário utilizar com propriedade os conceitos de governança da empresa familiar e governança corporativa da empresa familiar.

Uma vez destacadas as contribuições que este estudo permitiu alcançar, buscaremos delimitar algumas hipóteses de pesquisa que possam vir a constituir pontos de partida para investigações futuras.

H1: A constituição de estruturas de propriedade que segmentam o capital das *holdings* empresariais e das *holdings* patrimoniais facilita a separação entre a propriedade da empresa e a propriedade das ações dos membros da família e pode funcionar como estruturas de suporte para “armazenar” o conflito e preservar a empresa das questões familiares.

H2: A implementação de estruturas de governança que priorizam a independência e a autonomia do Conselho de Administração representa um avanço para as empresas familiares de médio e grande porte no sentido de possibilitar uma efetiva separação entre propriedade e gestão.

O estabelecimento de relações de circularidade entre o desenvolvimento dos processos de governança, de profissionalização e de sucessão na empresa analisada é inevitável, embora deva ser analisado com cautela e não necessariamente nessa ordem. A observação concomitante desses três processos permite inferir que, separadamente, cada um deles era facilitado pela ocorrência dos outros dois. Ao se considerar, por exemplo, a decisão de direcionar os membros familiares para o papel de acionistas (contida no plano de sucessão) percebe-se que ela foi facilitada pelo nível de profissionalização já existente na empresa em nível dos cargos de gestão e pela estrutura de governança, que requer cada vez mais a separação entre propriedade e controle. Assim, podemos propor a seguinte hipótese de pesquisa:

H3: É possível identificar inter-relações entre mecanismos de governança e processos de profissionalização e de sucessão em empresas familiares, de forma circular e incremental, podendo-se supor que o amadurecimento desses processos contribui posi-

tivamente para aumentar as possibilidades de longevidade da empresa familiar.

Por fim, é válido apontar que diversas outras questões emergiram no decorrer da pesquisa que, naturalmente, não puderam ser endereçadas neste trabalho, seja por se relacionarem a uma questão temporal, seja por demandarem ainda maiores observações. Dentre elas, podemos indagar, por exemplo: uma efetiva separação entre propriedade e gestão poderia desconfigurar a empresa familiar como tal, transformando-a numa corporação pulverizada em termos de controle acionário? Herdeiros que se transformam em acionistas tenderão a migrar para uma lógica de investidores, perdendo gradativamente o vínculo afetivo com os negócios empreendidos por seus antecessores? Espera-se que essas e outras proposições e indagações endereçadas por essa pesquisa possam auxiliar na constituição da agenda de estudos e pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BABIC, V. **Corporate governance problems in transition economies**. Winston-Salem: Wake Forest University, 2003. (Social Science Research Seminar).

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARTHOLOMEUSZ, S.; TANEWSKI, G.A. The relationship between family firms and corporate governance. **Journal of Small Business Management**, Morgantown, v. 44, n. 2, p. 245-267, Apr. 2006.

BORGES, A. F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. Empresas familiares: mapeamento da produção científica brasileira In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENEO, 2010. CD-ROM.

