UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Camila Cristina da Silva

Governança corporativa em empresas de controle familiar: compreendendo a
dinâmica do conselho de família

São Paulo

2017

CAMILA CRISTINA DA SILVA

**Governança corporativa em empresas de controle familiar: compreendendo a
dinâmica do conselho de família**

Versão corrigida

**(Versão original encontra-se na Biblioteca da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade)**

Dissertação apresentada à Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo para obtenção
do título de Mestre em Ciências.

Área de concentração: Administração Geral

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Antonio
Pinheiro Machado Filho

São Paulo

2017

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Silva, Camila Cristina da

Governança corporativa em empresas de controle familiar: compreendendo a dinâmica do conselho de família / Camila Cristina da Silva. -- São Paulo, 2017.

114 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2017.

Orientador: Claudio Antônio Pinheiro Machado Filho.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: SILVA, Camila Cristina da

Título: Governança corporativa em empresas de controle familiar: compreendendo a dinâmica do conselho de família

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho

Instituição: FEA/USP

Julgamento: _____

Profa. Dra. Luciana Florêncio de Almeida

Instituição: ESPM

Julgamento: _____

Prof. Dr. Joel Souza Dutra

Instituição: EAD/FEA

Julgamento: _____

Prof. Dr. Marco Antonio Conejero

Instituição: FACCAMP

Julgamento: _____

AGRADECIMENTOS

E ao olhar para trás vejo que todos os esforços e dificuldades valeram a pena e contribuíram para a realização deste sonho e para a minha formação enquanto profissional, pesquisadora e principalmente como um ser humano mais consciente de si e do mundo, portanto, só me resta agradecer a Deus e aos mentores espirituais que sempre estiveram ao meu lado inspirando força, coragem e disciplina, me amparando em todos os momentos da vida.

Ao Professor Doutor José Roberto Ferreira Savoia, com quem tive a honra de iniciar a academia sendo sua aluna especial. Obrigada professor pelo aprendizado em sua disciplina, pelas oportunidades para o meu desenvolvimento acadêmico e profissional e por ser este grande exemplo de dedicação para com o ensino.

Um agradecimento especial ao meu orientador Professor Doutor Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho, que me incentivou a pesquisar o tão desafiador mundo das empresas familiares, me abrindo um mundo de desafios, saberes e indagações.

Ao professor Marco Antonio Conejero, membro da banca de Qualificação, pela minuciosa revisão desta dissertação e pelas valorosas críticas, contribuições e orientações que engrandeceram esta pesquisa.

Ao professor Joel Dutra, membro da banca de Qualificação, pelas críticas e sugestões para o aprimoramento desta dissertação.

Sinto-me privilegiada por ter cursado o programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da FEA/USP e aqui deixo meu agradecimento aos professores do programa, em especial ao Felipe Borini, à equipe da Secretaria da Pós-Graduação, à Dilma Santos, aos discentes e a todos aqueles que contribuíram para a minha formação.

Um agradecimento especial a todos os entrevistados, pois sem vocês a realização desta pesquisa não seria possível. Francis, Janete e Luiz, muito obrigada pelo apoio, confiança, paciência e dedicação em responder às inúmeras perguntas desta pesquisadora.

Agradeço aos meus pais, Maria Lucia Brito dos Santos e Carlos José Silva, à minha tia Ana Maria, meu tio Marcos e meu tio Clenival por todo apoio e incentivo recebido durante os anos de estudos.

Obrigada Wilson Luiz Matar e Katia Cristina Ikeda Hashioka pelo incentivo, pelas enriquecedoras discussões e pela oportunidade de desenvolvimento profissional.

Por fim, um agradecimento especial à Aline Zigiotto, Eriy Okagawa, Maiara Assis e Selminha, amigas que a vida me deu e que ao longo dos anos compartilharam comigo lágrimas e muitos sorrisos durante os difíceis momentos que foi conciliar trabalho com mestrado e a minha segunda graduação.

EPÍGRAFE

Toda realização pede esforço.
Todo merecimento real inclui sacrifício.
(Chico Xavier)

RESUMO

SILVA, C. C. (2017). *Governança corporativa em empresas de controle familiar: compreendendo a dinâmica do conselho de família* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Esta pesquisa inova ao investigar a dinâmica do Conselho de Família e sua influência no processo de governança e sucessão nas empresas de controle familiar. Visando responder a questão de pesquisa "Como a dinâmica do Conselho de Família influencia e é influenciada pelo processo de governança e sucessão nas empresas de controle familiar?", empreendeu-se um estudo de casos múltiplos aplicado a três empresas de controle familiar e a um grupo de consultores especialistas. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas no período de fevereiro a abril de 2017 com membros da família que compõe ou compuseram o Conselho de Família das empresas aqui estudadas e também com os consultores especialistas na temática Governança Corporativa, empresas familiares e Conselho de Família. Além das entrevistas, foi realizada a análise documental dos livros que contém a história das empresas e da própria família, informações disponibilizadas no web site das empresas, notícias e matérias veiculadas na imprensa e materiais elaborados pelos consultores. O referencial teórico aborda as temáticas de governança corporativa, empresas familiares, Conselho de Administração, Conselho de Família e por fim, sucessão e conflitos nas empresas de controle familiar. Os resultados indicam que a implantação de um Conselho de Família contribui para a preparação e formação dos herdeiros e sucessores, facilitando assim a passagem do bastão, além de atuar na resolução de conflitos incentivando o diálogo entre a família e para com a empresa e contribuindo ainda para manutenção e amadurecimento das práticas de governança corporativa.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Empresas Familiares. Conselho de família.

ABSTRACT

SILVA, C. C. (2017). *Corporate Governance in family firms: comprising the dynamics of family council* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

This research innovates when investigating the dynamics of the Family Council and its influence on the process of governance and succession in family firms. Aiming to answer the research question "How do Family Council dynamics influence and is influenced by the process of governance and succession in family firms?", a study of multiple cases has been undertaken and applied to three family firms and to a group of expert consultants. Semi-structured interviews were carried out in the period from February to April 2017, with members of the family who composes or composed the Family Council of the companies studied here, and also with the expert consultants in the thematic Corporate Governance, family firms and Family Council. In addition to the interviews, it was performed a documentary analysis of the books that contain the history of companies and the family itself, information available on the website of the companies, news and materials published in the press and materials prepared by consultants. The theoretical reference addresses the issues of corporate governance, family firms, Board of Directors, Family Council and finally succession and conflicts in family firms. The results indicate that the introduction of a Family Council contributes to the preparation and training of heirs and successors, thus facilitating to pass the baton forward, as well as acting in conflict resolution, encouraging dialog between the family and to the company and also contributing to maintenance and maturity of corporate governance practices..

Keywords: Corporate governance. Family firms. Family Council.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pilares Teóricos	12
Figura 2 - Valores e posturas essenciais da governança corporativa	15
Figura 3 - Fatores extramercados e não resultantes da abrangência dos propósitos corporativos que podem diferenciar os modelos praticados de governança.....	17
Figura 4 - Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar	19
Figura 5 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento.....	21
Figura 6 - Modelo dos três círculos adaptado à gestão familiar	22
Figura 7 - Visão Sistêmica da Governança Corporativa e Familiar	25
Figura 8 - Quatro paradigmas para análise da teoria social	36
Figura 9 - Método de estudo de múltiplos casos	40
Figura 10 - Estruturação dos Casos.....	41
Figura 11 - Triangulação de Dados	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Definições de Conselho de Família.....	31
Tabela 2 - Sumário da Coleta de Dados	45
Tabela 3 - Consultores Entrevistados na Pesquisa de Campo	47
Tabela 4 - Empresas Participantes da Pesquisa.....	48
Tabela 5 - Membros da Família Entrevistados na Pesquisa de Campo.....	49
Tabela 6 - Categorias de Análise	52
Tabela 7 - Categorias e subcategorias codificadas.....	53

LISTA DE SIGLAS

APA	American Psychological Association
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
SPELL	Scientific Periodicals Electronic Library
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1. Definição da Situação Problema	8
1.2. Objetivos da Pesquisa.....	8
1.3. Proposições da Pesquisa.....	9
1.4. Justificativa e Relevância da pesquisa.....	9
1.5. Estrutura do Trabalho.....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1. Governança Corporativa	13
2.2. Empresas Familiares.....	17
2.3. Governança Corporativa em Empresas Familiares.....	23
2.4. Conselho de Administração	25
2.5. Conselho de Família	28
2.6. Sucessão e Conflitos nas Empresas de Controle Familiar.....	33
3. METODOLOGIA	35
3.1. Perspectiva Paradigmática da Pesquisa	35
3.2. Tipo de Pesquisa	36
3.3. Abordagem Metodológica	37
3.4. Método de Pesquisa.....	37
3.5. Corpus da Pesquisa	40
3.6. Protocolo de Pesquisa para o Estudo de Caso	41
3.7. Técnicas de Coleta de Dados	43
3.8. Seleção e descrição dos respondentes.....	47
3.9. Tratamento e Análise de Dados	49
3.9.1. Categorias de análise	51
4. PESQUISA EMPÍRICA.....	54
4.1. Caso 1 - Descrição da entrevista com o consultor Luiz Marcatti.....	54
4.2. Caso 1 - Descrição da entrevista com o consultor Adalberto Schettert.....	58
4.3. Caso 1 - Descrição da entrevista com o consultor Wilson Carnevalli Filho..	61
4.4. Caso 1 - Descrição da entrevista com a consultora Francis Matos.....	63
4.5. Análise do Caso 1: Entrevistas com Consultores.....	65
4.5.1. Governança.....	65
4.5.2. Conselho de Família.....	66

4.6.	Caso 2: Descrição da Empresa A	67
4.7.	Caso 2: Descrição da Entrevista com o Entrevistado 1 - Empresa A.....	68
4.8.	Caso 2: Descrição da Entrevista com o Entrevistado 2 - Empresa A.....	69
4.9.	Análise do Caso 2: Empresa A	71
4.9.1.	Governança.....	71
4.9.2.	Conselho de Família.....	71
4.10.	Caso 3: Descrição da Empresa B	72
4.11.	Caso 3: Descrição da Entrevista com o Entrevistado 3 - Empresa B	73
4.12.	Caso 3: Descrição da Entrevista com o Entrevistado 4 - Empresa B	77
4.13.	Caso 3 - Descrição da entrevista com o entrevistado 5 - empresa B	78
4.14.	Caso 3: Descrição da Entrevista com o Entrevistado 6 - Empresa B	80
4.15.	Análise do Caso 3: Empresa B	81
4.15.1.	Governança.....	81
4.15.2.	Conselho de Família.....	82
4.16.	Caso 4: Descrição da Empresa C	83
4.17.	Caso 4: Descrição da Entrevista com o Entrevistado 7 - Empresa C	83
4.18.	Análise do caso 4: Empresa C	86
4.18.1.	Governança.....	86
4.18.2.	Conselho de Família.....	88
4.19.	Análise conjunta dos casos.....	89
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
5.1.	Limitações da pesquisa.....	93
5.2.	Sugestões para Pesquisas Futuras	93
	REFERÊNCIAS.....	94

1. INTRODUÇÃO

O tema governança corporativa tem suscitado grandes discussões nos últimos anos, envolvendo economistas, estudiosos, políticos, executivos e grupos de interesse em importantes debates sobre o tema (Jensen, 2001).

A *Organisation for Economic Co-operation and Development* - OECD (2015) destaca que a boa governança corporativa é um meio de apoio à eficiência econômica, ao crescimento sustentável e à estabilidade financeira, constituindo-se como um facilitador para a obtenção de investimentos por parte das empresas e também como ajuda à garantia de que tanto os *shareholders* quanto os *stakeholders* contribuam para o sucesso da organização e tenham seus interesses preservados. Os *stakeholders* de uma organização variam de acordo com o ambiente em que ela está inserida, sendo necessário um mapeamento desse ambiente para a correta identificação dos indivíduos ou grupos que a afetam e que são afetados por ela, os quais podem ser: *shareholders*, clientes, fornecedores e distribuidores, empregados, comunidades locais, dentre outros (Freeman, 1984; Friedman & Miles, 2006).

Ao se discutir governança corporativa no contexto de empresas familiares, Wong (2011) destaca que essa governança é marcada pela unificação de funções de propriedade, controle e gestão.

As empresas familiares têm uma grande importância na economia mundial (Bammens, Voordeckers e Gils, 2011; Ibrahim, Soufani e Lam, 2001; Sharma, 2004) e representam uma forma organizacional única, com dimensões que vão além das transações puramente econômicas, uma vez que, para essas organizações a confiança representa muitas vezes a base fundamental para a cooperação (Steier, 2001; Sundaramurthy, 2008), o que potencialmente se torna uma vantagem competitiva (Steier, 2001).

Em virtude da complexidade dessas relações, as empresas familiares devem considerar "a implementação de um Conselho de Família, grupo formado para discussão de assuntos familiares e alinhamento das expectativas dos seus componentes em relação à organização" (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2009, p. 27). O Conselho de Família funciona como uma instância no "qual as questões familiares (interesses, conflitos, expectativas, crescimento, ética,

conduta etc.) que possam ter impacto sobre a sociedade e sobre a empresa, sejam discutidas e administradas." (Bernhoeft & Gallo, 2003). "O conselho geralmente tem como principais atribuições definir as regras, acordos e critérios (códigos de conduta ou acordo societário, por exemplo) alinhados às expectativas, necessidades e valores da família." (Bertucci, Campos, Pimentel & Pereira, 2009, p. 164).

Apesar da importância das empresas familiares e da implementação de um Conselho de Família nesse tipo de organização, verifica-se que, diferentemente do Conselho de Administração, que tem papéis e responsabilidades orientados por órgãos e/ou leis, o Conselho de Família é um órgão não obrigatório mesmo em empresas de capital aberto, e há carência de estudos na área acadêmica e no âmbito profissional.

1.1. Definição da Situação Problema

O tema do trabalho é a análise do Conselho de Família dentro do processo de governança corporativa em empresas familiares. A pergunta a que este trabalho visa responder é: **"Como a dinâmica do Conselho de Família influencia e é influenciada pelo processo de governança e sucessão nas empresas de controle familiar?"**.

1.2. Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é compreender a dinâmica do Conselho de Família e sua influência no processo de governança e sucessão nas empresas de controle familiar.

No intuito de responder o objetivo geral, este trabalho tem como objetivos específicos: (a) pesquisar as estruturas de governança adotadas pelas empresas de controle familiar; (b) entender as diferenças de papéis e responsabilidades exercidos pelo Conselho de Família e pelo Conselho de Administração nas empresas de controle familiar; e (c) compreender a dinâmica de participação do Conselho de Família nas decisões de governança, sucessão e formação de herdeiros e solução de conflitos familiares.

1.3. Proposições da Pesquisa

Tomando por base a pergunta problema e os objetivos desta pesquisa, apresentam-se três proposições que serão abordadas ao longo deste trabalho:

- **Proposição1:** A constituição do Conselho de Família é motivada pela necessidade de preparar e formar os sucessores nas empresas de controle familiar.
- **Proposição2:** O Conselho de Família tem papel primordial no gerenciamento de conflitos e alinhamento de expectativas entre os membros da família.
- **Proposição3:** O Conselho de Família contribui para a manutenção das práticas de governança nas empresas de controle familiar.

1.4. Justificativa e Relevância da pesquisa

Os estudos no campo das empresas familiares vêm crescendo nos últimos anos (Sharma, 2006; Zona, 2015), sendo desafiadora a tarefa de estabelecer definições claras sobre empresas familiares. Não se pode negar que essas definições contribuirão para a construção do conhecimento sobre o assunto (Sharma, 2006), pois apesar da amplitude de estudos que tem sido desenvolvidos dentro da temática, ainda não há um consenso sobre quais são os fatores-chave para o sucesso e que contribuem para a sustentabilidade das empresas de controle familiar (Steinberg e Blumenthal, 2011).

Sharma (2004) vê como razão principal para o direcionamento de pesquisas acadêmicas para as empresas familiares o fato de que esse tipo de empresa é predominante na maioria dos países. Um estudo realizado pelo IFERA (2003) relata que os negócios familiares estão presentes de forma maciça em muitos países, a exemplo da França e da Alemanha, onde as empresas familiares giram em torno de 60% do total das organizações. Na Nova Zelândia esse percentual é de 74%, Portugal, Bélgica e Reino Unido ficam com 70%, Finlândia 80%, Estados Unidos aproximadamente 95% e Brasil em torno de 90%.

Sharma (2004) em seu estudo conclui que há um crescente aumento de interesse em pesquisas relacionadas ao campo dos negócios familiares destacando que existe uma tendência positiva em buscar um aprofundamento das teorias que tratam

das empresa familiares, sendo necessário, no entanto, a aplicação dos modelos teóricos em estudos empíricos.

Em um levantamento realizado na busca por artigos científicos que tratem da temática Conselho de Família, publicados em periódicos indexados na base de dados eletrônica ISI Web of Science, sendo utilizado como critério de busca: (i) o filtro: Social Sciences, (ii) as áreas: Business Economics ou Family Studies, (iii) o tipo de documento: article, (iv) o idioma: english, e (v) o termo: "family council" no tópico (título, resumo e palavras-chave) obteve-se como resultado apenas 10 artigos dos quais, apenas 3 abordam de fato o tema Conselho de Família.

Uma nova busca na base de dados eletrônica SCOPUS, utilizando como critério de busca: (i) o filtro: Social Sciences, (ii) as áreas: Business, Management and Accounting, (iii) o tipo de documento: article, (iv) o idioma: english, e (v) o termo: "family council" no tópico (título, resumo e palavras-chave) resultou em 14 artigos dos quais 1 está em francês e foi desconsiderado, 1 artigo não está disponível e dos 12 artigos restantes, 7 não tratam do tema Conselho de Família, restando apenas 5 artigos dos quais 2 estão presentes também na base de dados Web of Science.

Uma terceira busca realizada na base de dados brasileira Scientific Periodicals Electronic Library - Spell mediante utilização dos termos "conselho de família" e "empresa familiar" no campo resumo, retornou apenas 2 artigos, dos quais, 1 artigo não trata da temática Conselho de Família, focando na questão de valores para a empresa familiar. Ainda na base da Scientific Periodicals Electronic Library - SPELL, ao realizar a busca com esses mesmos termos, no entanto, selecionando a opção "Palavra-chave" e posteriormente "Título do documento", não resultou nenhum artigo.

Para a condução desta pesquisa destaca-se que a busca não se limitou a essas três bases de dados, tendo sido empreendidos esforços na busca em revistas especializadas, bem como na leitura de artigos e livros que contivessem o tema Conselho de Família ao longo do texto, mesmo quando este não esteve destacado em nenhum dos tópicos citados anteriormente.

Ao se realizar uma busca na base da SCOPUS utilizando-se os termos "family firms" e "corporate governance" no tópico (título, resumo e palavras-chave), aplicando-se

filtro na subject area em (i) Business, Management and Accounting, (ii) Economics, Econometrics and Finance, (iii) Social Sciences, (iv) Decision Sciences, obtiveram-se um total de 210 artigos que a princípio tratam da temática governança corporativa e empresas familiares, dos quais 191 foram publicados entre os anos de 2008 e 2017.

Ao se comparar essa busca com a busca relacionada ao Conselho de Família evidencia-se a ausência de estudos dedicados especificamente à temática Conselho de Família e o entendimento de sua dinâmica nas relações familiares, suas atribuições, funcionalidades e relevância. Dessas evidências, deriva a necessidade de um estudo aprofundado sobre a dinâmica do Conselho de Família, sua relação com a governança em empresas de controle familiar, sucessão e formação de sucessores e, gestão de conflitos.

Do ponto de vista teórico busca-se com este trabalho suprir uma lacuna de pesquisa tanto teórica como empírica relacionadas aos papéis, responsabilidades, forma de atuação e funções desempenhados pelo Conselho de Família em um processo de governança, portanto, este estudo possibilitará:

- Elucidar e comparar os papéis e as responsabilidades efetivamente desenvolvidos pelo Conselho de Família e pelo Conselho de Administração nas empresas de controle familiar;
- Entender a relevância e ênfase das ações do Conselho de Família em diferentes ciclos geracionais;
- Entender a dinâmica do Conselho de Família na implementação de processos de governança e de sucessão em empresas familiares;
- Entender a dinâmica do Conselho de Família na busca de alinhamento de interesses e mitigação de conflitos entre membros familiares;
- Entender a dinâmica do Conselho de Família no desenvolvimento de competências profissionais nas novas gerações;
- Compreender o papel do Conselho de Família no resgate histórico da cultura da família;
- Compreender a atuação do Conselho de Família no papel de suporte aos membros da família.

Sharma (2004) ressalta que foram efetuadas numerosas tentativas para articular definições conceituais e operacionais sobre empresas familiares. No aspecto teórico, esta pesquisa percorrerá sete pilares para alcançar seu objetivo, os quais são representados pela Figura 1.

Figura 1 - Pilares Teóricos

Fonte: a autora (2017).

1.5. Estrutura do Trabalho

Este trabalho está dividido em cinco capítulos: 1) introdução; 2) revisão teórica dos principais conceitos de governança corporativa, empresas familiares, conselho de família, conflitos de interesse e sucessão; 3) aspectos metodológicos de pesquisa contemplando deste a abordagem científica à técnica de análise de dados; 4) pesquisa empírica que contempla a descrição e a análise dos estudos de caso e, 5) considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As seções desenvolvidas neste capítulo abordam uma revisão da literatura no campo da governança corporativa, da empresa familiar, da sucessão e conflitos familiares.

2.1. Governança Corporativa

É difícil definir precisamente quando o termo governança corporativa foi cunhado, no entanto, a vertente mais aceita remonta a obra seminal de Jensen e Meckling datada de 1976 intitulada "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure". É nesta obra que os autores trazem a visão da governança corporativa voltada à Teoria da Agência, que se baseia na separação de papéis entre *agents* (representantes) e *principals* (representados). Ao longo dos anos, o conceito de governança corporativa tem se transformado e incorporado nossos pressupostos e princípios ao termo.

De acordo com Clarke (2004), o desenvolvimento da governança corporativa está intimamente relacionado com o desenvolvimento econômico da indústria capitalista, seja para alcançar novas oportunidades econômicas ou ainda para resolver novos problemas econômicos. O aprendizado a partir de crises econômicas é evidenciado no caso das empresas Enron e do Lehman Brothers, as quais eram conhecidas por terem uma boa governança a qual, no entanto, não as impediu de terem sérios problemas. A Enron, por exemplo, apresentou falhas sistêmicas relacionadas à divulgação de dados, transparência, dever de fidúcia e conflitos de interesse, ou seja, evidenciou-se a ausência de controle efetivo relacionado ao monitoramento dos diretores, auditores, e até, do mercado, evidenciando a importância de haver monitoramento da gestão de modo a resolver o problema de representação (*agency problem*) (Clarke, 2004).

Daily, Dalton e Cannella Junior (2003) trazem a visão de que a governança se constitui no modo como a amplitude de recursos organizacionais disponíveis serão empregados visando à resolução de conflitos entre a miríade de participantes da organização. Assim sendo, a governança corporativa pode ser definida como um "sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas,

envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle." (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2009, p. 19).

A governança corporativa tem implicações amplas e é fundamental para o bem estar econômico e social da organização, além de fornecer os incentivos e medidas de desempenho que permitam o alcance do sucesso nos negócios e de garantir a prestação de contas, transparência e distribuição da riqueza gerada, ou seja, a governança incentiva o uso eficiente dos recursos e exige a prestação de contas sobre o seu uso (Clarke, 2004).

Apesar da existência de uma diversidade conceitual, Andrade e Rossetti (2004) destacam que "há um conjunto de expressões-chaves, ligadas aos princípios, aos modelos, às práticas, aos mecanismos de regulação e aos propósitos da governança corporativa" (p.23) e dentre essas expressões estão o direito dos *shareholders*, direitos dos *stakeholders*, conflitos de agência, sistema de relações, de valores e de governo, estrutura de poder e estrutura de regulação, além de padrões de comportamento (Andrade e Rossetti, 2004). Os autores sugerem ainda reunir estas expressões em quatro grupos: 1) os que enfatizam direitos e sistemas de relações, 2) os que destacam sistemas de governo e estruturas de poder, 3) os que chamam a atenção para sistemas de valores e padrões de comportamento e, 4) os focados em sistemas normativos.

Dentro do grupo que enfatiza direitos e sistemas de relações está o campo da governança corporativa que trata das relações entre direção e conselho de administração das empresas, ajuste de conflitos entre acionistas e dirigentes de alto nível, ao passo que, o campo de sistemas de governo e estrutura de poder está relacionado à estratégia e forma de governo das organizações. Dentro do sistema normativo estão as questões relacionadas ao monitoramento das organizações, normativos, leis e regulamentos, e por fim, o sistema de valores e padrões de comportamento que trata da responsabilidade, justiça e transparência dos processos e das organizações. (Andrade e Rossetti, 2004).

Andrade e Rossetti (2004) definem valores e posturas essenciais da governança corporativa, abordando-a em cinco caixas conforme exposto na Figura 2:

Figura 2 - Valores e posturas essenciais da governança corporativa

Fonte: Adaptado de Andrade e Rossetti (2004).

Primeira "caixa": os valores: Os quatro valores que dão sustentação à boa governança são:

- **Fairness:** Senso de justiça, equidade no tratamento dos acionistas. Respeito aos direitos dos minoritários, por participação equânime com a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa, quando nos resultados das operações, quanto ainda na presença ativa em assembleias gerais.
- **Disclosure.** Transparência das informações, especialmente das de alta relevância, que impactam os negócios e que envolvem riscos.
- **Accountability.** Prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria.
- **Compliance.** Conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país.

Segunda "caixa": o relacionamento entre as partes interessadas. Esta questão é crucial e está na base do ativismo pioneiro que levou ao desenvolvimento das práticas de governança corporativa, especialmente nos Estados Unidos e na Inglaterra, países em que predominam a propriedade acionária dispersa e a separação entre acionistas e gestores. Quando se dá esta separação, é através das boas práticas de governança que se podem minimizar os *conflitos de agência*. Estes ocorrem quando o *agente principal* (no caso, o acionista) delega ao *agente executor* (no caso, a direção executiva da corporação) as decisões que maximizarão os resultados das operações da empresa, em benefício do acionista; mas comportamentos oportunistas dos executor podem conflitar

com o objetivo do agente principal. E os conflitos se ampliam e se tornam mais complexos, quando, além de proprietários e gestores, outras partes interessadas, internas e externas, são alcançadas pelos propósitos corporativos.

Terceira "caixa": os propósitos estratégicos. A definição de propósitos estratégicos também envolve estreita interação entre os acionistas, conselhos de administração e direção executiva. Nas corporações governadas, as expectativas dos acionistas e as políticas básicas da empresa são definidas no nível corporativo, por relações de governo entre os acionistas e os que os representam nos conselhos de administração. Daí são derivadas pela direção executiva e apresentadas, de volta, ao conselho, para homologação.

Quarta "caixa": o poder. São três os aspectos de alta relevância que envolvem a estrutura de poder: 1. a clara definição dos papéis dos acionistas, do conselho e da direção, bem como do que cada uma destas partes espera das duas outras; 2. a definição de regras de convivência que tornem o processo decisório uma espécie de "jogo compartilhado"; 3. o planejamento das sucessões.

Quinta "caixa": a gestão. Os aspectos centrais das práticas de gestão são derivados diretos das melhores práticas de governança corporativa. Aqui também se indicam três pontos centrais, fortemente ligados aos valores que sustentam a governança: 1. a integridade ética, permeando todas as relações internas e externas; 2. o trinômio integridade, competência e envolvimento construtivos no trato dos negócios; e 3. a responsabilidade corporativa, abrangendo um leque ampliado de interesses, para o qual convergem, em praticamente todos os países, os processos mais estratégicos e menos minimalistas de governança. (Andrade e Rossetti, 2004, p.26-29)

As estruturas e modelos de governança variam conforme as necessidades das empresas, área de atuação, localidade, *stakeholders*, dentre diversos outros fatores, portanto, não há um modelo único de governança, mas sim, um modelo que mais se adapta às necessidades de uma organização.

Figura 3 - Fatores extramercados e não resultantes da abrangência dos propósitos corporativos que podem diferenciar os modelos praticados de governança.

Fatores diferenciadores	Graus presumidos de complexidade dos decorrentes modelos de governança	
Intensidade de recursos	☐ <i>Labor intensive</i> ☐ <i>Capital intensive</i>	Maiores, quanto aos interesses dos acionistas, nos projetos <i>capital intensive</i> . Mais complexos, quanto às pressões de outras partes interessadas, no projeto <i>labor intensive</i> .
Tempo de implementação e maturação	☐ Curto prazo ☐ Longo prazo	Maiores, quanto à gestão das expectativas do acionistas, nos projetos de longo prazo.
Controle	☐ Familiar ☐ Consórcio ☐ Fundos de investimento ☐ Estatal	Consórcios e grupos familiares tendem a ter maior complexidade no alinhamento estratégico dos acionistas. Estatais, na gestão de conflitos de agência. Fundos de investimento, nas decisões de constituição de carteiras conflitantes com interesses dos acionistas.
Ascendência	☐ Única ☐ Resultante de aquisições ☐ Resultante de fusões	A governança nos casos de fusão tende a ser mais complexa. Razões principais: choques culturais, estrutura de poder e desalinhamentos estratégicos.
Âmbito geográfico de atuação	☐ Nacional ☐ Global	A governança de corporações de atuação global é seguramente mais complexa: exige ajustes caso a caso nos propósitos e no alinhamento com a cultura e as instituições de cada país. A abertura do capital em diferentes mercados aumenta a complexidade.

Fonte: Andrade e Rossetti (2004).

2.2. Empresas Familiares

As empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo. Elas ocupam uma parte tão grande da nossa paisagem econômica e social que sequer nos damos conta. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as ideias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Casais juntam suas economias e dirigem lojas em conjunto. Irmãos e irmãs aprendem o negócio dos pais desde crianças, ficando atrás dos balcões ou na plataforma de carga depois da escola. Fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e depois passá-lo de pais para filhos (e, recentemente, filhas) não é apenas um sonho americano. O sucesso e a continuidade das empresas familiares são o sonho dourado para grande parte da população do mundo. (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 2006, p.2)

As empresas familiares têm uma grande importância na economia mundial (Bammens, Voordeckers e Gils, 2011; Ibrahim, Soufani e Lam, 2001; Sharma, 2004) e representam uma forma organizacional única com dimensões que vão além das transações puramente econômicas, uma vez que, para estas organizações a confiança representa muitas vezes a base fundamental para a cooperação (Steier,

2001; Sundaramurthy, 2008), o que potencialmente se torna uma vantagem competitiva (Steier, 2001).

As empresas familiares ou negócios familiares como são chamados por alguns autores, são empresas majoritariamente detidas e geridas por uma única família (Brenes, Madrigal e Requena, 2009). Sharma (2006) por sua vez, caracteriza uma empresa familiar como aquela em que um ou mais membros da família juntos controlam pelo menos 20% do total de votos. Algumas definições mais rigorosas de empresas familiares somente as classificam como tal quando a família mantém o poder de voto e há múltiplas gerações envolvidas nas operações diárias da empresa (Sharma, 2006).

Importante salientar que a empresa familiar comumente nasce do sonho de um membro da família, o qual tem sua ideia acalentada e incentivada no âmbito familiar, dando origem assim à empresa familiar (Steinberg e Blumenthal, 2011).

Uma vez constituída, a empresa familiar se preocupa em garantir o sucesso e sua perpetuidade (Steinberg e Blumenthal, 2011). Para Brenes, Madrigal e Requena (2009), "a principal preocupação das famílias em relação à continuidade do negócio tem a ver com quem vai assumir o papel de empresário ou patriarca, em outras palavras: quem será o sucessor ideal para trazer a paz de espírito para a família e garantir a continuidade dos negócios".

Naldi, Chirico, Kellermanns e Campopiano (2015) afirmam que as "empresas familiares são organizações emocionalmente carregadas e caracterizadas por intensas interações (tanto pessoais quanto profissionais) entre os membros da família. O apego emocional e o julgamento racional estão entrelaçados afetando assim, os processos de tomada de decisões estratégicas" (p. 228). Corroborando essa ideia, Gersick et al. (2006) destaca que participar de uma empresa familiar é algo que afeta a todos, pois os papéis desempenhados são diferentes, como no caso quando se exerce o papel de CEO e se tem como vice-presidente, na porta ao lado, a irmã mais nova, ou ainda, quando se é sócio do cônjuge ou do filho.

Steinberg e Blumenthal (2011) esclarecem que nesse tipo de empresa pode ocorrer uma "sobreposição de dois sistemas distintos: a família e os negócios" (p. 11). Em decorrência disso, "a grande maioria das empresas familiares fracassam por causa

da falta de alinhamento entre os interesses da família e os interesses dos negócios" (Steinberg e Blumenthal , 2011, p. 12)

As empresas familiares se constituem em uma forma organizacional peculiar e "extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comuns às famílias. Quando dirigentes-chave são parentes, suas tradições, seus valores e suas prioridades brotam de uma fonte comum." (Gersick et al., 2006, p. 3).

Sharma (2004) frisa que a literatura sobre empresas familiares está desenvolvendo modelos conceituais de modo a compreender a natureza, causas e implicações dos diferentes tipos de conflitos relacionais existentes neste tipo de organização.

Um dos modelos conceituais existentes é o proposto por Gersick et. al (2006), os quais desenvolveram o modelo de três círculos que "descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família." (p. 6). O modelo de três círculos surge a partir da constatação dos autores de que muitos dos dilemas enfrentados pelas empresas familiares estão mais relacionados com a distinção entre proprietários e gerentes do que entre a família e a gestão como um todo.

Figura 4 - Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar

Fonte: Gersick et al. (2006).

O modelo de três círculos é "útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares". (Gersick et al, 2006, p.7) e destaca que qualquer pessoa pode ser alocada em um dos sete setores formados pelos círculos, a exemplo dos proprietários (sócios e acionistas) que sempre ocuparão o círculo superior (2 - Propriedade) e os membros da família, que estarão alocados no círculo 1. Aqueles que tiverem mais de uma conexão com a empresa estarão em um dos setores superpostos, que caem dentro de dois ou três círculos ao mesmo tempo.

Gersick et al. destacam ainda que "muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo, e envolvem mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade" (p. 16), como no caso do processo sucessório, a alocação de filhos em postos de gestão, os conflitos entre fundador e filho que atua como CEO, dentre outros. A dinâmica da família envolve "uma série infindável de entradas de pessoas através de casamentos e nascimentos, e de saídas através de divórcios e mortes" (Gersick et al., 2006, p. 16), além de questões relacionadas ao movimento nos limites internos do sistema, ou seja, de um setor para outro, como explanado por Gersick et al. (2006) que pode incluir a admissão de um membro de uma nova geração na empresa ou ainda a movimentação lateral de um "membro da família" para "membro da família/funcionário". Como consequência desses ajustes e movimentações na empresa familiar, Gersick et al. (2006) propõem o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar, demonstrado a seguir:

Figura 5 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento

Fonte: Gersick et al. (2006).

O modelo tridimensional de desenvolvimento apresenta que "para cada um dos três subsistemas - propriedade, família e gestão/empresa - existe uma dimensão separada de desenvolvimento". (Gersick et al., 2006, p. 16).

A dimensão de desenvolvimento da propriedade "reconhece que as diferentes formas de propriedade da família resultam em diferenças fundamentais em todos os aspectos da empresa familiar" (Gersick et al., 2006, p. 16). De acordo com Gersick et. al (2006) a maior parte das empresas começa com um único proprietário, depois passam pela sociedade entre irmãos em que alguns proprietários distribuem suas ações entre dois ou mais filhos que por sua vez distribuem as ações para um consórcio de primos ou se limitam a uma sociedade entre irmãos na geração seguinte.

A dimensão de desenvolvimento da família aborda a questão do "desenvolvimento estrutural e interpessoal da família por meio de aspectos como casamento, paternidade, relacionamentos entre irmãos adultos, cunhados e sogros, padrões de comunicação e papéis familiares" (Gersick et al., 2006, p. 20).

Por fim, na dimensão de desenvolvimento da empresa Gersick et. al (2006) abordam a questão do ciclo de vida das empresas, as quais passam por diferentes estágios, sendo o inicial a fundação da empresa e os seus primeiros anos, o segundo estágio já se relaciona a expansão e formalização das empresas, o que se refere a sua estabilização no mercado e de seus produtos e é neste estágio que as empresas familiares buscam moldar seu crescimento e estrutura às necessidades do grupo de proprietários e à família em desenvolvimento. O estágio final é o da maturidade e é o ponto de estagnação da empresa familiar.

Steinberg e Blumenthal (2011) propõem uma adaptação ao modelo dos três círculos por meio de um aprofundamento na compreensão das relações intrincadas que permeiam a gestão familiar:

Figura 6 - Modelo dos três círculos adaptado à gestão familiar

Fonte: Adaptado de Steinberg e Blumenthal (2011).

No modelo de três círculos proposto por Steinberg e Blumenthal (2011) é enfatizado o círculo da família, ou seja, o círculo do afeto, pois, nele estão compreendidos todos os sentimentos sejam eles positivos ou negativos que permeiam as relações de interdependências com o negócio e com a propriedade, o que inclui sentimentos de amor, orgulho, generosidade, ciúme, raiva, rivalidade, dentre outros. No círculo

da propriedade ocorre a predominância das relações da família com o dinheiro, voltadas à geração de riqueza decorrente dos negócios e por sua vez, o círculo do negócio engloba as rivalidades e as brigas pelo poder.

Em empresas familiares não profissionalizadas alguns pontos fracos tornam-se evidentes:

- "ausência de estratégias claramente definidas;
- confusão entre propriedade e gestão;
- lutas constantes pelo poder;
- predominância de caprichos individuais;
- eventual falta de clareza quanto à vocação da empresa" (Steinberg e Blumenthal, 2011, p. 75).

2.3. Governança Corporativa em Empresas Familiares

A implantação de práticas de governança corporativa varia de uma empresa para outra, sendo que, em algumas o processo pode ser mais longo ou mais curto, pode-se estruturá-la aos poucos ou de uma única vez, pode ser adotado um modelo simplificado ou mais complexo (IBGC, 2016).

Verifica-se que "os estudos, e mais ainda as práticas, sobre governança na empresa familiar ainda são relativamente novos em todo o mundo." (Bernhoeft & Gallo, 2003, p. 33). Em empresas familiares pode ocorrer a sobreposição de papéis e funções, sendo portanto, importante a adoção de mecanismos de governança de modo a se evitar a transferência de conflitos da família para a empresa e vice-versa. (Bertucci, Campos, Pimentel & Pereira, 2009), ou seja, a governança corporativa contribui com a criação de instrumentos que facilitam o relacionamento entre os acionistas, separando a propriedade da gestão do negócio (Steinberg e Blumenthal, 2011) .

Ao se discutir governança corporativa no contexto de empresas familiares, Wong (2011) frisa que "a governança em empresas familiares é tipicamente marcada por uma unificação das funções de propriedade, controle e gestão". Martin (2001) esclarece que "um plano de governança sólido não leva em conta apenas a necessidade de fornecer uma fiscalização para a riqueza familiar ou para os

negócios, mas considera também a necessidade de cultivar e honrar as necessidades dos membros da família". O sucesso do processo sucessório, a antecipação de conflitos entre os membros da família e sua continuidade nos negócios da família depende da existência de uma estrutura que permita a ampla participação destes membros na tomada de decisões bem como no controle dos negócios (Brenes, Madrigal e Molina-Navarro, 2005).

Os mecanismos de governança têm o papel de orientar os processos de sucessão, pois é geralmente nesse momento que a empresa se defronta com a necessidade de realizar a separação entre a gestão do negócio e as questões da família. Assim, a introdução de estruturas de governança torna-se uma alternativa importante no sentido de estabelecer os papéis de diversos *stakeholders*, como acionistas, sucessores e demais membros da família empresária. (Bertucci, Campos, Pimentel & Pereira, 2009, p. 154).

Bernhoeft e Gallo (2003) frisam que ao se tratar de governança em empresas familiares é importante observar as diferenças entre relações de poder, propriedade e empresa quanto existe a figura de um fundador ou mais sócios na primeira geração, ou mesmo em uma sociedade entre irmãos (2ª geração), ou a partir da 3ª geração. "Ou seja, em cada uma dessas diferentes configurações societárias, além de ocorrer uma forte pulverização da propriedade, também as relações de poder, influência e interesses se tornam diferentes." (Bernhoeft & Gallo, 2003, p. 25).

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2016) a governança familiar se diferencia da governança corporativa pois ela tem por finalidade atuar no âmbito da família, nas relações entre os membros e nas relações dos membros para com a empresa, auxiliando ainda na obtenção de informações e na tomada de decisão, mitigação dos conflitos e assegurando a perpetuidade da empresa.

Sabe-se que nenhuma empresa é igual a outra, no entanto, a adoção de mecanismos e/ou praticas formas de governança no âmbito das empresas familiares é fator importante para sua sustentabilidade, devendo este ser um processo contínuo e em constante evolução. Uma forma de se iniciar a governança nas empresas de controle familiar é por meio da criação de um conselho de familiares e sócios, que terá caráter apenas informativo e consultivo (IBGC, 2016). O conselho de administração por sua vez é importante na definição das estratégias da empresa (Steinberg e Blumenthal, 2011; IBGC, 2016).

Steinberg e Blumenthal (2011) destacam as inter-relações existentes entre as estruturas de governança na empresa familiar, pois o conselho de família influencia o conselho de sócios que por sua vez influencia o conselho de administração em relação aos objetivos e desejos dos sócios, o que pode ser observado na visão sistêmica da governança corporativa e familiar.

Figura 7 - Visão Sistêmica da Governança Corporativa e Familiar

Fonte: Adaptado de Steinberg e Blumenthal (2011).

2.4. Conselho de Administração

O Conselho de Administração é um órgão que vem sendo bastante pesquisado no meio acadêmico. Ele se constitui de grande importância para a Governança Corporativa em todas as organizações, sendo um órgão com composição e atribuições reguladas na maioria dos países (Machuga e Teitel, 2009).

Como órgão de governança, o Conselho de Administração tem sua composição variada conforme as características da empresa, país de localização, cultura, fatores econômicos, dentre outros (Brenes, Madrigal e Raquena, 2011) e desempenha

funções críticas nas organizações que vão desde o monitoramento da gestão em nome de diferentes acionistas até ser a fonte de recursos (Corbetta e Salvato, 2004), ou seja, ele deve representar os interesses de longo prazo da organização e tomar as principais decisões (Silveira, 2015). Compete ainda ao Conselho de Administração contratar, demitir e recompensar os diretores, ratificar e monitorar importantes decisões (Fama e Jensen, 1983), e se encarregar do processo de decisão da organização em relação ao seu direcionamento estratégico (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2009).