- CAMERA, F.; ARAÚJO, L. C. G. Análise dos aspectos teóricos relacionados à governança corporativa que podem contribuir para a sobrevivência das pequenas e médias empresas familiares brasileiras. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ENEO, 2008. CD-ROM.
- CHITTOOR, R.; DAS, R. Professionalization of management and succession performance: a vital linkage. **Family Business Review**, Malden, v. 20, n. 1, p. 65-79, Mar. 2007.
- CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; STEIER, L. P. The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 26, n. 4, p. 113-130, Summer 2002.
- DAVEL, E.; COLBARI, A. Pesquisas sobre organizações familiares: instigações e contribuições. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia/SP. **Anais...** Atibaia/SP: ENANPAD, 2003. CD-ROM.
- DEBICKI, B. J. et al. Family business research in the new millennium: an overview of the who, the where, the what, and the why. **Family Business Review**, Malden, v. 22, n. 2, p. 151-166, Jun. 2009.
- DYER JR., W.G.; Examining the “family effect” on firm performance. **Family Business Review**, Malden, v. 19, n. 4, p. 253-273, Dec. 2006.
- _____. The family: the missing variable in organizational research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boca Raton, v. 27, n. 4, p. 401-416, June 2003.
- _____. Integrating professional management into a family owned business. **Family Business Review**, Malden, v. 2, n. 3, p. 221-235, Sept. 1989.
- _____; DYER, W.J. Putting the family into family business research. **Family Business Review**, Malden, v. 22, n. 3, p. 216-219, Sept. 2009.
- GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2001.
- GALLO, M. A.; SVEEN, J. Internationalizing the family business: facilitating and restraining factors. **Family Business Review**, Malden, v. 4, n. 2, p. 181-190, June 1991.
- GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 89-112.
- GRZYBOVSKI, D.; HOFFMANN, P. Z.; MUHL, E. E. Estratégia de sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo do caso Gerdau. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ENEO, 2008. CD-ROM.
- LAMBRECHT, J. Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. **Family Business Review**, Malden, v. 18, n. 4, p. 267-282, Dec. 2005.
- LESCURA, C. **A dinâmica entre família e organização: representações sociais acerca das relações de parentesco em uma organização familiar**. 2009. 180 f. Dissertação (Mestrado em Administração)—Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, 2009.
- LITZ, R. A. The family business: toward definitional clarity. In: PROCEEDINGS OF THE ACADEMY OF MANAGEMENT, 55., 1995, Vancouver. **Anais...** Vancouver: AOM, 1995.
- MUSSI, F. B.; TEIXEIRA, M. R.; MASSUKADO, M. S. A empresa familiar e a sucessão na interpretação do herdeiro. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008, Belo Horizonte: **Anais...** Belo Horizonte: ENEO, 2008. CD-ROM.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, J. L.; PIMENTEL, T. D.; CAMPOS, E. A. S. Governança em empresas familiares: um estudo sobre o desenvolvimento não harmônico do eixo propriedade-empresa-família. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008. CD-ROM.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. **Os Princípios da OCDE para o Governo das Sociedades**. Paris: OECD, 2004. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/1/42/33931148.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2012.

PAIVA, K. C. M.; OLIVEIRA, M. C. S. M.; MELO, M. C. O. L. Produção científica brasileira sobre empresa familiar: um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 148-173, set./out. 2008.

PEREIRA, R. D. **Sucessão, profissionalização e governança**: um estudo multicase em empresas familiares mineiras. 2010. 215 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2010.

RANDON. **Relatório de sustentabilidade**. Rio Grande do Sul: Randon, 2010. Disponível em: <http://www.randon.com.br/Content/Pdf/relatorio_sustentabilidade_2010.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2010.

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

TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, Malden, v. 9, n. 2, p.199-208, June 1985.

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

NOTA

- 1 A expressão “família multigeracional” vem sendo largamente utilizada em publicações internacionais e nacionais no contexto da temática “empresas familiares” e está associada a famílias empresárias nas quais vão se formando gerações de herdeiros que deverão definir alternativas para encaminhar os processos de sucessão (propriedade, controle e gestão) no sentido de nortear a relação dos herdeiros e sucessores das gerações atuais e futuras com os negócios da família.
- 2 Os níveis 1 e 2 de Governança Corporativa da Bovespa são segmentos especiais de listagem desenvolvidos com o objetivo de proporcionar um ambiente de negociação que estimulasse, ao mesmo tempo, o interesse dos investidores e a valorização das companhias. As empresas que compõem o Nível 1 assumem perante os investidores um compromisso de fornecer informações que auxiliam na avaliação sobre o valor da empresa. As empresas que compõem o Nível 2 assumem o compromisso de prestar informações que facilitem o acompanhamento e a fiscalização dos atos da administração e dos controladores da empresa e de adotarem regras societárias que melhor equilibram os direitos de todos os acionistas, independentemente de sua condição de controlador ou investidor. A principal diferença entre o Novo Mercado e o Nível 2 refere-se à emissão de ações preferenciais. As empresas do Novo Mercado só possuem ações ordinárias (todos têm direito de voto), ao passo que as empresas do Nível 2 têm ações preferenciais, muito embora os titulares dessas ações preferenciais tenham direito de voto em algumas matérias específicas (fonte: <http://www.bmfbovespa.com.br>).