Como se observa, o Conselho de Administração desempenha um papel central nas organizações:

O Conselho de Administração é o fulcro da governança corporativa: o nexo crítico onde as fortunas da companhia são decididas. No início da existência de uma empresa, muitas vezes o Conselho de Administração representa o DNA em torno do qual a empresa crescerá e terá sucesso. Na maturidade o Conselho de Administração representa a fonte de valores e os objetivos que sustentam o crescimento da empresa. O Conselho de Administração é, portanto, responsável internamente pela liderança e orientação da organização. (Clarke, 2004, p. 30)

A visão de Clarke é corroborada por muitos outros autores, os quais destacam que, dentre os mecanismos de governança corporativa existente nas organizações, o Conselho de Administração é o mais importante, sendo caracterizado como o núcleo da governança (Guerra, Fischmann e Machado Filho, 2009; Suess, 2014).

De acordo com Clarke (2004), os papéis fundamentais do Conselho de Administração podem ser resumidos em:

- Controle: monitoramento da alta gestão, garantindo as devidas responsabilizações.
- Estratégia: aprovação e monitoramento das estratégias corporativas
- Conselho: aconselhamento dos executivos em assuntos críticos
- Institucional: construir relações institucionais com investidores, *stakeholders* e com a comunidade.

Na empresa familiar, o conselho de administração é a ferramenta de união de interesses e ações da família, da propriedade e dos gestores, no entanto, sua formalização nem sempre é efetuada considerando-se as melhores práticas de governança, pois há casos em que resulta da união de pessoas de bom passado,

boa conduta e boa inserção social que quando reunidas apenas referendam decisões já tomadas, sem agregar nada ao processo (Steinberg e Blumenthal, 2011).

Em um processo de governança maduro, Steinberg e Blumenthal (2011) destacam a importância de se adotar medidas como:

1. não haverá lealdade familiares;
2. o desempenho será julgado por critérios objetivos;
3. familiares não têm licença para exercer pressão nos processos decisórios (Steinberg e Blumenthal, 2011, p. 160).

As motivações para se instalar um Conselho de Administração na empresa de controle familiar segundo Bernhoeft e Gallo (2003), são muitas e variam de acordo com a etapa e geração em que a empresa se encontra. No caso de empresas que se encontram em etapas avançadas da primeira geração com o fundador atuando desde a constituição da empresa, Bernhoeft e Gallo (2003) destacam os seguintes motivos para a implantação do Conselho de Administração:

- necessidade de o fundador aceitar que apesar de ter criado uma empresa de sucesso, corre-se o risco de tornar a empresa estagnada em decorrência dele estar sempre dirigindo e administrando a empresa dentro de uma mesma racionalidade, ou seja, dentro do seu próprio jeito;
- necessidade de o fundador compreender que seu modo de agir, baseado puramente na segurança do seu modo de fazer, não aceita diferentes pontos de vista;
- aceitação do fundador de que sua visão turva do futuro pode mantê-lo paralisado;
- aceitação por parte do fundador de que sua sucessão na empresa não está preparada e que talvez não haja tempo suficiente para prepará-la;
- necessidade de aceitação por parte do fundador de que ele pode morrer ou perder a capacidade de desempenhar suas obrigações dentro da empresa.

Quando a empresa está na segunda ou terceira geração, Bernhoeft e Gallo (2003) destacam que já houve uma diluição da propriedade do capital, no entanto, a necessidade do Conselho de Administração permanece em decorrência de:

- existência de pouco contraste de capacidades e opiniões entre os membros da família devido ao baixo nível de profissionalização de seus membros;
- permanência dos dirigentes da família por longos períodos de tempo desempenhando as mesmas funções;
- parcialidade em detrimento do membro da família que o contratou;
- insuficiente diluição da propriedade entre distintos acionistas, o que faz com que não haja ainda distintos núcleos, exigências ou até mesmo demandas da propriedade.

2.5. Conselho de Família

Visando ao estabelecimento de uma governança corporativa adequada para o ambiente da empresa de controle familiar e que seja capaz de comunicar os processos, estratégias, anseios, valores da família, missão e visão, faz-se necessária a constituição formal de uma estrutura que faça essa interlocução entre os membros da família e dos membros para a empresa e vice-versa (Steinberg e Blumenthal, 2011).

O Conselho de Família é a instância que orienta os esforços da família (Jaffe e Lane, 2004) e é a partir dos encontros regulares promovidos por este órgão que se gerencia a empresa familiar, suas relações e também o planejamento para a próxima geração que assumirá a empresa. O Conselho de Família pode ainda, intervir na hierarquia da governança corporativa e substituir parte dos papéis de controle baseados nos interesses do grupo (Gnan, Montemerlo e Huse, 2015). “Essa instância poderá ainda explicitar os valores e a visão da família sobre si e sobre o negócio, as formas de transmissão de valores para as futuras gerações, as formas a serem adotadas para identificação de lideranças e os mecanismos a serem utilizados para o encaminhamento e resolução de conflitos na família.” (Bertucci, Campos, Pimentel & Pereira, 2009, p. 164).

Os Conselhos de Família ou Assembleias Familiares referem-se às instâncias formais que atendem e representam diferentes gerações familiares (Berent-Braun e

Uhlaner, 2010), sendo compostos por um seleto grupo de familiares (Suess, 2014) que discutem questões familiares, desde o desempenho da empresa até os investimentos que serão realizados (Martin, 2001).

Na visão de Nordqvist (2014), o Conselho de Família é um compromisso formal, uma espécie de reunião familiar em que se discutem questões relacionadas à governança da própria família e o seu relacionamento para com a empresa, permitindo que os membros da família comuniquem seus pontos de vista, expressem seus sentimentos e discutam as suas relações de trabalho, sendo essas reuniões face a face eficazes na atenuação da tensão entre os familiares (Ibrahim, 2001).

O Conselho de Família ou outras assembleias familiares referem-se a estruturas formais que se reúnem regularmente e representam diferentes gerações e opiniões. O Conselho de Família estimula a formação de um time, pois oferece aos membros da família a oportunidade de discutir os negócios e as expectativas da família em períodos regulares. Estas discussões permitem a troca de pensamentos, opiniões e visa evitar ou pelo menos auxiliar na resolução de conflitos relacionados com a família. Além disto, o conselho de família também tem como função a criação e/ou reforço de uma visão compartilhada, o esclarecimento de papéis e responsabilidades e constitui-se um fórum para o estabelecimento de normas de comportamento para a geração atual e futura de familiares e gestores. (Berent-Braun e Uhlaner, 2010, pp. 107-108).

Insta salientar que o Conselho de Família deve de alguma forma, representar os interesses dos proprietários que são membros da família, além de ser a instância responsável por comunicar ao Conselho de Administração os desejos declarados da família (Jaffe e Lane, 2004).

Gnan, Montemerlo e Huse (2015) afirmam que o Conselho de Família age nos contextos relacionais, permitindo que os membros da família expressem e discutam suas opiniões, desenvolvam a confiança mútua, as visões e traduzam-nas em planos coletivos e ações de forma mais eficaz do que poderia acontecer com mecanismos de governança corporativos formalmente regulados por lei. Sendo assim o Conselho de Família pode desempenhar um papel crucial na prevenção de dramas familiares, cabendo a ele definir as regras do jogo para toda a família (Kets de Vries, 1993).

O Conselho de família pode ter responsabilidades-chave, como a nomeação e indicação do membro familiar ao Conselho de Administração, servir como *mentoring* para as gerações mais jovens, e o mais importante, ajudar a criar e manter uma cultura de confiança mútua no seio da família (Martin, 2001). Além disto, o Conselho de Família melhora o fluxo de informação e comunicação entre a família e os proprietários de maior influência (Vilaseca, 2002).

Além de todas as responsabilidades citadas, um dos objetivos do Conselho de Família, pode ser entendido como o de preservar e reforçar os valores familiares que são considerados um ativo crítico dos negócios da família. As reuniões familiares podem ajudar a reforçar a unidade familiar e a harmonia entre os membros, mas ao mesmo tempo, ele não deve ser um lugar para debates ou discussões ou ainda o local para a tomada de decisões importantes (Vilaseca, 2002).

De acordo com Bernhoeft e Gallo (2003), o Conselho de Família tem como atribuições:

- Administrar todas as questões e interesses das famílias nas suas relações com a sociedade e a empresa;
- Zelar pelos valores e história da família em relação aos negócios;
- Elaborar, administrar e atualizar o Acordo de Conduta e Ética familiar;
- Criar e administrar um sistema formal de informações sobre a sociedade e os negócios, para a família;
- Funcionar como fórum representativo das famílias na sua relação com os Conselhos de Administração e Societário, e vice-versa;
- Colaborar com as famílias, de forma estruturada, nas questões de sobrevivência, liquidez e negócios pessoais dos familiares;
- Criar e administrar programas de formação e treinamento dos familiares para o exercício do papel de acionista;
- Administrar e orientar os familiares nas questões relativas à segurança pessoal/institucional;
- Administrar as atividades de responsabilidade social e filantrópicas da família/sociedade;
- Planejar e coordenar assembleias e eventos familiares;
- Criar e administrar programas de orientação vocacional, profissional e pessoal para os jovens herdeiros, de forma complementar a orientação de cada família;
- Administrar um "escritório da família" para serviços, investimentos e administração patrimonial;
- Criar momentos formais e festivos na família. (Bernhoeft & Gallo, 2003, pp. 29-30),

Verifica-se que não há um consenso entre os autores sobre a definição, o papel e as atribuições do Conselho de Família, mas todos destacam que este órgão deve lidar com a gestão das relações familiares. Segundo o IBGC (2016), o início de atuação do Conselho de Família deve contemplar uma definição de princípios, objetivos, missão, visão e os valores compartilhados entre a família a fim de orientar as relações intrafamiliares, da família para com a empresa e também com a sociedade.

A Tabela 1 sintetiza as principais definições sobre o Conselho de Família:

Tabela 1 - Definições de Conselho de Família

Literatura	Autor(es)	Artigo	Revista	Abordagem
Conselho de Família	Kets de Vries (1993)	The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news	Organizational Dynamics	Instância de prevenção de dramas familiares, cabendo ao Conselho Familiar definir as regras do jogo para toda a família.
Conselho de Família	Martin (2001)	Is Family Governance an Oxymoron?	Family Business Review	Responsável pela nomeação e indicação do membro familiar ao Conselho de Administração, atuar como <i>mentoring</i> para as gerações mais jovens e ajudar a criar e manter uma cultura de confiança mútua no seio da família.
Conselho de Família	Vilaseca (2002)	The shareholder role in the family business: Conflict of interests and objectives between nonemployed shareholders and top management team	Family Business Review	Além disto, o Conselho de Família faz o fluxo de informação e comunicação entre a família e os proprietários de maior influência fluir. o principal objetivo do Conselho de Família é preservar e reforçar os valores familiares que são considerados um ativo crítico dos negócios da família.
Conselho de Família	Jaffe e Lane (2004)	Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigeneration al Business and Investment-Owning Families	Family Business Review	Instância que orienta os esforços da família e que representa os interesses dos proprietários que são membros da família, além de ser a instância responsável por comunicar ao Conselho de Administração os desejos declarados da família.

Conselho de Família	Brenes, Madrigal e Molina-Navarro (2005)	Family business structure and succession: Critical topics in Latin American experience	Journal of Business Research	Estrutura que permite a ampla participação dos membros da família na tomada de decisões bem como no controle dos negócios.
Conselho de Família	Bertucci, Campos, Pimentel e Pereira (2009)	Mecanismos de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar	Revista Brasileira de Gestão de Negócios	Instância que explicita valores e a visão da família e que define as formas de transmissão de valores para as futuras gerações, bem como identifica lideranças e mecanismos a serem utilizados para o encaminhamento e resolução de conflitos na família.
Conselho de Família	Berent-Braun e Uhlaner (2010)	Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family	Small Business Economics	Estruturas formais que se reúnem regularmente e representam diferentes gerações e opiniões. O Conselho de Família estimula a formação de um time pois oferece aos membros da família a oportunidade de discutir os negócios e as expectativas da família em períodos regulares. Além disto, o conselho de família também tem como função a criação e/ou reforço de uma visão compartilhada, o esclarecimento de papéis e responsabilidades e constitui-se um fórum para o estabelecimento de normas de comportamento para a geração atual e futura de familiares e gestores.
Conselho de Família	Nordqvist, Sharma e Chirico (2014)	Family Firm Heterogeneity and Governance: A Configuration Approach	Journal of Small Business Management	Reunião familiar em que se discutem questões relacionadas a governança da própria família e o seu relacionamento para com a empresa

2.6. Sucessão e Conflitos nas Empresas de Controle Familiar

As empresas familiares apresentam particularidades próprias inerentes a sua constituição e permeadas pelo afeto ou desafeto, pois "certas escolhas são realizadas em meio a disputas de poder, nepotismo, falta de profissionalismo, de racionalidade e pontos de vista objetivos" (Steinberg e Blumenthal, 2011, p. 70).

Nas empresas familiares é comum a existência de conflitos de interesse entre seus membros e entre estes e os objetivos da empresa. A questão dos conflitos de interesse surge, pois neste tipo de organização a família geralmente detém o controle acionário e as posições administrativas de relevância e nestes casos, pode ocorrer conflitos entre as aspirações pessoais dos membros da família versus os interesses da organização. Um segundo problema relaciona-se à falta de disciplina com relação a destinação dos lucros, o qual deriva de um sistema de controle e de contabilidade inadequados. O excessivo envolvimento familiar também pode resultar em morosidade na reformulação de diretrizes mercadológicas, como nos casos em que a família por se identificar intimamente com um determinado produto ou com uma função tradicionalmente desempenhada pela empresa não realiza mudanças em seus processos, tornando-se assim, vulnerável às modificações de mercado. Outro problema existente nas empresas familiares e que precisa ser gerenciado é a questão do nepotismo, pois quando praticado impõe-se valores e critérios da família, deixando de lado a avaliação profissional. (Donnelley, 1967).

Em meio a estes conflitos, muitas vezes dolorosos, verifica-se em muitos casos que "é na casa da família que os problemas da empresa são discutidos, e é nos almoços de domingo que, muitas vezes, se concretizam as decisões quanto ao rumo dos negócios" (Steinberg e Blumenthal, 2011, p. 70).

Dentre os diversos conflitos existentes, a empresa familiar tem que lidar com um de seus maiores - se não o principal - problema que é a questão da sucessão, pois sua continuidade ao longo do tempo torna-se uma preocupação única (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 2006), sendo necessário a criação de um processo de preparo dos herdeiros para que desempenhem seu papel de acionista, pois a sucessão exige preparo, esforço e compreensão tanto da primeira como da segunda geração. (Bernhoeft & Gallo, 2003).

Moraes (2015) em sua tese de doutorado postula que a passagem do bastão, ou seja, o processo de sucessão deve considerar a permanência do fundador na empresa e ressalta que o processo de transição é facilitado quando há respeito aos valores dos fundadores. Por outro lado, no processo de planejamento da sucessão há que se considerar a possibilidade do fundador não querer sair das decisões e do controle dos resultados.

O patrimônio que os herdeiros recebem, e que os vincula societariamente, não vem acompanhado de um “manual de procedimentos. É da maior importância que a sociedade invista e realize programas de treinamento para herdeiros e familiares para o seu papel de acionistas. (Bernhoeft, 2003, p. 74).

A sucessão é um processo que demanda tempo, e mesmo nos casos de um evento dramático, as mudanças nos papéis desempenhados pelos membros da família requerem preparo e um período de ajuste e adaptação. (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 2006).

O processo de sucessão nem sempre é racional. Há empresas que o planejam e antecipam as tarefas preparatórias que acompanham todos os estágios de desenvolvimento da empresa e da família e há aquelas que alcançam seus objetivos sem muito planejamento, no entanto, por ser um processo complexo, a sucessão requer uma visão futura da estrutura de controle e do desenvolvimento e treinamento dos sucessores em potencial para a gerência, estabelecendo ainda um processo de seleção dos líderes mais qualificados que precisarão superar a resistência à entrega do poder que os mais velhos possam vir a ter, além de lidar com eventuais contingências. (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 2006).

Zilber, Maccari, Carneiro Filho e Nohara (2010) realizaram uma pesquisa do tipo estudo de caso com três empresas brasileiras de um mesmo setor da economia, ou seja, que atuam na área de produtos médicos e odontológicos com o objetivo de esclarecer como o processo sucessório ocorre nas pequenas e médias empresas familiares. Como resultado do trabalho, os autores concluíram que não há um planejamento para o processo sucessório nas empresas pesquisadas e a escolha dos futuros sucessores só ocorre quando da necessidade de sucessão, seja por morte ou problemas de saúde.

3. METODOLOGIA

"O objetivo da pesquisa é descobrir respostas para perguntas, através do emprego de processos científicos. Tais processos foram criados para aumentar a probabilidade de que a informação obtida seja significativa para a pergunta proposta e, além disso, seja precisa e não-viesada". (Selltitz, Jahoda, Deutsch & Cook, 1965, p. 5).

Este capítulo aborda quais os procedimentos metodológicos que foram utilizados para responder a questão de pesquisa: Como a dinâmica do Conselho de Família influencia e é influenciado pelo processo de governança e sucessão nas empresas de controle familiar?

O trabalho foi caracterizado de acordo com sua relevância, tipo de pesquisa, abordagem metodológica, método de pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados.

3.1. Perspectiva Paradigmática da Pesquisa

Esta pesquisa se desenvolverá segundo a perspectiva interpretativista. O paradigma interpretativista segundo Burrell & Morgan (1979) é aquele cuja preocupação é compreender o mundo como ele é, compreendendo a natureza do mundo social sob a experiência subjetiva. Saccol (2009) destacou que, "primeiramente, verificamos que a ontologia interpretativista é de interação sujeito objeto, isto é, ela não considera a existência de uma realidade totalmente objetiva, nem totalmente subjetiva, mas sim, que existe uma interação entre as características de um determinado objeto e entre a compreensão que os seres humanos criam a respeito desse objeto, socialmente, por meio da intersubjetividade." (p. 262)

Figura 8 - Quatro paradigmas para análise da teoria social

Fonte: Burrell e Morgan (1998)

3.2. Tipo de Pesquisa

"A teoria estimula a pesquisa e aumenta o sentido de seus resultados, a pesquisa empírica, de outro lado, serve para verificar as teorias existentes e apresentar uma base para a criação de novas teorias" (Selltiz, Jahoda, Deutsch & Cook, 1965, p. 552).

De modo a explorar este tema, empreendeu-se uma pesquisa qualitativa, de caráter bibliográfico e descritiva. A pesquisa bibliográfica é aquela que busca (Cervo, Bervian e Silva, 2007) explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses.

Com esta pesquisa descritiva pretende-se apresentar a relação existente entre a dinâmica do Conselho de Família e o processo de governança, sucessão e gerenciamento de conflitos na empresa de controle familiar. Além disto, será realizado o levantamento de dados primários a partir de entrevistas semiestruturadas.

3.3. Abordagem Metodológica

O desenvolvimento da presente pesquisa se dará através da metodologia de pesquisa qualitativa. Segundo Cooper & Schindler (2011) a pesquisa qualitativa é um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e aprender o significado de fenômenos que ocorrem no mundo social. Godoi (2010) destaca que a pesquisa qualitativa não busca regularidades, mas sim a compreensão dos agentes, daquilo que os levou a agir como agiram e para atingir tal feito é necessário que os agentes sejam ouvidos a partir da sua lógica e exposição de razões.

Pozzebon e Petrini (2013) ressaltam que "o uso de métodos qualitativos nas pesquisas em administração está crescendo rapidamente. Em paralelo a esse crescimento, assiste-se também a uma constante busca por estratégias de pesquisa de natureza não-positivista, a exemplo das abordagens interpretativistas, construtivistas ou pós-modernistas". (p. 1)

3.4. Método de Pesquisa

"O processo de pesquisa está preocupado com a compreensão de como as coisas evoluem ao longo do tempo e por que eles evoluem desta forma" (Langley, 1999, 692) e a pesquisa do tipo estudo de caso considera variações nos estudos, incluindo tanto estudos de caso único como estudos de casos múltiplos (Yin, 2015). Assim, o método planejado para ser utilizado no desenvolvimento desta pesquisa é o estudo de casos múltiplos.

"O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa focada na compreensão da dinâmica de determinada configuração" (Eisenhardt, 1989, p. 534) e se caracteriza como uma das pesquisas mais desafiadora no ramo das ciências sociais (Yin, 2015), pois é um método que contribui para o "conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados" (Yin, 2015, p.4).

"Um estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo (o "caso") em seu contexto no mundo real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto puderem não estar claramente evidentes" (Yin, 2015, p. 2). Neste trabalho,

pretende-se investigar o fenômeno da dinâmica do Conselho de Família dentro do ambiente organizacional familiar e dentro do processo de governança e sucessão.

Ao se desenhar um projeto de pesquisa baseado no método do estudo de caso, Yin (2015) destaca a importância da existência de cinco componentes no projeto: "1. as questões do estudo de caso; 2. as proposições, se houver; 3. a(s) unidade(s) de análise; 4. a lógica que une os dados às proposições; e 5. os critérios para a interpretar as constatações" (Yin, 2015, p. 31).

O método de pesquisa do tipo Estudo de Caso, requer segundo Yin (2015) a observação de três condições, a saber: (a) a forma de questão de pesquisa, (b) a exigência ou não de controle sobre os eventos comportamentais, e (c) se a pesquisa enfoca ou não eventos contemporâneos. O método de Estudo de Caso requer que a questão de pesquisa esteja no formato de "como" ou de "por quê?", pois esses tipos de questão são mais explicativos e "lidam com os vínculos operacionais que necessitam ser traçados ao longo do tempo, mais do que as meras frequências ou incidências" (Yin, 2015, p.11).

Além disto, o estudo de caso "é preferido durante o exame dos eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados" (Yin, 2015, p.12), pois uma pesquisa do tipo estudo de caso requer duas fontes de evidência que são a observação direta dos eventos e as entrevistas das pessoas envolvidas nestes eventos, sobre os quais o pesquisador tem pouco ou praticamente nenhum controle sobre os eventos.

Sendo assim, a definição do método de estudo de caso adotada nesta pesquisa é a proposta por Yin (2015):

1. O estudo de caso é uma investigação empírica que

- investiga um fenômeno contemporâneo (o "caso) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando
- os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes. . . .

2. A investigação do estudo de caso

- enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado
- conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado
- beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados. (Yin, 2015, pp. 17-18)

Em um estudo de casos múltiplos, que é o método selecionado para o desenvolvimento desta pesquisa, Yin (2015) destaca que "cada caso deve ser selecionado cuidadosamente para que (a) possa prever resultados similares (uma replicação literal) ou (b) possa produzir resultados contrastantes, mas para razões previsíveis (uma replicação teórica)". (p. 60). "A lógica subjacente a esses procedimentos de replicação também deve refletir algum interesse teórico, não apenas uma predição de que dois casos devem simplesmente ser semelhantes ou diferentes." (Yin, 2015, p. 61).

Eisenhardt e Graebner (2007) afirmam que um desafio a ser enfrentado no método de estudo de caso é a escolha do caso a ser estudado. Para Yin (2015), a seleção do número de casos considerados necessários ou suficientes para o desenvolvimento de um estudo de caso não deve seguir a lógica de amostragem e sim, um julgamento discricionário. Godoi, Banderia-de-Mello e Silva (2010) sinalizam que "uma vez que se tenha estabelecido o caso a ser estudado, torna-se importante definir a unidade de análise, ou seja, estabelecer as fronteiras de interesse do pesquisador" (p. 129). Na visão de Yin (2015) a unidade de análise, ou seja, o "caso", deve estar relacionado com o problema a ser estudado e pode ser um indivíduo, pequenos grupos, comunidades, programas, eventos específicos dentre outros.

Como o trabalho analisado visa compreender a dinâmica do órgão de governança Conselho de Família, optou-se pelo estudo de caso múltiplos, tendo de um lado os membros e ex-membros do Conselho de Família, o que constitui as três primeiras unidades de análise da pesquisa e do outro lado, consultores empresariais que também atuam ou atuaram como conselheiros e que possuem experiência no contexto da empresa de controle familiar e do Conselho de Família, compondo assim a quarta unidade de análise desta pesquisa.

Quando se fala ainda em estudo de caso, Yin (2015) destaca seis fontes de evidência: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos, no entanto, estas seis fontes não descartam outras, tais como filmes, fotografias dentre outros.

3.5. Corpus da Pesquisa

Por se tratar de uma pesquisa descritiva e que apresenta características sociais, o estudo de caso múltiplos se caracteriza como a estratégia de investigação adequada para responder o problema de pesquisa: "Como a dinâmica do Conselho de Família influencia e é influenciado pelo processo de governança e sucessão nas empresas de controle familiar?"

Segundo Eisenhardt (1989) a seleção dos casos é um importante aspecto na construção da teoria. Os principais passos para a execução de um estudo de casos múltiplos segundo Yin (2015) são:

Figura 9 - Método de estudo de múltiplos casos

Fonte: Yin (2015).

O primeiro passo de acordo com a figura 9 é desenvolver o referencial teórico para a pesquisa. Por meio da análise da teoria sobre o assunto, é possível mapear a literatura sobre o assunto, que nesta pesquisa em questão refere-se as empresas familiares e ao Conselho de Família.

O segundo passo de acordo com a figura 9 é a seleção dos casos, ou seja, as unidades de análise que serão investigadas. Em decorrência do escopo desta pesquisa, optou-se por entrevistar membros e ex-membros do Conselho de Família de três empresas de controle familiar. Além desses indivíduos, foram entrevistados quatro consultores especialistas na temática empresa de controle familiar e que

também atuam ou atuaram como conselheiros em empresas de controle familiar. Desta forma, a Figura 10 apresenta a estruturação dos casos estudados:

Figura 10 - Estruturação dos Casos

Fonte: Adaptado de Yin (2015).

3.6. Protocolo de Pesquisa para o Estudo de Caso

O protocolo utilizado no estudo de caso é uma importante ferramenta para aumentar a confiabilidade da pesquisa e tem como objetivo central orientar o pesquisador na sua coleta de dados (Yin, 2010).

Yin (2010) sugere que a um protocolo de estudo de caso deve conter quatro seções, a saber:

Seção A: uma visão geral do estudo de caso (objetivos e circunstâncias favoráveis, assuntos do estudo de caso e leituras relevantes sobre o tópico sendo investigado),

Seção B: procedimentos de coleta de dados (procedimentos para a proteção de sujeitos humanos, identificação de prováveis fontes de dados, apresentação de credenciais para contatos de campo e outras advertências logísticas),

Seção C: questões de coleta de dados (questões específicas que o pesquisador do estudo de caso deve ter em mente na coleta de dados e potenciais fontes de evidência para tratar cada questão, [...], e

Seção D: um guia para o relatório do estudo de caso (esboço, formato para os dados, uso e apresentação de outra documentação e informação bibliográfica). (Yin, 2010, p. 88)

Guerra (2010), propõe que o protocolo utilizado na pesquisa do tipo estudo de caso seja estruturado em nove seções, sendo elas:

- Primeira seção: dados sobre o entrevistado e a entrevista, o que inclui local e horário de realização, dados que identifiquem o entrevistado como por exemplo, nome, e-mail, formação, bem como dados sobre a empresa objeto de estudo.
- Segunda seção: dados sobre a pesquisa, o que engloba a identificação do pesquisador e do orientador, tipo de pesquisa, linha de pesquisa, etapa atual da pesquisa etc.
- Terceira seção: conterá orientações gerais ao pesquisador, como lembretes do que levar à entrevista (papel, lápis, gravador), priorização das anotações durante a entrevista e lembretes em geral.
- Quarta seção: observações gerais ao entrevistado sobre a entrevista, explicitando ao entrevistado que dados sigilosos devem ser preservados, que durante a entrevista a espontaneidade é bem vinda.
- Quinta seção: definição de termos utilizados nos questionários, ou seja, deve-se preparar um glossário dos termos a serem utilizados e em caso de dúvidas por parte do entrevistado, apresentar-lhe-à o devido significado.
- Sexta seção: questionários. Esta seção incluirá as questões que serão direcionadas ao entrevistado.
- Sétima seção: finalização da entrevista após a última pergunta, onde o entrevistador pode requerer ao entrevistado que lhe sugira outras pessoas que possam contribuir com a pesquisa, bem como, é a oportunidade de se

obter um feedback ou comentários adicionais sobre a entrevista e a pesquisa como um todo.

- Oitava seção: planilha de despesas contendo todos os gastos decorrentes da realização das entrevistas, destacando se foram utilizados recursos de uma agência de fomento à pesquisa.
- Nova seção: termo de compromisso entregue ao entrevistado assegurando que a identidade dele será mantida em sigilo.

Nos Apêndices estão o protocolo dessa pesquisa, bem como os demais documentos que o compõe:

- Protocolo de pesquisa (Apêndice A)
- Roteiro de entrevistas com membros das empresas de controle familiar (Apêndice B)
- Roteiro de entrevistas com consultores (Apêndice C)
- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice D)

3.7. Técnicas de Coleta de Dados

De acordo com Yin (2015, p. 123-133), em um estudo de caso devem ser seguidos quatro princípios na coleta de dados:

- "Princípio 1: Usar múltiplas fontes de evidência
- Princípio 2: Criar uma base de dados do estudo de caso
- Princípio 2: Manter o encadeamento de evidências
- Princípio 4: Ter cuidado no uso de dados de fontes eletrônicas"

Durante o processo de coleta de dados, a pesquisa qualitativa se utiliza de diferentes técnicas, dentre elas, a entrevista individual em profundidade (EIP). Selltiz, Jahoda, Deutsch & Cook (1965) destacam que uma das vantagens da entrevista é a flexibilidade de sua aplicação, uma vez que permite a repetição de perguntas e até mesmo a apresentação destas perguntas de maneiras diferentes. A entrevista é a técnica mais adequada para a revelação de informação sobre assuntos complexos, emocionalmente carregados ou para verificar os sentimentos subjacentes a determinada opinião apresentada. Para que a uma descrição verbal seja aceita por seu valor aparente, precisa ser provocada em circunstâncias que

estimulem a maior liberdade possível e a honestidade da expressão (Selltiz, Jahoda, Deutsch & Cook, 1965, p. 272).

"Uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso é a entrevista" (Yin, 2015, p.114), pois por meio delas, os entrevistados podem proporcionar *insights* importantes sobre o assunto estudado (Yin, 2015). Na condução desta pesquisa, visando à obtenção de informações sobre a dinâmica do Conselho de Família, foram realizadas entrevistas semiestruturadas individuais divididas em dois blocos, sendo o primeiro bloco composto por entrevistas realizadas com consultores especialistas na temática governança corporativa em empresa de controle familiar e por conseguinte Conselho de Família, e o segundo bloco contemplará entrevistas realizadas com membros familiares que compõe ou compuseram o Conselho de Família das empresas aqui estudadas.

Cooper & Schindler (2011), definem a entrevista semiestruturada como aquela que se inicia com questões específicas e depois segue o curso do pensamento do participante com investigações do entrevistador. A entrevista semiestruturada permite a coleta de dados descritivos na linguagem própria do entrevistado e segundo a visão dele sobre o tema, o que permite ao entrevistador ter a visão do assunto sob a ótica do entrevistado (Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva, 2010).

Por meio das entrevistas com os consultores objetivou-se a captar a percepção, práticas, necessidades, dificuldades, anseios, motivações e benefícios em relação ao Conselho de Família, ao passo que, com os membros da família buscou-se levantar as motivações para implementação do Conselho, quais as necessidades que os levaram a esta tomada de decisão, dificuldades, benefícios, estrutura, ganhos enfim, toda a relação existente ao redor do Conselho de Família, pois por meio destes levantamentos foi possível a compreensão de como se dão as relações entre os membros, as questões de Governança, os temas discutidos nesta instância, o processo de sucessão e como se dá a resolução dos conflitos que emergem entre os membros da família. Além das entrevistas, foi realizada a análise documental dos livros que contém a história das empresas e das famílias, informações disponibilizadas no *website* das empresas, notícias e matérias veiculadas na imprensa e materiais elaborados pelos consultores, além do referencial teórico aqui abordado.

A tabela 2 apresenta uma síntese da coleta dos dados.

Tabela 2 - Sumário da Coleta de Dados

Fonte de dados	Descrição	Período	Função/Objetivo
Documentos públicos	Websites, relatórios anuais, matérias veiculadas na mídia	Janeiro//2017 até Julho/2017	Importante para complementar as informações levantadas sobre as empresas, seu histórico, práticas de governança adotadas e publicadas, bem como sobre seus membros e suas relações.
Entrevistas presenciais consultores especialistas na temática de governança corporativa em empresas de controle familiar e Conselho de Família	Quantidade de entrevistas realizadas	Fevereiro/2017 até Abril/2017	Importante para captar as principais demandas, dificuldades e anseios em termos de governança nas empresas de controle familiar.
Observação participante	Anotações provenientes de reuniões, conversas informais, trocas de mensagens e e-mail's e, das entrevistas que o pesquisador vier a participar junto aos membros e ex-membros da família.	Fevereiro/2017 até Abril/2017	Importante para entender a dinâmica e de que forma se dão as interações entre os membros da família.
Livros contendo histórias/relatos sobre a família e sobre a empresa	Conteúdo do livro que relate a história da criação da empresa e da própria família.	Março/2017 até Julho/2017	Fonte de dados para a compreensão da história da família, da criação da empresa, das relações familiares.
Entrevistas presenciais com membros da família, participantes ou ex-participantes do Conselho de Família	Quantidade de entrevistas realizadas	Março/2017 até Abril/2017	Importante para construir a história e a dinâmica do Conselho de Família, além de permitir o entendimento sobre as relações entre os membros, quais os papéis e responsabilidades do Conselho e a relação do órgão de governança para com os membros da família..

Fonte: a autora (2017)

A triangulação de fontes de evidências, ou seja, a utilização de múltiplas fontes de dados é importante em um estudo de caso, pois permite ao pesquisador abordar uma maior variação de aspectos estudados e comportamentais, tornando assim a conclusão do estudo de caso mais convincente e acurado (Yin, 2015; Yin, 2010).

Figura 11 - Triangulação de Dados

Fonte: A autora (2017).

Nesta pesquisa, ao dividir as entrevistas em dois blocos, consultores e membros da família, foi possível captar a visão sobre o tema estudado sob duas lentes, sendo uma externa, fornecida pelos consultores, e uma interna, dos membros da família que vivenciam as mudanças, sentem na pele as dificuldades e o momento de transição, o que permitiu uma melhor compreensão dos desafios, dificuldades e benefícios na relação do Conselho de Família, com a sucessão e a governança da empresa.

3.8. Seleção e descrição dos respondentes

Os respondentes aqui descritos participaram das entrevistas no período de fevereiro de 2017 a abril de 2017 nas cidades de São Paulo/SP, Brusque/SC e Balneário Camboriú/SC. Todas as entrevistas foram gravadas com consentimento dos entrevistados, obtido por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, tendo ainda, sido realizadas em data, hora e local previamente estabelecido por eles.

A seleção dos consultores especialistas na temática governança corporativa, empresas familiares e Conselho de Família se deu por meio do círculo profissional e acadêmico da pesquisadora e do orientador da pesquisa. Foi encaminhando um e-mail a cada um dos consultores, explicando o propósito da pesquisa. e em alguns casos houve o contato telefônico ou via mensagens para esclarecimentos adicionais. As entrevistas foram realizadas presencialmente em local e hora definida pelo consultor conforme sua disponibilidade, lhes sendo ainda entregue um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que continha a explicação sobre a pesquisa e os direitos do pesquisado, além de uma permissão para a gravação das entrevistas.

Tabela 3 - Consultores Entrevistados na Pesquisa de Campo

Identificação	Data da entrevista	Duração da entrevista	Cidade de realização da entrevista
Luiz Marcatti	01/02/2017	00:28:32	São Paulo
Adalberto Schettert	09/02/2017	01:13:12	São Paulo
Wilson Carnevalli Filho	22/02/2017	00:32:47	São Paulo
Francis Matos	16/03/2017	00:26:44	São Paulo

Fonte: a autora (2017)

As empresas qualificáveis a participarem deste estudo são as empresas de controle familiar que adotaram as boas práticas de Governança Corporativa e se engajam para a manutenção delas e que incorporaram em sua estrutura de governança o órgão Conselho de Família. O critério de seleção dessas empresas foi a disposição delas em participarem do estudo. Por meio de indicação de profissionais que atuam na área de consultoria com empresas familiares, as empresas foram contatadas

inicialmente via e-mail, sendo-lhes enviada uma breve descrição do estudo, o que resultou no número de três empresas que se dispuseram a participar da pesquisa (Empresa A, Empresa B e Empresa C) e que terão seus nomes e identidade dos entrevistados preservados.

A Tabela 4 apresenta um resumo das características das empresas participantes da pesquisa.

Tabela 4 - Empresas Participantes da Pesquisa

Empresa	Área(s) de Atuação	Tempo de Existência	Sede	Local de Atuação	Natureza Jurídica
A	Holding que por meio das diversas empresas do grupo atua nas áreas de logística, infraestrutura, energia, comércio exterior, dentre outros.	68 anos	São Paulo/SP Vitória/ES	Global	Holding: Sociedade Empresária Limitada Empresas do Grupo: Sociedade Empresária Limitada; Sociedade Anônima Fechada
B	Fabricação de peças automotivas	57 anos	Brusque/SC	Global	Sociedade Anônima Fechada
C	Fabricação de roupas infantis	51 anos	Apiuna/SC Blumenau/SC	Nacional	Sociedade Empresária Limitada

Fonte: a autora (2017)

Na Empresa A foi realizado um contato via e-mail com um dos membros da 2ª geração, a qual também é membro integrante do Conselho de Família para o agendamento da entrevista. Após a entrevista, houve a indicação de contato com mais um membro do Conselho, que também pertence a 2ª geração e é sua irmã, a qual foi entrevistada em agendamento posterior. Ambas as entrevistas ocorreram na sede da empresa na cidade de São Paulo/SP, em dia e horário previamente definido pelas entrevistadas.

O contato com a Empresa B se deu inicialmente via e-mail com um membro da 2ª geração, evoluindo para algumas ligações telefônicas, contato via Skype e mensagens telefônicas, para então a realização da entrevista pessoalmente tanto com este membro, quanto com outros dois integrantes da família, sendo um da 3ª geração e o outro da 2ª geração. As entrevistas com estes membros da família ocorreram na cidade de Brusque/SC, na sede da empresa, no escritório de uma parte da família e em um complexo hoteleiro pertencente a família.

A Empresa C foi contatada via mensagens telefônicas e via e-mail, sendo entrevistado um membro da 3ª geração integrante do Conselho de Família. A entrevista ocorreu na cidade de Balneário Camboriú, em um local reservado a fim de preservar a identidade da entrevistada.

A Tabela 5 apresentada uma breve descrição dos entrevistados.

Tabela 5 - Membros da Família Entrevistados na Pesquisa de Campo

Identificação	Sexo	Vínculo	Data da entrevista	Duração da entrevista	Cidade de realização da entrevista
Entrevistado 1	Feminino	Empresa A	13/03/2017	00:48:15	São Paulo
Entrevistado 2	Feminino	Empresa A	17/03/2017	00:23:55	São Paulo
Entrevistado 3	Masculino	Empresa B	17/04/2017	00:29:46	Brusque
Entrevistado 4	Feminino	Empresa B	17/04/2017	00:35:28	Brusque
Entrevistado 5	Masculino	Empresa B	18/04/2017	00:40:03	Brusque
Entrevistado 6	Masculino	Empresa B	18/04/2017	00:23:26	Brusque
Entrevistado 7	Feminino	Empresa C	19/04/2017	00:30:27	Balneário Camboriú

Fonte: a autora (2017)

3.9. Tratamento e Análise de Dados

Visando a análise das entrevistas e dos materiais e informações coletadas, foi realizada a análise do conteúdo e a categorização da documentação. Cooper & Schindler (2011) destacaram que "a análise de conteúdo mede o conteúdo semântico ou o aspecto o quê da mensagem. Sua amplitude faz dela uma ferramenta flexível e vasta, que pode ser usada como uma metodologia ou como

uma técnica para um problema específico." (p. 423). Bardin (2015) por sua vez, destaca que a análise de conteúdo permite a consecução de dois objetivos, o primeiro é a superação da incerteza e o segundo é o enriquecimento da leitura.

A análise de conteúdo contempla três fases: (a) pré-análise, (b) exploração do material e, (c) tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (Bardin, 2015). Na fase de pré-análise objetiva-se escolher os documentos a serem analisados, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração dos indicadores que respaldarão a análise final. Esta fase contempla cinco atividades que incluem (a) leitura flutuante, em que se estabelece contato com a documentação, (b) escolha dos documentos, o que inclui inclusive as entrevistas que comporão a pesquisa, (c) formulação de hipóteses e objetivos, (d) referência de índices e elaboração de indicadores, (e) preparação do material (Bardin, 2015). Por se tratar de uma pesquisa desenvolvida qualitativamente, não foram verificadas hipóteses como sugerido no item (c) da atividade, mas sim, a validade das três proposições e dos objetivos definidos para esta pesquisa.

Quanto a codificação, e por se tratar de uma análise qualitativa, não foram atribuídos valores específicos a cada categoria, pois esta pesquisa busca explorar o entendimento sobre a dinâmica do Conselho de Família, a governança corporativa e a sucessão. A abordagem qualitativa atua na elaboração de deduções sobre determinado acontecimento, bem como permite a inferência baseada em um índice que pode ser uma tema, uma palavra, um personagem, dentre outros (Bardin, 2015), sendo assim, um conjunto de categorias considera " a ponderação dos temas, a divisão em termos principais e secundários, a abordagem avaliativa (texto favorável, texto neutro) e a utilização de relações de gênero <<coeficiente de dominância>>" (Bardin, 2015, p. 151).

A última fase da análise de conteúdo que compreende o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação fornece ao leitor informações suplementares sobre o conteúdo, pois busca-se uma significação para a mensagem, utilizando-se "dos resultados de análise com fins teóricos ou pragmáticos" (Bardin, 2015, p.128). No caso desta pesquisa, esta fase foi cumprida por meio da transcrição das entrevistas, das observações registradas e análise documental em busca de semelhanças e diferenças entre as categorias e compreensão dos significados compartilhados.

3.9.1. Categorias de análise

Mayring (2000) afirma que categorização dos elementos é o centro das análises e devem ser cuidadosamente criadas e revisadas durante todo o processo de análise. As categorias de análise podem ser do tipo (a) dedutivas ou (b) indutivas. A categoria do tipo dedutiva é aquela derivada da revisão teórica, ou seja, estão relacionadas ao texto, ao passo que a categoria indutiva contempla as questões oriundas da interpretação dos dados, da análise do conteúdo realizada Mayring (2000).

Baseando-se no referencial teórico, no problema e nas proposições desta pesquisa, foram criadas duas categorias de análise: (a) Governança e (b) Conselho de Família. As categorias de análise foram utilizadas na criação dos dois roteiros das entrevistas semiestruturadas e tiveram por objetivo nortear as entrevistas e posteriormente a análise do discurso e do conteúdo.

No decorrer das entrevistas e por consequência das análises, emergiram subcategorias indutivas o que resultou na revisão de todas as subcategorias de forma a melhor classificar o conteúdo analisado.

A categoria Governança é subdividida em cinco subcategorias dedutivas e tem por objetivo a compreensão das práticas adotadas de governança de acordo com maturidade da empresa e a geração em que ela se encontra. Abordará ainda a temática da profissionalização da gestão, as dificuldades ou facilidades que advém com ela, como o fundador e a família enxergam esta questão, bem como abordará a questão dos conflitos familiares e suas inter-relações.

A segunda categoria denominada Conselho de Família tem por objetivo compreender como se dá a criação e implantação deste órgão de governança, os papéis e atribuições inerentes a esta instância, as dificuldades de implantação e manutenção, item este, representado pela subcategoria indutiva "Obstáculos", a questão da formação técnica, acadêmica e profissional dos herdeiros e sucessores representada pela subcategoria indutiva "Formação", além de abordar a questão da sucessão.

Tabela 6 - Categorias de Análise

Categorias de análise	Subcategoria de análise	Autores
(a) Governança	1 Maturidade da empresa	Bernhoeft e Gallo (2003); Gersick et al. (2006)
	2 Mecanismos	Bertucci, Campos, Pimentel & Pereira (2009); Steinberg e Blumenthal (2011)
	3 Desafios	Gersick et al. (2006); Brenes, Madrigal e Requena (2009)
	4 Profissionalização	Bernhoeft e Gallo (2003)
	5 Conflitos de Interesse	Donnelle (1967); Gersick, Davis, Hampton & Lansberg (2006); Steinberg e Blumenthal (2011)
(b) Conselho de Família	1 Estrutura	Berent-Braun e Uhlaner (2010); Nordqvist (2014); Suess (2014)
	2 Competências	Kets de Vries (1993); Martin (2001); Vilaseca (2002); Bernhoeft e Gallo (2003); Jaffe e Lane (2004); Bertucci, Campos, Pimentel & Pereira (2009); Steinberg e Blumenthal (2011); Nordqvist (2014)
	3 Obstáculos	
	4 Formação	
	5 Sucessão	Brenes, Madrigal e Molina-Navarro (2005); Gersick, Davis, Hampton & Lansberg (2006); Bertucci, Campos, Pimentel & Pereira (2009); Moraes (2015)

Fonte: a autora (2017).

A cada uma das subcategorias foi atribuída uma cor de modo que, todo o material devidamente transcrito e sistematizado na ferramenta Microsoft Word fosse

analisado e marcado com a cor correspondente a subcategoria e categoria que se enquadra de modo que subsidiasse a análise do conteúdo.

Tabela 7 - Categorias e subcategorias codificadas

Categorias de análise	Subcategoria de análise
(a) Governança	1 Maturidade da empresa
	2 Mecanismos
	3 Desafios
	4 Profissionalização
	5 Conflitos de Interesse
(b) Conselho de Família	1 Estrutura
	2 Competências
	3 Obstáculos
	4 Formação
	5 Sucessão

Fonte: a autora (2017).

4. PESQUISA EMPÍRICA

Esta seção do trabalho tem por objetivo descrever o material de campo, ou seja, trazer uma descrição de cada caso estudado e das entrevistas realizadas, cuja coleta obedeceu os procedimentos descritos na seção metodológica desta pesquisa, subsidiando assim, a análise e confronto dos achados com a teoria e de acordo com a metodologia estabelecida.

4.1. Caso 1 - Descrição da entrevista com o consultor Luiz Marcatti

A entrevista com o Luiz ocorreu na sede da empresa Mesa Corporate Governance na qual ele é sócio e diretor da área de gestão. É administrador de empresas com especialização em comércio exterior, marketing, certificado em mediação pelo Instituto Familiaie – SP e formação de Conselheiro de administração pelo IBGC. O entrevistado possui vasta experiência na área de governança corporativa e atuação em conselhos, tendo uma visão clara da importância da governança corporativa para as empresas.

Quando questionado sobre as principais demandas das empresas de controle familiar, o entrevistado frisa que estas demandas dependem do momento que a empresa está vivendo, mas no geral a busca é em torno de uma governança mais formalizada, onde ocorra uma separação do que é Governança e do que é Gestão, estabelecendo-se regras, normas e organismos (conselho de administração, comitês, conselho fiscal). No entanto, ao resumir todas as demandas e necessidades em uma única palavra, o entrevistado destaca que a maior demanda é a busca pela profissionalização.

"É mudar de um patamar de uma governança caseira para uma governança minimamente estruturada e formalizada" (Marcatti, L., comunicação pessoal, Fevereiro 01, 2017)

O entrevistado relata que no processo de consultoria para a profissionalização das empresas, ele esbarra em alguns desafios que se iniciam na explicação ao(s) empresário(s) sobre o que é de fato a profissionalização de uma empresa, pois eles

costumam ter um entendimento equivocado da situação e do conceito, sendo necessário portanto, explicar que a profissionalização envolve questões como ter uma estrutura profissional, regras profissionais, atitudes profissionais, remunerações profissionais, não se limitando a desligar os parentes indesejados da empresa.

" (...) É a maioria das vezes, maioria mesmo, o empresário ou empresários que a gente procura tem na cabeça profissionalização da sua empresa assim: me ajuda a demitir aquela parentada toda que está me dando trabalho, eu não sei fazer isto (...) (Marcatti, L., comunicação pessoal, Fevereiro 01, 2017)

O entrevistado destaca ainda que muitos dos empresários da empresa familiar tem a sensação de criar a empresa para gerar emprego para a família e acreditam que somente um membro da família atuará da mesma forma que ele em termos de comprometimento para com a empresa. Daí deriva a preocupação com a questão de formação de herdeiros e de sucessores que assumirão a empresa no futuro, pois nem sempre o sucessor está preparado para tal função e a escolha dele se dá em função das relações de parentesco.

" (...) geralmente são pessoas que chegam totalmente despreparadas, justamente pelo grau de parentesco ... ah, é meu filho, meu sobrinho ou é meu irmão que eu quero deixar aqui conduzindo o negócio (...)" (Marcatti, L., comunicação pessoal, Fevereiro 01, 2017)

O entrevistado explica ainda que raramente se depara com uma empresa que se preparou adequadamente para o processo de sucessão, e que isto de fato somente ocorre quando da realização do trabalho de consultoria. Destaca ainda que quando o empresário cria um negócio, ele está investindo dinheiro, e por vezes todo o dinheiro que ele tem, logo ele necessita ter a segurança de que ninguém irá roubá-lo ou sacaneá-lo, o que o leva a cercar-se de gente de confiança e como uma consequência natural ele tende a buscar esta "gente de confiança" dentro da família.

O entrevistado observa que com o crescimento da empresa, o empresário passa a se deparar com um grande desafio que é sofisticar a gestão da empresa e neste momento ele percebe que nem todos os familiares ali alocados estão preparados para assumir esta nova função, não tendo a competência necessária para os novos desafios. Neste momento ele entende que deve centralizar tudo nas próprias mãos,

que apenas a confiança nos familiares não é suficiente e, por vezes, ele torna-se o limitador do próprio negócio por medo de perder algo e também se depara com a questão de que, por ser familiar, ele não pode demiti-lo porque senão, ele levará o problema para dentro de casa, então para não ter problemas, ele permanece com o indivíduo dentro da empresa. Além disto, este controle em excesso faz com que bons profissionais não fiquem na empresa, pois estes não veem perspectiva de crescimento uma vez que, não possuem relações de parentesco para com a família.

Na fase em que os empresários geralmente buscam o serviço de consultoria, o entrevistado destaca que normalmente inexistente o Conselho de Família ou uma reunião formal familiar para a discussão dos temas da empresa, utilizando-se por vezes de um almoço ou jantar em família para discutir estas questões.

" (...) Mas quando esse grupo senta a mesa e eles trabalham juntos, o almoço de família se torna uma reunião de trabalho enviesada porque eles vão estar sentados lá e aí um vai discutir a máquina que quebrou, o funcionário que errou, o cliente que não pagou e aí eles vão abrir esta conversa. O perigo ... e elas abrem essa conversa sobre negócio em um ambiente que tem pessoas que não participam do dia-a-dia do negócio, via de regra as não estão preparadas para lidar com negócio, mas com certeza vão dar palpite porque são da família (...)" (Marcatti, L., comunicação pessoal, Fevereiro 01, 2017)

O entrevistado relata ainda que nestas empresas verifica-se que os assuntos da família se sobrepõe ou se misturam aos da empresa, como no caso do funcionário do contas a pagar que paga as contas da empresa e de toda a família, ou ainda aquele que interrompe as atividades para executar algo para a família. Na implantação da governança nestas empresas há que se lidar com relações de poder, conscientização dos envolvidos para o que é melhor para a empresa e para família e isto inclui pensar no futuro da empresa. As desavenças surgem porque um acredita que o outro esteja sendo mais beneficiado, seja porque está utilizando o carro da empresa, porque viajou para o exterior e ele não, enfim, ocorre uma mistura de entendimentos que acabam por contaminar a empresa e estes conflitos afetam a relação empresarial, societária e do próprio negócio podendo culminar inclusive na extinção da empresa, então, o desafio do consultor neste momento é ajudar a separar a família da empresa e é nesta separação que o Conselho de Família

profissional passa a desempenhar papel importante, pois ele tratará de temas importantes para a família e para a empresa e auxiliará no processo de separação família-empresa e por consequência na gestão dos conflitos.

O entrevistado destaca que a escolha do sucessor na empresa familiar não é uma decisão puramente racional, entram aqui as emoções históricas, o carma da família e tudo isto impacta no desafio de preparar um sucessor para o negócio. Em decorrência do despreparo do fundador, as vezes para não ter que tomar uma decisão entre quem o sucederá, ele torna-se o causador do conflito, pois despeja sobre os filhos o desejo de se aposentar e espera ter deles o retorno de quem o substituirá, originando brigas entre a família e nestas situações, alguns quererão agarrar a oportunidade e outros se afastarão, mas nem sempre o que se afasta é o menos preparado para assumir a função e, nem sempre o que fica é o mais apto a conduzir a empresa.

Quanto a sucessão, o entrevistado destaca ainda que outra falha grande e comum nas empresas familiares ocorre quando a empresa está crescendo e o filho entra na faculdade, então neste momento o pai pede que ele comece a trabalhar na empresa para auxiliá-lo e para tal, deverá acompanhá-lo e vê-lo trabalhando, sem nenhum preparo ou formação ou ainda definição clara das atribuições do filho. Desta ação também advêm conflitos dentro da empresa que estão relacionados a mandos e desmandos, ou seja, ordens conflitantes entre os membros da família e que por vezes deixam o funcionário sem ação, sem saber a quem obedecer. Na sucessão ainda existe o problema do pai esperar que o filho seja clone à sua imagem e semelhança, por acreditar que somente o seu jeito de administrar é o correto, deixando inclusive de considerar os interesses e aptidões do filho, o qual pode inclusive querer optar por outra profissão.

Para o entrevistado são muitas as dificuldades enfrentadas por um consultor no processo formalização da governança corporativa na empresa de controle familiar, no entanto, a maior barreira é o próprio dono, pois quando ele não quer uma governança efetiva, os processos não terão sucesso e isto inclui inclusive desfazer todo o trabalho realizado pela consultoria

" (...) Se não houver uma percepção clara de valor na cabeça dos donos, o negócio não anda. Porque quem detém o poder na mão é que tem que entender que precisa

construir a passagem deste poder para alguém e esta passagem de um jeito diferente como ele sempre teve. Se não tivesse consciência se não tivesse abertura ele vai ser o grande impedimento ele pode muitas vezes e a gente já viu isso na prática, ele pode até pra dá um cala boca na família, está bom contrata a consultoria, só que ele não faz nada para a coisa dar certo. (...)" (Marcatti, L., comunicação pessoal, Fevereiro 01, 2017)

4.2. Caso 1 - Descrição da entrevista com o consultor Adalberto Schettert

A entrevista com o Adalberto ocorreu em seu escritório particular localizado na cidade de São Paulo/SP. Adalberto é engenheiro, conselheiro independente, atuou como vice-presidente do Unibanco.

O entrevistado apresenta vasta experiência como conselheiro e iniciou a entrevista explanando sobre o papel do conselheiro nas empresas, relatando que há 20 ou 30 anos atrás este papel era mais para se cumprir alguma legislação do que para atuar de fato, ou seja, era um papel de status, portanto, buscava-se para atuar como conselheiro pessoas de prestígio.

" (...) Então era muito comum o camarada que tinha empresa privada, seja familiar ou seja não familiar, capital aberto ou fechado que ele dissesse nas rodas entre amigos olha só quem são meus conselheiros: fulano, ciclano, beltrano, era como status quase como eu dizer eu namoro a Gisele Bündchen (...)" (Schettert, A., comunicação pessoal, Fevereiro 09, 2017)

O entrevistado discorre sobre a evolução da governança corporativa no sentido de se evitar escândalos financeiros e ressalta que é partir disto que a figura do conselheiro vai se tornando mais relevante e mais importante. Para o entrevistado, ser conselheiro era uma expressão de status e com o decorrer do tempo esta questão se transformou, no entanto, ainda hoje, é possível encontrar empresários originários de culturas familiares que afim cumprir tabela trazem pessoas do próprio círculo de convivência para serem conselheiros em suas empresas.

" (...) eu queria distinguir dois tipos de donos: o dono que é competente, que tem formação, que entende da lógica da administração, que conhece regras de

governança, que estudou, que tem uma visão um pouco mais arejada e do outro que, eu não estou dizendo que é incompetente, não, mas é um empreendedor que teve uma sacada lá atrás, que fez um bom negócio, mas, que não tem uma noção holística e completa da atividade empresarial. E todos os dois podem ter empresas de ordem familiar (....)" (Schettert, A., comunicação pessoal, Fevereiro 09, 2017)

Para o entrevistado o grupo de empreendedores sem formação são a imensa maioria no ramo das empresas familiares, pois alguém da família era um grande empreendedor, um visionários, que fez um bom negócio, está velho ou envelhecendo e aí percebe que o mercado já não se mostra tão simples quanto fora no início e com isto ele começa a perder margem e lucratividade e aí entende que estrutura um Conselho seja uma boa solução. Só que que nem sempre estrutura de forma adequada e busca pessoas do seu círculo relacionamento, sem a competência para ocupar o cargo, mas que não interferirão no seu processo decisório e que permitirá que ele se mantenha no controle da empresa, não havendo de fato um Conselho efetivo.

Para o entrevistado constituir um Conselho nestes moldes é inadequado, pois um bom Conselho é aquele que consegue produzir conhecimento e para isto é importante que se tenha especialistas de diferentes áreas como finanças, contabilidade, riscos, *compliance*, recursos humanos, dentre outros. O entrevistado destaca o fato de que relata que o maior problema existente nos Conselhos é o ego dos conselheiros, que por vezes não sabem ouvir, que não mudam de opiniões e isto se constitui um entrave grande entre os conselheiros e quando ocorre na empresa familiar este problema acaba sendo extremamente agravado, principalmente nas relações entre pais e filhos, avôs e filhos ou entre irmãos, tonando as negócios ainda mais difíceis. O entrevistado relata que o presidente dos Conselhos de Administração da empresa familiar geralmente é o fundador que passará o posto para o filho e é nesta hora que se tem muitos problemas.

"(....) eu acho que uma empresa familiar tem grandes chances de ter um processo harmônico em todos os seus aspectos enquanto o patriarca, seja o fundador, seja um líder, porque as vezes não é mais o fundador, mas é alguém que está ali dentro (....) enquanto alguém lidera o processo e os outros aceitam, essa empresa tem boas condições de nesta questão cultural, não estou falando da questão

mercadológica, mas da questão cultural ela tem boas condições de ter um ambiente de harmonia, ok (...)" (Schettert, A., comunicação pessoal, Fevereiro 09, 2017)

O entrevistado discorre sobre a importância do dinheiro, relatando que são poucos os casos em que a sucessão ocorre de uma forma tranquila e o fundador se preocupa em deixar toda a fortuna dividida, pois acompanhou casos em que tudo terminou em guerra quando da morte do patriarca, pois a coisa mais relevante nas empresas familiares é o dinheiro, até porque, quando a empresa familiar é muito grande provavelmente haverá mais de uma empresa, fábricas, carros, algumas vezes terão até fazendas, e isto quando da realização da divisão dos bens, não é possível dividir por igual e então o caos se estabelece.

Este cenário só é modificado quando do aparecimento de alguém disposto a ordenar a casa, constituindo uma administração profissional, regras para que um parente possa atuar dentro da empresa, qualificação acadêmica mínima, e isto tudo conduzirá a empresa à profissionalização e proteção da gestão, no entanto, é comum que o Conselho fique sob a gestão deste líder, pois para este líder prevalece o ditado popular: "o gado engorda ao olho do dono".

O entrevistado relata que a criação do Conselho é motivada pelas brigas familiares, ou seja, a família vê no Conselho uma forma de solucionar as brigas, o que não ocorre efetivamente, pois este não é o seu papel. O entrevistado afirma que um papel muito importante do Conselho é um desafio ao mesmo tempo, é educar, transferir educação, formar gestores, formar pessoas, aportar níveis de governança corporativa.

Para o entrevistado quando a empresa busca a profissionalização por meio da criação do Conselho, se observa uma melhoria nas relações entre os membros da família por diversas razões, dentre elas, está o fato daquele ambiente funcionar como uma faculdade, um aprendizado para eles, o que resulta no amadurecimento enquanto profissionais.

4.3. Caso 1 - Descrição da entrevista com o consultor Wilson Carnevalli Filho

A entrevista com o Wilson foi realizada na cidade de São Paulo/SP em um café no período da tarde. Wilson atua como conselheiro independente e em consultoria sobre governança corporativa. É graduado e mestre em Administração de Empresas pela FGV – SP com especialização no INSEAD e KELLOG.

O entrevistado explica que as principais demandas por parte da empresa familiar é estruturar o Conselho, que nem sempre é o de família, mas sim, um órgão misto que fará as vezes de Conselho de Administração e também de Conselho de Família misturando as temáticas e diferentes gerações em sua composição, sendo que a maior parte dos membros demonstra preocupação com sua parte do dinheiro e a preservação de seu patrimônio. Relata ainda que a busca pela estrutura de governança está relacionada ao fato de que muitos familiares se interessam pelo negócio da empresa mas, não estão em sua gestão e, disto deriva a necessidade de resolução de algumas questões, problemas familiares, sucessão, herança, dentre outros, originando assim, a necessidade de se implantar uma governança.

" (....) E normalmente você acaba tendo gente da primeira, da segunda da terceira geração nesse conselho. Entendeu, as vezes o da segunda geração está na gestão ele tem da segunda geração no conselho você tenha gente da terceira geração e segunda geração no Conselho, o pessoal mais novo está mais bem preparado, mas tem outras atividades. O pessoal mais antigo não está tão bem preparado mas tem a legitimidade na mão por serem mais antigos, por serem mais velhos, então é mais ou menos esse o perfil dos atores que estão no conselho. (....)" (Carnevalli Filho, W., comunicação pessoal, Fevereiro 22, 2017)

Em relação a estrutura deste Conselho, o entrevistado destaca que é algo muito variável e é impactado diretamente pelo estágio da empresa, ou seja, sua evolução, a quantidade de membros da primeira geração, da segunda geração, quantos estão na gestão, quantos compõe ou comporão o Conselho. Destaca ainda a questão de que quando há um grande número de membros da família na gestão, pode-se ter um Conselho frouxo e amorfo, sem papel, até porque, se todos estão na gestão,

qual seria o papel a ser desempenhado por este Conselho?, não há atribuição específica neste caso.

De acordo com sua experiência profissional, o entrevistado pontua que nunca trabalhou com uma empresa bem envolvida no processo de sucessão, ou seja, todas não planejaram adequadamente esta questão, ou ainda, quando empregaram grandes esforços no planejamento, na hora em que houve a necessidade da tomada de decisão, a prática foi diferente do planejado. O que tem observado ainda, é que em casos bem sucedidos de sucessão, observa-se que os herdeiros vão para o mercado de trabalho e retornam por volta dos 30 ou 40 anos de idade para assumir uma posição de comando ou de quase comando.

"(...) E o profissionalizar tem que ter cuidado com o termo não significa trazer a gente de fora, significa tratar ou os de fora e os de dentro de uma maneira profissional. O profissional quando a gente fala, ah! vamos profissionalizar a empresa. O que eu ouço nas empresas familiares é o familiar dizendo isto, nós queremos profissionalizar nossa empresa. Falei ótimo: é bom com ou sem familiar, mas na cabeça deles está sempre assim: sem familiar. Eu falo: você pode de ter alguém na família muito bom que vai ser tratado profissionalmente, isso é profissionalizar empresa.(...)" (Carnevalli Filho, W., comunicação pessoal, Fevereiro 22, 2017)

Em termos de conflito, o entrevistado relata que o grande problema são as relações familiares, sendo que, em empresas familiares mais profissionais eles blindam este tipo de ocorrência por meio da delegação do tema à um colegiado. Relata ainda que em empresas não profissionais é comum a falta de amadurecimento, ausência de profissionalização dos gestores, ausência de um processo de sucessão, pois muitas vezes sequer há um membro da família bom o suficiente para assumir a empresa. Destaca ainda a ocorrência de conflitos devido as relações de parentesco onde ocorre o beneficiamento de um filho em detrimento de outro, ou ainda a proteção de um filho ou sobrinho, beneficiando-os, dentro outros tipos de relações.

As demandas por estruturar a governança nestas empresas está sempre pautada na resolução dos conflitos de interesse que envolvem tanto parentes que atuam em negócio concorrente da empresa, membros da família que estão no Conselho e tem

empresa concorrente, ou casamentos que ocorrem em pequenas cidades e o cônjuge atua em negócio concorrente da empresa.

4.4. Caso 1 - Descrição da entrevista com a consultora Francis Matos

A entrevista com a Francis ocorreu na sede da empresa Mesa Corporate Governance, empresa na qual é sócia. A entrevistada é psicóloga pela UFPR, mestre da PUC-SP, com MBA em RH pela USP-SP. Atua há 10 anos nas áreas de Sucessão Familiar e Empresarial e Desenvolvimento da Família Empresária, em vários estados do Brasil, além de ter ampla experiência profissional em grandes empresas e em consultoria na área de RH, especialmente em assessment e desenvolvimento de executivos, jovens talentos e herdeiros. Professora da Fundação Dom Cabral para o Programa de Desenvolvimento do Acionista.

A entrevistada relata que as principais demandas oriunda das empresas familiares é estruturar o Conselho Consultivo ou o Conselho de Administração e organizar o processo de sucessão do fundador para a segunda geração, havendo raramente demandas para realização do processo de sucessão da segunda para a terceira geração.

Para a entrevistada a principal atribuição do Conselho de Família é a educação e a formação das gerações futuras. Ela afirma ainda que o que leva as famílias a buscarem um trabalho dedicado ao Conselho de Família é o fato delas observarem que há um risco atrelado a continuidade do negócio, independente do tamanho da família ou da geração em que ela se encontra.

"(...) É porque o conselho de família tem como principal atribuição um processo educativo. A educação dessa segunda ou terceira geração para papel de sócios e ela tem um conjunto de atividades e de objetivos de comitê focados exatamente nessa questão, como preparar a segunda ou terceira geração para suceder o patriarca, o dono diretor-geral que pode ser o pai ou tio. Empresas pequenas de um filho dois filhos, segunda terceira geração demanda pouco tipo de trabalho de Conselho de Família, geralmente quando as famílias são grandes tem, quatro

irmãos, pelo menos oito ou 12 filhos então seriam doze netos de terceira geração.(....)" (Matos, F., comunicação pessoal, Março 16, 2017)

Para a entrevistada é importante a formalização do Conselho de Família de modo a se evitar que ele perca sua efetividade e ao formalizá-lo a família tem a oportunidade de documentar os objetivos e os papéis desta instância, além de ser um instrumento de intermediação no caso de existência de divergência entre os sócios. Na sua visão, compete ainda ao Conselho de Família tratar da gestão dos conflitos, seja atuando como um catalisador ou como um mediador na busca pela solução, além de contribuir para a preparação das novas gerações por meio de programas, cursos sobre diversos temas como balanço, direito civil e societário, além de atuar no tema da sucessão. A entrevistada relata ainda que a maior dificuldade enfrentada pelas empresas em relação ao Conselho de Família é a disciplina na manutenção das reuniões, do preparo da pauta e agenda, enfim, disciplina em aprender a funcionar de uma forma distinta de como ocorre uma reunião informal da família.

A entrevistada ressalta que o processo de sucessão pode ser um grande motivador para a aparecimento de conflitos familiares e neste momento as famílias optam por buscar ajuda, tendo em vista que, esperam que todo o processo pareça harmonioso e que não ocorram problemas nos almoços familiares de domingo, mas no fundo, isto tudo reflete a preocupação deles com a perpetuidade da empresa e daí surge a necessidade de se educar a nova geração para que aprendam a ser sócios. Destaca ainda a importância da formação desta futura geração caso o objetivo seja atuar na gestão da empresa, sendo importante que ele concorra nas mesmas condições que outros profissionais de mercado, não sendo acolhido como funcionário apenas por ter sobrenome da família, pois corre-se o risco dele não dar conta do recado.

Quanto a profissionalização, a entrevistada entende este conceito como sendo a preparação da nova geração para serem sócios, ou seja, acionistas da empresa.

4.5. Análise do Caso 1: Entrevistas com Consultores

4.5.1. Governança.

O caso mostrou que a maior parte das empresas familiares que buscam o serviço de consultoria não possuem um sistema formal de Governança Corporativa, necessitando de auxílio para implantá-lo. Esta demanda ocorre geralmente quando a empresa está em fase de crescimento e surge a preocupação com o processo de sucessão da primeira para a segunda geração e implantar estes mecanismos de governança por si só já se caracterizam como um grande desafio aos consultores, pois conforme evidenciado nos discursos, ao mesmo tempo que o fundador e/ou os membros da família anseiam pela Governança como medida de resolução dos problemas, eles a veem como uma ameaça ao poder que acreditam ter sobre a empresa, além de não terem o conhecimento adequado sobre o tema, entendendo que a Governança será o objeto de resolução de suas brigas com os parentes.

A temática profissionalização da gestão decorre da preocupação com o processo de sucessão e resolução das brigas, conflitos familiares. Entre os consultores não há um consenso único sobre o tema e sua conceituação, mas todos entendem que a profissionalização é processo que se preocupa em formalizar as regras da empresa buscando seu amadurecimento em termos de governança, se preocupa em formar o sucessor do fundador, em preparar os herdeiros para atuarem na gestão da empresa estabelecendo regras claras e objetivas quanto as necessidades de qualificação para que ocupem estes cargos, ou ainda, buscando no mercado profissionais qualificados à ocuparem tais cargos. Por outro lado, há consultores que entendem o conceito de profissionalização como sendo aquele que se preocupa em formar os sucessores para serem sócios.

Os mecanismos de governança variam de empresa para empresa, mas na visão de todos os especialistas o Conselho de Administração é primordial para a gestão da empresa e da família. Para três dos quatro especialistas, é necessário, se não primordial, que exista um Conselho de Família para a gestão dos conflitos e também visando a preparação da gerações futuras.

Os conflitos existentes nas empresas familiares apesar de diferirem de empresa para empresa, estão centrados em dinheiro, poder e posse. Há evidências que o processo de sucessão é um dos maiores catalisadores para as brigas familiares, pois aqui, o fundador aparece na figura do sujeito que está na iminência da perda do poder e do seu dinheiro, e do outro lado, figuram os herdeiros, que sentem receos com o processo, demonstram insegurança em relação a divisão de bens e postos com receio de que outrem receba uma parte maior do que a sua. A profissionalização nesta questão contribui para a mitigação destes conflitos, pois alicerça o amadurecimento destes familiares como profissionais, estabelecendo regras de conduta e para a família.

4.5.2. Conselho de Família.

O caso mostra que apesar da importância do Conselho de Família na gestão dos conflitos familiares e na separação das entidades família-empresa, esta instância de governança só é implantada quando do amadurecimento dos processos e da governança nas empresas, muitas vezes, pensado somente no momento de transição da primeira para a segunda geração.

Observa-se a existência de uma preocupação nas empresas familiares com a questão do sucessor e para o dono, ou seja, o fundador, a expectativa é de que o sucessor seja sempre o filho, no entanto, não há a preocupação na formação deste herdeiro nem o entendimento se ele possui competências suficientes para a assunção desta tarefa.

Evidencia-se que o fundador neste momento vive um duelo emocional, pois ele vê o processo de sucessão muitas vezes como a iminência da perda de poder e também como um risco acentuado de perda de dinheiro, constituindo-se por vezes, como um obstáculo a instalação do Conselho de Família e até mesmo dos avanços dos mecanismos de governança da empresa.

Não existe uma estrutura padrão de composição e formação dos Conselhos de Família, sendo cada um adaptado às necessidades da família, no entanto, o discurso e preocupação dos consultores é que neste órgão sejam discutidos e

resolvidos os dramas familiares, de modo que, estes não venham a impactar a empresa e a gestão.

Das análises depreende-se o fato de que o Conselho de Família tem papel de destaque na formação dos sucessores e herdeiros, contribuindo ainda na formação e qualificação destes indivíduos, além de se constituir como uma instância intermediadora dos diálogos entre a família e da família para com a empresa.

4.6. Caso 2: Descrição da Empresa A

A história da empresa A começa com um jovem empreendedor (pai de quatro filhos que viriam a ser os membros da 2ª geração) que fundou em 1949 uma pequena corretora de café em Vitória, no Estado do Espírito Santo. A empresa, ano a ano, foi se consolidando como uma importante trading do Brasil, atuando em várias outras atividades além do café, como concessionárias de veículos, imóveis, agricultura, usinas de açúcar e álcool, serviços de logística e outras atividades que seu fundados vislumbra-se como sendo uma boa oportunidade de atuação.

Em meados de 1990, a família apresentava relevante experiência no ramo de comércio internacional de café, produtos nobres como químicos, componentes eletrônicos e autopeças, além de possuírem uma empresa que atuava na infraestrutura logística, suportando assim estas operações. Não se limitando a estas atuações, a família também se destacou no ramo de revenda de automóveis e motocicletas.

A união de todas estas frentes de atuação e expertises, resultou no negócio que mudaria o patamar de atuação da empresa, que foi a importação de automóveis em larga escala, atingindo a marca e quase 80% das importações de veículos que chegavam ao Brasil em 1994.

Atualmente a empresa possui sede em São Paulo/SP e em Vitória/ES, atuando em diversos setores, entre eles logística, infraestrutura, energia e comércio exterior, sendo este último destacado no ramo de importação. Os investimentos do grupo são organizados por meio de uma holding e a empresa tem declarada em sua visão de

futuro o aprimoramento da governança e a busca constante das melhores práticas de gestão e profissionalização das gerações futuras.

4.7. Caso 2: Descrição da Entrevista com o Entrevistado 1 - Empresa A

A primeira entrevista referente a empresa A foi realizada na própria sede da empresa localizada na cidade de São Paulo com um membro da segunda geração.

A entrevistada relata que a história da empresa se inicia há 67 ou 68 anos com a fundação da empresa realizada pelo seu pai no Estado do Espírito Santo e que envolvia atividades de comercialização e exportação de café, especiarias, soja, açúcar, álcool, carne, importação de veículos, construção de um porto dentre outras atividades, as quais também foram favorecidas pela conjuntura econômica da época. Discorrendo sobre a trajetória da empresa, a entrevistada Relata que ainda na juventude acompanhava o pai nas atividades relacionadas a importação de vinhos, pois era importante para o pai que os filhos conhecessem a empresa e os negócios. Sendo a quarta irmã de seis filhos começou a trabalhar efetivamente na empresa na década de 80 com comércio exterior e pouco tempo depois disto, começaram a trabalhar a questão da sucessão de seu pai, tema este que foi levantado pelo próprio pai, o qual buscou consultorias para que os filhos aprendessem sobre a sucessão empresarial. A entrevistada relata que participou das primeiras reuniões sobre sucessão por volta dos seus 20 anos de idade e que seu pai à época tinha noção de que queria um sucessor, que seria sua imagem, o que não veio a ser bem isto.

Com a expansão da empresa, a atuação em diversos segmentos, problemas que tiveram com a trading em decorrência da crise econômica pela qual o país passou em 2008 e 2009 optaram pela criação de uma holding e o estabelecimento de um Conselho para ela e realizaram a contratação de uma consultoria especializada e passaram a investir no desenvolvimento da governança do grupo e também na profissionalização deste grupo, o que resultou inclusive, no convite de dois membros externos para participarem do Conselho de holding, o qual é composto hoje por estes dois membros externos e quatro membros da família.

A entrevistada relata ainda que há mais ou menos três anos instituíram formalmente o Conselho de Família, o qual funcionava anteriormente mas sem uma regularidade de reuniões. A necessidade de formalização do Conselho de Família decorreu do afastamento de seu pai dos negócios e da liderança da empresa, sendo assim, sentiram a necessidade de formalizá-lo, além do que, a terceira geração já continha membros em idade produtiva e que atuavam no mercado de trabalho, logo o Conselho de Família também contribuiu para o aprimoramento do Acordo de Acionistas. O Conselho de Família hoje é composto por quatro irmãos da segunda geração e pelo fundador que participa eventualmente e segundo a entrevistada, como hoje o Conselho de Família trabalha a questão da sucessão, entendem não ser pertinente por enquanto, a participação dos membros da terceira geração.

"(...) Nós trabalhamos também com o desenvolvimento da sucessão agora com eles, agora é para eles. E a gente está fazendo um trabalho bem focado, aliás sábado agora tivemos um workshop lá estava quase todo mundo lá quase todo mundo, não deu para ir todo mundo mais. Então o Conselho de família também está focado na sua própria sucessão, no desenvolvimento de sucessores na forma se eles podem ou não estar trabalhar no grupo, como podem em que condições podem então isso tudo foi previsto no estatuto do Conselho da família.(...)" (Entrevistado 1, comunicação pessoal, Março 13, 2017)

Para a entrevistada, o Conselho de Família é uma necessidade da empresa que permite discutir diversos assuntos, o que inclui a sucessão da primeira para a segunda geração e da segunda para a terceira geração, além de permitir uma formalização das discussões entre os membros e as diferentes gerações da família.

4.8. Caso 2: Descrição da Entrevista com o Entrevistado 2 - Empresa A

A segunda entrevista na empresa A ocorreu na sede da empresa com a irmã caçula da segunda geração. A entrevistada relatou que começou a trabalhar na empresa de uma forma não muito sistematizada por volta do ano de 1987, quando retornou ao Brasil, pois havia cursado faculdade nos Estados Unidos e ao retornar lhe encaminharam para uma concessionária de automóveis do grupo e lhe designaram

aprender o serviço, incluindo o processo de informatização da emissão das notas fiscais que até então era manual. Não havia um programa formal como o de *trainee* ou coisa parecida, não existia um organograma com as funções, portanto, seu início foi difícil, até porque, como é a caçula dos irmãos, foi a última a entrar na empresa, ou seja, seus irmãos já conheciam todo o processo e ela estava iniciando suas atividades em meio a uma cultura diferente e mentes diferentes.

Na visão da entrevistada, governança corporativa é uma temática importante e a entrada de dos conselheiros externos propiciou um upgrade no nível de governança da empresa. O Conselho de Família segundo a entrevistada é muito importante, fazendo parte inclusive do calendário de reuniões corporativas. Destaca ainda que os temas mais discutidos dentro Conselho de Família é a relação com sócios que não são da família, a relação societária, investimentos e a preparação da sucessão da terceira geração.

"(...) No nosso Conselho de Família a gente trata tanto de aspectos da família como aspectos da empresa e o que que isso afeta na empresa também e vice versa. Então eu acho que isso é muito importante, então assim, as nossas discussões e todas as questões que a gente às vezes não se sente confortável. O importante no fato de ter o Conselho de Família é que assuntos que antes poderiam estar sendo discutidos, que se referem a questão da empresa, no momento de lazer que talvez fosse num domingo isso terminou, entendeu? Essa coisa passa ser então discutida aqui. Porque muitas vezes você tem pessoas de fora e são assuntos que a forma como a gente vai se posicionar e tudo mais não interessa aos demais (...)." (Entrevistado 2, comunicação pessoal, Março 17, 2017)

A entrevistada destaca a importância de se trabalhar a sucessão, assim como seu pai o fez, mas destaca que as relações afetivas são difíceis, pois enquanto pais surge aquela dúvida de abraçar e segurar o filho ou de deixá-lo ir. Destaca que atualmente estão fazendo um trabalho dedicado a sucessão, trabalhando a relação com os filhos e com os agregados. A entrevistada destaca que dentro do Conselho de Família além de discutirem a questão da sucessão, também discutem a questão de cursos, educação, limites e regras.

4.9. Análise do Caso 2: Empresa A

4.9.1. Governança.

O caso 2 é uma empresa madura, com práticas de Governança Corporativa consolidadas, e que há sincronia de trabalho em o fundador e a segunda geração, tendo já vivido o estágio de passagem de bastão, sendo hoje uma sociedade entre irmãos que conta ainda, como opiniões eventuais do fundador.

A temática de governança surge da preocupação com a sucessão, sobre quem dos seis filhos viria a assumir a empresa. A profissionalização é vista como um processo de amadurecimento das praticas de governança e da própria gestão da empresa, com estabelecimento de regras e isto inclui a qualificação, as exigências mínimas para que uma pessoa venha a assumir um cargo na empresa.

Hoje não há grandes conflitos na empresa, pois a terceira geração ainda não tem uma participação efetivamente ativa na empresa e alguns sequer tem idade suficiente para atuarem. Os quatro membros da segunda geração que atuam de fato na empresa, compõe o Conselho de Família e buscam discutir nesta instância os assuntos relacionados à família. Evidencia-se que os conflitos foram minimizados pela postura do fundador que se preocupou que formar sucessores buscando auxílio de especialistas no assunto.

4.9.2. Conselho de Família.

O Conselho de Família se iniciou como uma instância informal, com reuniões conforme demanda, mas que evoluiu e foi instituído formalmente há aproximadamente três anos em decorrência do afastamento do fundador das atividades da empresa, sendo que, a constituição deste órgão é tido como um legado do fundador e como a instância responsável pela discussão do tema sucessão e formação dos herdeiros. A temática discutida dentro do Conselho de Família envolve os aspectos da família e da empresa e como um afeta o outro. Sua implementação é tida como um divisor de águas, pois com ele evita-se que assuntos

da empresa sejam discutidos em reuniões familiares. Hoje é formado pelos quatro membros da segunda geração que atuam na empresa e conta com a participação eventual do fundador.

Evidenciado pelo discurso das entrevistadas, o Conselho de Família desempenha papel primordial na resolução de conflitos familiares, alinhamento de discursos e formação dos sucessores. Para que funcione de forma efetiva é necessário empenho e disciplina, cumprindo o calendário proposto e tendo as regras formalizadas. O Conselho de Família propicia o nivelamento e disseminação das informações sobre a empresa para a família.

A formação dos sucessores é o cerne das discussões do Conselho de Família e isto engloba se pensar em cursos e qualificação para os filhos e para os agregados. Compete ainda ao Conselho de Família estabelecer regras para atuação dos membros da família na empresa, como requisitos mínimos para assunção de um cargo.

A temática dividendos apesar de discutida dentro do Conselho de Família passa pelo Conselho de Administração e respeita as especificações existentes em Estatuto.

4.10. Caso 3: Descrição da Empresa B

A história da empresa B remonta a trajetória de um operário neto de imigrantes nascido na cidade de Brusque/SC que deixou sua cidade natal rumo à São Paulo/SP onde viria a se aperfeiçoar na área da mecânica.

Este operário ainda em São Paulo casou-se e teve seis filhos. Em 1960 na sua própria residência deu início a sua primeira empresa em conjunto com um de seus irmãos, onde fabricariam peças para rádio. A empresa prosperou e passaram a atuar na fabricação de impulsores de partida expandindo suas atividades ano a ano.

Os anos se passaram, mudanças ocorreram e destaca-se aqui a mudança da empresa (fábrica e de toda a família) para a cidade de Brusque/SC entre os anos de

1973 e 1974. A empresa prosperou e atualmente é uma metalúrgica exportando seus produtos para os cinco continentes.

Este mesmo operário, de visão empreendedora e prospectiva de futuro, investiu em outras atividades, diversificando os negócios da família que viriam a ser conduzidos pelos seus filhos. Em sua autobiografia relata ainda a dificuldade que foi a passagem do bastão, tanto de sua parte quanto de seu irmão, aos sucessores que seriam os próprios filhos e para que obtivessem sucesso nesta transição foi importante o auxílio externo por meio de consultoria especializada e o desenvolvimento de práticas de Governança Corporativa, destacando ainda o quão difícil é passar o comando de algo que lhe pertenceu durante muito tempo.

Aqui finda-se a descrição da empresa de modo a preservar tanto a identidade da empresa quanto dos entrevistados.

4.11. Caso 3: Descrição da Entrevista com o Entrevistado 3 - Empresa B

O primeiro entrevistado da empresa B é um membro da 3ª Geração e a entrevista foi realizada em uma das empresas pertencentes à família. O entrevistado inicia a entrevista contando um pouco da história da empresa e família, relatando que a empresa é uma metal mecânica, praticamente monoproduto e que em sua fundação, o principal produto era o impulsor de partida, que é uma peça utilizada no motor de arranque dos veículos automotores. Destaca a liderança nacional da empresa no segmento e o atendimento à mais de cinquenta países na exportação de seus produtos.

Remonta à fundação da empresa, estimando que ela foi fundada em 1960 por dois irmãos. Pontua que a empresa tem outros sócios minoritários, mas porque os fundadores deram uma ou outra cota para os irmãos e porque antigamente para participar do Conselho de Administração era necessário ter uma cota da empresa, portanto, há algumas ações preferenciais distribuídas à outras pessoas, mas o controle das ações ordinárias é 100% (cem por cento) dos dois irmãos fundadores, sendo 50% (cinquenta por cento) de cada um. Um dos fundadores é o seu avô e o outro é o irmão de seu avô.

O entrevistado relata que a empresa com dois sócios começou a investir em Governança Corporativa em meados de 1999 ou 2000, pois nesta época começaram a ver a necessidade de de uma sucessão, de uma melhor organização e para isto recorreram a um consultor externo. Este consultor lhes apresentou o termo de governança especializada em empresa familiar, que tinha tudo a ver com governança corporativa e iniciou a organização da empresa.

" (...) Então ele fez a primeira organização desde os CEOs, que era tudo misturado, imagina, tinha dois fundadores, aí tinha dois diretores, três diretores, tudo meio junto, tudo meio que assim "ah, ok, o Tato, que era o filho de um dos donos cuidava da parte financeira e tudo mais, meu pai que era um genro, na verdade, meu também é (...), mas é um genro, ele cuidava da parte industrial e essa parte e tinha outro de ferramentaria... " Então eles tinham assim segmentado as atividades, só que mesmo que o comando estava na mão dos dois fundadores. O negócio fica complicado porque não tem exatamente um CEO, um diretor, então ele já chegou organizando essa parte e organizando um conselho de administração, já criando uma cara de um conselho de sócios, conselho de família. Então ele já começou na época de 1999/2000, foi a época que ele foi contratado. (...)" (Entrevistado 3, comunicação pessoal, Abril 17, 2017)

O entrevistado afirma que o avô era muito aberto para novas ideias e melhorias, mas ao mesmo tempo, na hora de realizar efetivamente a mudança, apresentava-se receoso.

" (...) Meu avô sempre pensou assim em pedir ajuda, quando via alguém com uma ideia nova, que ele via que era interessante, sempre foi muito aberto a isso.

Ao mesmo tempo em que no momento de mudar, ele dá aquela segurada, na hora que tem que mudar de verdade ele não é tão fácil, mas ele sempre foi bem aberto para esses novos conceitos, novas ideias. Aí veio um ponto também que ajudou... Estou falando assim, mas que puxou essa necessidade de se organizar foi o falecimento da minha mãe. O meu avô perdeu uma das filhas que era quem cuidava da holding patrimonial, que era diretora da holding, então muita coisa estava na mão dela. E ele perdeu e teve que fazer uma sucessão meio a toque de caixa assim, meio imediata. Então isso ele percebeu, se eu já perdi uma filha e eu, e se eu vir a não estar mais aqui. (...)" (Entrevistado 3, comunicação pessoal, Abril 17, 2017)

" (...) Como que vai ficar essa organização? Quem é que vai me suceder? Como que... Então isso também puxou muito para essa governança ser trabalhada aí com um sentimento em sucessão para que a empresa sempre... A empresa sempre foi muito bem, desde a época que o meu avô tocava, que ela tinha dez por cento dos funcionários, ela foi criada em São Paulo, ela voltou para cá, teve épocas difíceis e tudo mais, mas ela sempre foi muito bem, sempre conseguiu passar muito bem pelas crises e tudo mais. Depois meu pai virou o CEO, também ela ia bem e até hoje trocando os... A gente tem alternado assim, foi para o CEO externo, depois voltou para familiar, hoje a gente tem um CEO externo, mas ela sempre conseguiu passar bem das crises. Então esse não era realmente o grande problema da empresa, a gestão, a gestão a gente sempre foi bem cuidada e sempre foi contratado alguns consultores, mas ali sempre funcionou, mesmo com seus problemas, claro, mas sempre funcionou. A gente tem problema realmente da sucessão. (...) (Entrevistado 3, comunicação pessoal, Abril 17, 2017)

O entrevistado relata que a busca pela governança era visando a sucessão e dado isto ocorreu a estruturação do Conselho de Administração, Conselho de Sócios que é chamado de Fórum de Sócios e o Conselho de Família, tudo isto, em meados de 1999, 2000, no entanto, após a criação ao longo dos anos esta estrutura foi amadurecendo com o tempo.

O entrevistado destaca que o Conselho de Família nos moldes que foi criado é na verdade hoje o que eles chamam de Conselho de Sócios. Destaca que o Conselho de Família à época de sua criação era um lugar para família, mas na realidade era um local para os sócios e é importante este dois órgãos serem bem definidos e na sua visão a distinção entre eles ocorre quando da separação dos temas que eles tratam, sendo de competência do Conselho de Família tratar de temas da família e, ao Conselho de Sócios competem temas que tratem do capital da empresa, integralização de capital, aumentar capital, separar dividendos.

" (...) O conselho de família. Então esses família, esses assuntos românticos, eu brinco, esses assuntos que não tem tanta parte do dinheiro, das decisões do dinheiro, da linha onde é que a empresa vai tomar, incentivar curso, a gente faz muito, ou trazer um palestrante, que seja qualquer área. No passado, a gente trouxe um palestrante de PNL. Não tem nada a ver com empresa metal mecânica, só para

melhorar as pessoas da família, dar mais conhecimento (....)" (Entrevistado 3, comunicação pessoal, Abril 17, 2017)

O entrevistado relata que o Conselho de Família busca uma diversificação de cursos, sendo alguns abertos a todos os membros da família, inclusive cônjuges e namorados, consanguíneos ou não consanguíneos e outros cursos são destinados somente à família, ou seja, destinado àqueles que sucederão alguém.

Destacando o próprio caso, o entrevistado relata que apesar de ser da terceira geração já é sócio em decorrência do falecimento de sua mãe e participa tanto do Conselho de Família há dois ou três anos e do Conselho de Sócios desde a sua criação, mais ou menos nos anos 2000.

Quanto a criação do Conselho de Família, o entrevistado relata que devido a uma conceituação errada na sua criação, ele era uma instância criada para a segunda geração de sócios, no entanto, ele, era da terceira geração e sócio, mas não poderia participar das reuniões devido à geração que pertencia. Destaca ainda que no início os conceitos se confundem, é tudo meio misturado, mas que como uma evolução ocorre o entendimento de que o assunto a ser tratado dentro da reunião é o delimitador dos seus participantes. Destaca ainda que é fácil estruturar quando se tem uma sociedade toda numa mesma geração, diferente deles, que tem membros de sessenta e poucos anos com primos de catorze. Passada as dificuldades iniciais houve o alinhamento e entendimento das temáticas, existindo hoje o Fórum de Sócios onde só participam sócios e o Conselho de Família, que tem a participação dos futuros sócios.

O entrevistado destaca que o Conselho de Família tem hoje suas atribuições definidas em regimento e passa por revisões periódicas visando sua adequação à realidade, tendo em vista as mudanças que ocorrem ao longo do tempo. É formado por seis membros, sendo dois sócios que também atuam no Fórum de Sócios e quatro membros das futuras gerações, sendo o presidente eleito entre eles. O entrevistado discorre sobre a importância de se ter sócio do Fórum de Sócios dentro do Conselho de Família, pois assim se terá um elo de ligação entre os temas discutidos em ambos, e esta pessoa poderá levar a demanda de uma instância a outra.

Além disto, o Conselho de Família tem metas de realização de eventos para a família, que pode ser uma palestra ou um curso, além disto atuam também na formação dos futuros sócios por meio de subsidio financeiro para a realização de cursos tanto financeiros quanto para a própria família, focados em governança, na empresa ou na sociedade.

"(....) É que as pessoas já entendem que toda reunião tem que ter uma pauta, tem que ter uma ata, tem que ter um regimento baseado no estatuto, tem que ter uma meta e tu tem que ter uma prestação de contas, o que vocês estão fazendo dentro daquela reunião, seja monetária ou não. Ali a gente tem um fundinho, então a gente recebe todo mês um investimento dos sócios, isso é meio particular, cada um tira do bolso e dá, para quê? Realmente para pagar aquele palestrante, para pagar um café da manhã, para pagar uma confraternização no final do ano. Tudo custa um pouco de dinheiro, então a gente tem uma caixinha. Então o caixa o tem um orçamento anual e tem a prestação de contas no final do ano, começo do ano seguinte. (....)" (Entrevistado 3, comunicação pessoal, Abril 17, 2017)

O entrevistado relata que a intenção do Conselho de Família hoje é ajudar na futura sucessão, pois é certo que uma minoria trabalhará na empresa, mas todos serão sócios, com ressalva a venda da parte de um à outro.

" (....) Essa que é a ideia do Conselho Família, você tem que aprender a ser sócio, porque isso vai melhorar uma relação lá no futuro de você sentar numa mesa e decidir alguma coisa sobre a empresa. (....)" (Entrevistado 3, comunicação pessoal, Abril 17, 2017)

Para o entrevistado a inovação nas ações do Conselho de Família são importantes de modo a se atingir as metas estabelecidas. No evento de final de ano que o Conselho de Família promove para a família, ele relata que instituíram uma regra em que aqueles que participaram de cursos ao longo do ano, discorrem à família como foi a experiência e o conteúdo aprendido.

4.12. Caso 3: Descrição da Entrevista com o Entrevistado 4 - Empresa B

A segunda entrevistada da empresa B foi realizada com um membro da 2ª geração, sendo realizada na sede da empresa metalúrgica.

A entrevistada relata que a busca por auxílio à empresa se iniciou em 1999 ou 2000 tendo em vista que os conflitos na empresa aumentaram. Seu pai, incentivado por um dos filhos, contactou um amigo que o orientou a criar um acordo de acionistas e procurar ajuda externa de um especialista, que em 2001 estruturou os primeiros mecanismos de governança da empresa. O consultor montou o Conselho de Família que na época era um Conselho de Primos, montou um Conselho de Administração e ajudou a estruturar a gestão da empresa. As dificuldades segundo a entrevistada vinha do fato de que os dois fundadores atuavam como dois presidentes da empresa e havia três diretores com o mesmo poder, não havendo uma liderança, o que resultava em confusões.

O Conselho de Administração foi formado inicialmente por dois membros externos e quatro familiares, sendo que dois eram os próprios fundadores e os outros dois eram membros da segunda geração. Atualmente o Conselho de Administração permanece com sete membros, no entanto, são três membros externos e quatro familiares. O Conselho de Primos era composto por nove primos, sendo cinco por parte de seu pai e os três filhos do outro fundador, que era seu tio. Neste cenário a entrevistada relata que eram feitas as reuniões e todos os assuntos se misturavam, o que denotaria longos anos trabalho visando amadurecer a governança da empresa.

4.13. Caso 3 - Descrição da entrevista com o entrevistado 5 - empresa B

O terceiro entrevistado da empresa B é membro da segunda geração e a entrevista foi realizada em uma das empresas da família.

O entrevistado explicou que a busca pela melhoria da gestão da empresa se iniciou quando um dos fundadores da empresa (seu pai) retornou à empresa após um período de quatro anos em que trabalhou na Prefeitura da cidade e percebeu a necessidade de realizar mudanças na empresa. Para o entrevistado, o período em que um dos fundadores dedicou-se à gestão municipal impactou o andamento da empresa, gerando certo conflito, uma vez que, o outro fundador passou a explicitar que quem mandava na empresa era ele.

A partir deste conflito e visando saná-lo, o entrevistado sugeriu ao pai que buscasse ajuda externa e assim o fizeram, recorrendo a um amigo que também era

empresário. Este amigo indicou uma consultoria externa para auxiliá-los, além de ter fornecido uma cópia do acordo de acionistas que ele tinha, visando orientá-los neste processo. Optaram então por contratar esta consultoria que realizou um estudo com todos, incluindo os diretores, fundadores e a gerência da empresa, traçando ainda um perfil de cada um e propondo mudanças na empresa, o que incluiu a movimentação de diretores e desligamento de um deles, sendo acatadas todas as sugestões.

Para o entrevistado uma grande mudança realizada na empresa neste período foi a promoção de seu cunhado para a posição de presidente da empresa no ano de 2001, dois anos após o falecimento da sua irmã, que era a esposa dele. Destaca que esta mudança durou pouco tempo, pois em 2002 ele pediu para deixar a empresa após conflitos familiares e a imposição de vontades própria que iam contra o desejo dos demais membros da família e também iam contra as recomendações de um consultor contratado para assessorá-los.

Na visão do entrevistado, estas grandes mudanças e o amadurecimento da governança corporativa não são passíveis de serem realizadas sem o auxílio de uma consultoria e após um período de tempo sem este auxílio, optaram pela contratação de uma nova consultoria que os estimulou a formar um Conselho de Administração e também os estimulou a juntar os membros da segunda geração, originando assim um Conselho de Primos que era formado por nove membros, sendo seis filhos de um fundador e três filhos do outro fundador. O entrevistado destaca que aqui houve um trabalho muito intenso e forte para sua implantação e foi onde escreveram o Regimento do Conselho de Família.

Um ponto destacado pelo entrevistado é o princípio de que quando um membro da família está no Conselho ele não pode estar na gestão e vice-versa. Relatando sobre sua trajetória destaca que permaneceu por onze anos na gestão da empresa, tendo trabalhado já por nove anos, ou seja, totaliza vinte anos de carreira na empresa e hoje atua como Conselheiro.

Retomando a fase em que o cunhado atuou como presidente da empresa, o entrevistado relata que a partir dali viveram um período conturbado, agravado pela morte do consultor que haviam contratado, bem como pela desunião familiar e as constantes brigas entre os dois lados da família. Decorrido algum tempo, o

entrevistado relata que retomaram o Conselho de Primos, escreveram o primeiro Acordo de Acionistas, reestruturaram o regimento do Conselho da Família que tinha nome próprio (omitido para preservar a identidade da empresa e dos entrevistados). O entrevistado ressalta que todo o trabalho árduo empregado na elaboração do Acordo de Acionistas, Regimento do Conselho de Família, Regimento de Direção e o Regimento do Conselho de Administração fora executado pelos membros da segunda geração, sem a participação dos fundadores e desenvolvidos dentro do então Conselho de Primos.

O entrevistado destaca a importância da consultoria e da própria família buscar alternativas e uma nova visão para a solução dos problemas, dos conflitos, da obsolescência dos produtos produzidos, de se consultar aquilo que a própria família escreveu e buscar soluções.

4.14. Caso 3: Descrição da Entrevista com o Entrevistado 6 - Empresa B

O quarto entrevistado da empresa B é membro da terceira geração e a entrevista foi realizada no escritório da sua família na cidade de Brusque/SC. O entrevistado nunca trabalhou na empresa, exceto por um estágio de dois meses realizado em 2007 que segundo relata, faltou coordenação, sendo meio bagunçado e confuso, mas ao mesmo tempo interessante.

O entrevistado relatou que por volta de 2004 iniciaram os trabalhos de consultoria com os membros da terceira geração e aproximadamente em 2011 entrou para o Conselho de Família. Explicou que o Conselho de Família formou-se há muito tempo e era um Conselho de Primos e com o tempo ele se tornou menos efetivo, tornando-se cansativo e por sugestão da consultoria, os membros da terceira geração passaram a integrá-lo, isto em 2010 ou em 2011.

Foi sugerido que se tornasse o presidente do Conselho de Família, cargo que ocupou por dois ou três anos e neste período o Conselho de Família realizou a revisão do Estatuto, que continha conteúdo em excesso e era confuso, além de extenso pois abarcava questões sobre como o membro tinha que se comportar perante sociedade, que tipo de carro tinha que comprar, dentre outras questões. Além disto, promoveram a reestruturação do órgão, reduzindo o número de participantes que era doze, para seis e recomendando que sempre houvesse a

participação de dois membros da segunda geração e o restante da terceira, de forma a se ter uma ligação entre os sócios também.

O entrevistado ressalta que a entrega mais importante do Conselho de Família foi a criação de um programa de estágio para o familiar, o qual era coordenador pelo Conselho de Família em conjunto com a diretoria da empresa. O programa tinha regras para a participação do familiar, tinha a duração aproximada de três meses e possibilitava ao familiar conhecer as diferentes áreas da empresa.

O entrevistado destaca que enquanto presidente do Conselho de Família empenhou esforços para que o Conselho fosse o canal entre a família e a empresa, portanto, qualquer dúvida, dificuldade, informações sobre a empresa deveria ser direcionado ao Conselho de Família, visando inclusive poupar a gestão de interferências familiares.

Para o entrevistado, o Conselho de Família é um canal direto para o sócios, para informação da terceira geração, para a tratativa de assuntos familiares, como a pessoa deve casar, cursos e custeio de cursos, organização de eventos familiares. Para ele, conflitos que envolvam brigas pela sucessão ou por cadeiras não são de competência do Conselho de Família, mas sim, do Conselho de Sócios. Destaca ainda a importância de se ter uma rotatividade entre os membros que compõe o Conselho de Família de modo a se agregar novas ideias.

4.15. Análise do Caso 3: Empresa B

4.15.1. Governança.

O caso 3 tem uma longa jornada de experiência com a Governança Corporativa, a qual tomou forma em decorrência de problemas familiares e a preocupação com o futuro da empresa. Apresentando uma estrutura de governança bem madura, conta com o Conselho de Administração efetivamente implantado, um Conselho de Família e um Conselho de Sócios.

As funções de cada órgão de governança e sua área de atuação são bem definidas e conhecidas pela família. Assuntos de sócios limitam-se a serem discutidos dentro

do Conselho de Sócios, o que inclui neste caso a discussão sobre dividendos, integralização de capital, dentre outros temas restritos aos sócios. O Conselho de Família tem sua discussão centrada na família, formação dos sucessores e sua qualificação, integração e comunicação com a família.

Os maiores desafios na implantação da governança e de seus mecanismos foram e são os conflitos entre os membros das famílias, considerando os dois lados dos fundadores, entre os irmãos e membros do mesmo lado da família não há evidências de grandes conflitos, permanecendo o diálogo como mecanismo de resolução das divergências.

A empresa possui regras claras de recursos humanos, sendo estabelecidos qualificações mínimas para que qualquer profissional venha assumir um cargo na empresa e isto se estende aos familiares que queiram trabalhar na empresa, os quais deverão concorrer em igualdade com outros candidatos.

4.15.2. Conselho de Família.

Dos casos estudados, o caso 3 é o que apresenta o Conselho de Família em mais avançado nível de maturidade e estrutura, sendo constituído atualmente por dois membros da segunda geração e quatro membros da terceira geração, o que permite o intercambio de ideias e experiências, além de facilitar o diálogo entre os sócios, entre e para a família e para com a empresa.

As regras de atuação do Conselho de Família são claras e formalizadas em documento próprio revisado quando da existência de necessidade. Sua atuação é bem direcionada a incentivar a formação e qualificação dos herdeiros, subsidiando inclusive o pagamento de cursos, sejam para o desenvolvimento pessoal ou profissional do membro da família.

Evidencia-se ainda que o Conselho de Família é um elo de ligação e interação dos familiares, pois organiza eventos festivos que unem toda a família.

É responsável ainda por promover encontros periódicos para os familiares se inteirarem do andamento da empresa, nivelando o conhecimento e divulgando as

principais informações sobre a empresa, além de atuar como intermediário na comunicação da família para com a empresa e Conselho de Administração, bem como para com os sócios por meio da interação com o Conselho de Sócios.

4.16. Caso 4: Descrição da Empresa C

Fundada em 1964 na cidade de Apiúncia/SC, a empresa C atua no ramo têxtil, fabricando roupas infantis, sendo reconhecida atualmente como uma das maiores e mais reconhecida marca de moda infantil.

A empresa foi fundada por um casal que teve dois filhos (membros da 2ª geração) e cada qual, teve duas filhas (terceira geração). Aqui abre-se um parente, pois um dos membros da segunda geração teve um filho antes do casamento, portanto, seriam três herdeiros de um dos lados. A condução dos negócios foi feita durante muito tempo pela matriarca (fundadora) que determinava inclusive a posição em que cada membro da família iria atuar dentro da empresa.

4.17. Caso 4: Descrição da Entrevista com o Entrevistado 7 - Empresa C

A entrevista com a entrevistada 7 foi realizada em um café na cidade de Balneário Camboriú visando preservar a identidade do entrevistado e também visando a realização em um ambiente neutro.

A entrevistada relatou que iniciou suas atividades na empresa ainda na adolescência na área de produção, sendo sua posição definida pela avó, que era a condutora dos negócios da família. Ao atingir a vida adulta optou por cursar Relações Internacionais e em meio a conflitos familiares, que envolveu inclusive a separação de seus pais, a mudança de cidade de sua mãe, em dado momento de sua vida, optou por realizar um intercâmbio no exterior e ao retornar ao Brasil fora surpreendida por sua avó com a decisão de que a partir daquele momento trabalharia na área de exportação, já existindo uma mesa posta à sua espera. A entrevistada destaca que esta situação lhe gerou desconforto bem como à equipe

que ali atuava, demandando muito tempo para sua adaptação e aceitação por parte do grupo, pois além de não ter experiência na área, era ainda apontada como "filha de alguém".

Uma vez instituída esta mudança, a entrevistada permaneceu na área de exportação por 6 anos, chegando à gerência da área. No meio deste caminho relata que contrataram um profissional para fazer um trabalho de *coaching* com a gerência e diretoria da empresa e este profissional veio a se tornar o CEO da empresa e um grande mestre e orientador em sua vida.

O entrevistado relata que com a proximidade deste profissional e com o trabalho que ele realizou, sentiu-se a vontade em expor seu ponto de vista e algumas questões que a incomodavam, bem como incomodavam e impactavam os demais funcionários no entanto, estes não tinham liberdade e/ou não se sentiam a vontade em expor tais fatos como o processo decisório da empresa, bem como a imposição da vontade da avó e dos pais por estes entenderem que tinham o direito de fazer o que lhes conviesse em decorrência de serem os donos da empresa.

"(...) Que em um café da manhã, na casa do meu pai, um dia, para os gestores e diretores, assim, mais próximos, eu acho que foram quase todos, só não foi um, eu acho.

E eu contei para eles, que as coisas, como estavam ficando na empresa, uma empresa, eu não achava que não eram corretos. Assim, como as coisas eram decididas, desde preço de produto, desde... Assim, tudo, era tudo muito na intuição, no achômetro, muito: "Vamos fazer assim, vamos fazer daquele jeito". E, isso, não estava sendo legal para mim e, muito menos, para as pessoas que trabalhavam lá, não é? (...)" (Entrevistada 7, comunicação pessoal, Abril 19, 2017).

É neste contexto que a entrevistada relata que o profissional até então contratado para realizar o trabalho de *coaching* lhes apresenta o conceito de Governança Corporativa, e a partir de alguns alinhamentos internos a família buscou um profissional especializado em Governança no mercado. A entrevistada relata que o trabalho começou a se desenvolver aos poucos, pois em sua visão, em uma empresa familiar não é possível chegar e afirmar que o que estavam fazendo era errado, sendo necessário valorizar o que fora construído até então. Sendo assim,

este novo profissional contratado começou abordando conceitos que até então não lhes era familiar.

"(...) Vamos fazer um alinhamento de conteúdos. Chamamos o professor e ele deu uma aula para a família toda, desde a primeira e a segunda geração, e fomos além. Combinamos de chamar um advogado, especialista em empresa familiar, para vir explicar sobre conselhos, de administração e tal.(...)" (Entrevistada 7, comunicação pessoal, Abril 19, 2017).

A entrevistada relata que este trabalho se iniciou há aproximadamente 5 ou 6 anos e foram contratados outros profissionais especialistas para lhes prestar consultoria e assessorá-los na resolução de alguns conflitos e problemas. Fora realizado um trabalho com sua avó, com seus pais e consigo mesma no formato de plano de desenvolvimento individual e durante este processo, a entrevistada destaca que houveram alguns problemas e dificuldades, o que incluiu a doença de seu pai e seu tio, a velhice de sua avó e o fato dela não querer se afastar das atividades da empresa, bem como, a visão dos mais velhos de que ainda era uma criança e por isto, entendiam ter o direito de tomar decisões por ela e pelos demais.

"(...) eles não aceitavam que a gente tivesse voz ...

Eles viam a gente como criança ainda, sabe?

Como que: "Ah, deixa que eu sei o que é melhor para você, deixa que eu te coloco na posição que é favorável para você e para mim e...", entende?(...)" (Entrevistada 7, comunicação pessoal, Abril 19, 2017).

A empresa passou por um período de transição com a saída dos mais velhos da gerência da empresa, no entanto, esta transição não ocorreu de uma forma tranquila e houve dificuldades na implantação do Conselho de Administração.

"(...) E, no meio do caminho que eu recebi o processo, então, eles decidiram, o meu pai e o meu tio decidiram que não queriam mais ter função de gestão na empresa. A minha avó queria, mas por conta da idade, por conta da pressão, ela foi, aos poucos...se afastando. Foi bem, bem doído, assim, para ela, bem doído mesmo. (...)" (Entrevistada 7, comunicação pessoal, Abril 19, 2017).

A entrevistada relata ainda que no final de 2009 tomou a decisão de sair da empresa, buscando novas experiências e tal tomada de decisão não foi bem aceita pela família, tampouco apoiada.

Em 2011 a família enfrentou novos problemas, sendo assim, o CEO da empresa a procurou e lhe advertiu que se amasse a empresa e se quisesse ajudar a família apesar dos problemas pessoais que tinham até então, aquele seria o momento, pois a empresa passava por uma crise e vários conflitos familiares. Sendo assim, relata que foi proposto a criação do Conselho de Família visando sanar as desavenças familiares e instituir um diálogo entre os membros, tendo em vista que a falta de comunicação vinha atrapalhando as relações familiares e para com a empresa.

"(....) Todo mundo mostrava como que estava a situação da empresa. Enfim, a gente estava também aprendendo a se relacionar, aprendendo, assim, estar todo mundo junto para conversar.(....)" (Entrevistada 7, comunicação pessoal, Abril 19, 2017).

No entanto, a entrevistada destaca que apesar de decorrido alguns anos da implantação do Conselho de Administração e do Conselho de Família ainda existe um papel de bastidor dos órgãos de Governança em virtude de conflitos familiares.

4.18. Análise do caso 4: Empresa C

4.18.1. Governança.

O caso 4 elucida a importância da governança corporativa para a perpetuidade da empresa e na gestão de conflitos intergeracionais e também de relacionamento entre e para com os membros da família. A temática surge dentro da empresa nos momentos de crises familiares e divergências de opiniões, suscitando desconforto em alguns membros da família e em outros profissionais que atuavam na empresa.

A familiaridade com o tema foi feita paulatinamente por meio do nivelamento e disseminação de conceitos sobre o tema e a partir de uma aceitação por parte da família que a governança viria a agregar e não destruir o que fora construído.

De acordo com o modelo tridimensional proposto por Gersick et al., o eixo da propriedade é uma sociedade entre irmãos da segunda geração, no entanto, há atuação direta dos membros da terceira geração na empresa com participação em cargos de direção de outros familiares. O eixo da família passou pelo estágio de passagem do bastão da fundadora para os filhos de uma forma traumática para a fundadora e pouco confortável para a terceira geração e aqui surge o primeiro desafio da família, que é aceitar e incorporar as boas práticas de governança e seus mecanismos.

A adoção de mecanismos de governança tem ocorrido gradualmente, não havendo sucesso em todas investidas. Hoje a empresa conta com um Conselho de Administração formal e efetivo fundado em 2011, no entanto, para chegar a este patamar enfrentaram algumas dificuldades e inclusive uma tentativa frustrada de implantação que falhou em detrimento de falta de maturidade dos membros da família e da falta de interação e sintonia com a consultoria contratada para sua implantação. O Conselho de Família existe, no entanto, não é uma estrutura explorada em todo seu contexto.

Evidencia-se aqui que a própria fundadora e a segunda geração constituem-se como um desafio à implementação da governança, uma vez que, rechaçam esta ideia a partir do conceito de que a terceira geração é imatura para a tomada de decisão, porque estão apegados ao passado e relutam em soltar as amarras, pelo sentimento de posse sobre a empresa e pela crença de que a governança tirará ou mudará sua construção. Somado a este desafio tem-se a falta de diálogo e alinhamento entre as gerações.

Os conflitos entre as gerações é evidente no discurso da entrevistada e nas ações adotadas pela empresa. Analisando o discurso da entrevistada evidencia-se mágoas e desapontamento em relação à sua família tanto em decorrência da falta de apoio em sua trajetória profissional e pessoal ao optar por deixar a empresa, como nas próprias imposições por parte da avó e do pai desde muito cedo, não respeitando seus desejos e impondo como deveria ser sua trajetória profissional. Destes conflitos evidencia-se ainda o rompimento das relações familiares, pois a entrevistada expõe a dificuldade de se relacionar com seu pai e com sua avó fora do ambiente profissional.

A temática profissionalização é um tema pouco evidenciado no discurso da entrevistada. Ele aparece quando da contratação do *coach* que vem a se tornar o CEO da empresa, trazendo em sua bagagem profissional extensa atuação na área de recursos humanos, o que veio a contribuir para o sucesso de trabalho com a empresa e a assunção do cargo de CEO, além da boa interação com os membros da família. A segunda e a terceira geração aprenderam na prática cotidiana a serem profissionais, não passando por uma formação específica. Além disto, alguns cargos de direção são ocupados por membros da terceira geração e por uma prima da família, evidenciando-se o desejo de manter a gestão entre os membros da família.

4.18.2. Conselho de Família.

O Conselho de Família no contexto do caso 4 surge da necessidade de se restaurar as relações familiares, as quais foram minadas por conta dos conflitos existentes. Formado por volta do ano de 2011 ou 2012 e tendo como presidente a entrevistada (membro da terceira geração), foi considerado pela avó como algo benéfico à empresa e segundo seu entendimento a pessoa mais adequada à conduzi-lo seria a neta. Todas as gerações, com exceção do terceiro filho do membro da segunda geração (irmão da entrevistada) participam das reuniões do Conselho de Família, no entanto, até hoje, ela não é uma estrutura totalmente implantada.

Inicialmente o trabalho no órgão se iniciou com dois encontros anuais visando a integração da família por meio da realização de dinâmicas e também para ser ministrado uma palestra à família, além de todo mundo apresentar a situação em que a encontrava-se a empresa. Um grande obstáculo para a manutenção do Conselho de Família é a disponibilidade dos membros em se reunirem, em conciliar a agenda de todos os participantes e a falta de alinhamento entre os membros

Apesar de algumas indefinições sobre os papéis e atuação do Conselho de Família, este órgão tornou-se um facilitador e intermediário da comunicação da família com o Conselho de Administração e vice-versa, sendo que, por meio dele os membros da família são informados pela presidente da empresa que também é membro do Conselho de Administração, do andamento da empresa, decisões, enfim, tudo o que está acontecendo dentro da empresa.

Há evidências de que não existe uma preparação, formação e qualificação das gerações futuras. Na própria passagem do bastão e preparação dos herdeiros da segunda e terceira geração verifica-se que foi tudo no aprendizado prático e diário dentro da empresa, sem uma preocupação com uma formação formal ou ainda do interesse das gerações futuras.

O Conselho de Família exerceu este papel há dois anos por um curto período de tempo visando o desenvolvimento das quatro herdeiras da terceira geração por meio de aulas e cursos de marketing, finanças e outros temas, no entanto, este papel deixou de ser desempenhado pelo Conselho de Família. No discurso da entrevistada destaca-se a preocupação com a formação das futuras herdeiras, que são suas duas filhas e duas sobrinhas e, além desta formação, ela entende que o Conselho de Família é uma forma de integrar a família, de chamar todos a participarem.

4.19. Análise conjunta dos casos

A análise conjunta dos casos evidencia que a implementação da Governança Corporativa no âmbito das empresas familiares constitui-se como mecanismo de resolução de conflitos e perpetuidade da empresa por meio da formação e qualificação dos herdeiros que poderão vir a suceder o fundador.

Nos três casos estudados, conflitos familiares emergiram e a partir deste momento a família (ou um determinado membro) sinalizou a necessidade de buscar auxílio externo e assim, passaram a investir em práticas de governança corporativa ou ainda a amadurecê-las..

Os principais desafios enfrentados por estas empresas residem na compreensão e aceitação pela própria família de que passam por problemas e necessitam resolvê-los e pelo que o estudo evidenciou, a participação de especialistas neste processo é fator chave para a obtenção de sucesso nesta empreitada. O Conselho de Família surge como a instância que visa promover o diálogo entre a família e alinhar interesses, de modo que, os interesses particulares e as brigas familiares não venham a interferir na empresa.

Compreender a importância de se formar um sucessor e qualificar os herdeiros para atuarem como acionistas é outro grande desafio da governança dentro do ambiente da empresa familiar, somado a isto, a aceitação por parte das gerações anteriores e do fundador de que, para que a empresa seja sustentável é necessário a passagem do bastão e o investimento na profissionalização da empresa e o estabelecimento de requisitos e qualificações mínimas para que os membros da família atuem dentro da empresa. Neste contexto, o investimento por parte do Conselho de Família na formação dos herdeiros para atuarem como sócios facilitará a passagem do bastão em qualquer geração e mitigará os conflitos pela briga de poder, no entanto, quando as gerações anteriores não estão preparadas para a sucessão ou tampouco a querem, o amadurecimento do Conselho de Família, bem como das práticas de governança tornam-se dificultosas como ocorrido na empresa C.

No entanto, para que a atuação do Conselho de Família seja efetiva é necessário que ele seja bem estruturado, o que engloba a definição de regras de atuação, periodicidade de reuniões, membros participantes, pautas, enfim, requer que seu funcionamento seja documentado formalmente. Nos casos estudados, verifica-se que tanto na empresa A quanto na B ele se mostra um órgão de gestão eficaz pois, seus membros compreenderam a importância da existência e manutenção dele e para tanto, exige rigor no cumprimento das obrigações estipuladas aos participantes, reuniões periódicas e um propósito de atuação.

O Conselho de Família nos casos estudados mostrou-se ainda como órgão que proporciona a união e interação entre os familiares de diferentes gerações. É por meio dele que as gerações interagem, definem o que esperam da empresa, disseminam as informações às novas gerações e no âmbito social, promovem eventos de modo a integrar as distintas gerações.

Como interlocutor, o Conselho de Família desempenha importante papel na transmissão dos anseios e decisões no âmbito da família ao Conselho de Administração e de Sócios, quando da existência deste último. Por fim, a pesquisa evidenciou que o Conselho de Família é o principal mecanismo que a empresa familiar dispõe e deve usar visando a solução de conflitos, o diálogo e alinhamentos entre os membros da família, a valorização da cultura da família e, principalmente a preparação de herdeiros e sucessores.

Insta salientar que a pesquisa evidenciou que quando da adoção de um Conselho de Família efetivo, os conflitos familiares passam a ser resolvidos no âmbito deste órgão, não mais interferindo na gestão da empresa e como demonstrado no caso A e no caso B, a instituição do Conselho de Família contribuiu para o amadurecimento das práticas de governança adotadas por estas empresas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivando o aprofundamento dos estudos sobre as empresas de controle familiar, este trabalho responde a seguinte pergunta de pesquisa: **Como a dinâmica do Conselho de Família influencia e é influenciada pelo processo de governança e sucessão nas empresas de controle familiar?**

A dinâmica do Conselho de Família está intimamente relacionada às práticas de governança corporativa adotada em cada empresa familiar. Desde a definição de sua estrutura e composição, periodicidade de encontros, até o nível de disseminação das informações e interações entre os membros é acompanhada pelo nível de maturidade da empresa e da governança nela empregada. Há evidências que demonstram que a necessidade de se constituir o Conselho de Família surge da preocupação com o futuro da empresa, do medo de não se ter um sucessor na ocorrência da morte do fundador ou daquele que ocupa o cargo de liderança, ou ainda quando da chegada de sua velhice.

A primeira proposição de pesquisa levanta o questionamento sobre se **a constituição do Conselho de Família é motivada pela necessidade de preparar e formar os sucessores nas empresas de controle familiar.**

A resposta para este questionamento é sim, no entanto, não se limita tão somente a formação dos sucessores, mas abrange a questão de resolução de conflitos, visando implementar um diálogo entre a família.

A segunda proposição desta pesquisa questiona se **o Conselho de Família tem papel primordial no gerenciamento de conflitos e alinhamento de expectativas entre os membros da família.**

Alinhado à resposta da primeira proposição, foi evidenciado nesta pesquisa que o Conselho de Família atua no gerenciamento de conflitos e alinhamento de expectativas e interesses da família, estabelecendo ainda, limites e regras de atuação para a família. Ou seja, quando constituído, este órgão ter por objetivo facilitar a comunicação entre os membros da família e para com a empresa, no entanto, para que seja efetivo requer a dedicação da família para o cumprimento de uma agenda temática.

Por último, a terceira proposição desta pesquisa questiona se **o Conselho de Família contribui para a manutenção das práticas de governança nas empresas de controle familiar.**

Considerando que a criação do Conselho de Família é pautado em regras formalmente documentadas e requer a dedicação de seus membros para sua efetividade, evidencia-se que ele não só contribui para a manutenção das práticas de governança, mas contribui também para a inovação e avanço no uso das melhores práticas. Ao trabalhar a formação dos futuros sócios, é disseminado a eles distintos conhecimentos que vão desde aprendizado sobre finanças, riscos, até o que é melhor para a empresa, para os negócios, e como a adoção de regras formalizadas por meio da governança contribui para o bom relacionamento entre as partes relacionadas, bem como para a conduta dos negócios. Além disto, a constituição do Conselho de Família como explanado anteriormente advém de problemas e dificuldades que a família enfrentou no passado ou pensa em enfrentar, como no caso da sucessão, consequentemente estes membros vivenciam na prática como o Conselho de Família e as demais práticas de governança contribuem para a resolução do problema que enfrentam.

5.1. Limitações da pesquisa

A pesquisa apresenta como limitações a quantidade de empresas e pessoas pesquisadas devido ao tempo e às necessidades da pesquisa, além de se tratar de uma temática delicada que nem todos estão dispostos a falar sobre e expor informações da própria família.

5.2. Sugestões para Pesquisas Futuras

Como estudos futuros, sugere-se um aprofundamento na compreensão das relações familiares e como estas impactam o curso da empresa e da tomada da decisão, bem como, a compreensão de como se dão as relações dentro do Conselho de Administração.

REFERÊNCIAS¹

- Bammens, Y., Voordeckers, W., Gils, A. V. (2011). Boards of Directors in Family Businesses: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13, 134–152. doi: 10.1111/j.1468-2370.2010.00289.x
- Bardin, L. *Análise de Conteúdo* (Reimpressão da Edição revista e actualizada de 2009). (2015). Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Berent-Braun, M. M., Uhlaner, L. M. (2012). Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38, 103–119. doi: 10.1007/s11187-010-9269-4
- Bernhoeft, R., Gallo, M. (2003). *Governança na empresa familiar*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bertucci, J. L. de O., Campos, E. A. da S., Pimentel, T. D., Pereira, R. D. (2009). Mecanismos de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(31), 152-167.
- Brenes, E. R., Madrigal, K., Molina-Navarro, G. E. (2005). Family business structure and succession: Critical topics in Latin American experience. *Journal of Business Research*, 59(3), 372-374. doi:10.1016/j.jbusres.2005.09.01
- Brenes, E. R., Madrigal, K., Raquena, B. (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64, 280–85. doi:10.1016/j.jbusres.2009.11.013
- Burrell, G., Morgan, G. (1998). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. Burlington: Ashgate Publishing Limited.
- Cervo, A. L., Bervian, P. A., Silva, R. (2007). *Metodologia científica*. (6th ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Clarke, T. (2004). *Theories of Corporate Governance: the philosophical foundations of corporate governance*. (pp. 1-30) Oxon: Routledge.
- Cooper, D. R., Schindler, P. S. (2011). *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Corbetta, G., Salvato, C. (2004). Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 355-362. doi: 10.1111/j.1540-6520.2004.00050.x
- Daily, C. M., Dalton, D. R., Cannella Junior, A. A. (2003). Corporate governance: decades of dialogue and data. *Academy Management Review*, 28(3), 371-382.

¹ De acordo com o estilo APA (American Psychological Association)

- Donnelley, R. G. (1967). A Empresa Familiar. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 7(23), 161-198.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories From Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K.; Graebner, M. E. (2007). Theory Building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Fama, E., Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, A. L.; Miles, S. (2006). *Stakeholders: theory and practice*. New York: Oxford University Press.
- Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (1993). *Normas de apresentação tabular*. Disponível em <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv23907.pdf>
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., Lansberg, I. (2006). *De geração para geração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Gnan, L., Montemerlo, D., Huse, Morten. (2015). Governance Systems in Family SMEs: The Substitution Effects between Family Councils and Corporate Governance Mechanisms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 355–381. doi: 10.1111/jsbm.12070
- Guerra, J. H. L. (2010). Proposta de um protocolo para o estudo de caso em pesquisas qualitativas. In XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Enegep (pp. 1-13). São Carlos, SP.
- Guerra, S., Fischmann, A., Machado Filho, C. A. P. (2009). An agenda for board reserach. *Corporate Ownership and Control*, 6(3), 196-202.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2009). Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. (4th ed.). São Paulo: IBGC.
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2016). Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações. São Paulo: IBGC.
- Ibrahim, A. B., Soufani, K., Lam, J. (2001). A Study of Succession in a Family Firm. *Family Business Review*, 14(3).
- IFERA - International Family Enterprise Research Academy. (2003). Family Businesses Dominate. *Family Business Review*, 16(4).
- Jaffe, D. T., Lane, S. H. (2004). Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business and Investment-Owning Families. *Family Business Review*, 12(1), 81-88.

- Jensen, M. C. (2001). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*. 14(3), 8-21.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational dynamics* [0090-2616] 2(3), 59 -71.
- Machugaa, S., Teitel, K. (2009). Board of director characteristics and earnings quality surrounding implementation of a corporate governance code in Mexico. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 18, 1-13. doi:10.1016/j.intaccudtax.2008.12.002
- Martin, H. F. (2001). Is Family Governance an Oxymoron? *Family Business Review*, 14(2).
- Massis, A. D., Frattini, F., Lichtenthaler, U. (2012). Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions. *Family Business Review*, 26(1). 10–31. doi: 10.1177/0894486512466258
- Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 1(2). doi:http://dx.doi.org/10.17169/fqs-1.2.1089
- Moraes, J. R. B. de (2015). Passando o bastão: o processo de sucessão na empresa familiar sob o ponto de vista do fundador (Tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP, São Paulo, Brasil). Retrieved from <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/15432>
- Naldi, L., Chirico, F., Kellermanns, F. W., Campopiano, G. (2015). All in the Family? An Exploratory Study of Family Member Advisors and Firm Performance. *Family Business Review*, 28(3), 227–242. doi: 10.1177/0894486515581951
- Nordqvist, M.; Sharma, P.; Chirico, F. (2014). Family Firm Heterogeneity and Governance: A Configuration Approach. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 192–209. doi: 10.1111/jsbm.12096
- OECD. Organisation for Economic Co-operation and Development. (n.d.) In *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Retrieved from <http://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm>
- Pozzebon, M., Petrini, M. de C. (2013). Critérios para Condução e Avaliação de Pesquisas Qualitativas de Natureza Crítico-Interpretativa. In: TAKAHASHI, Adiana Roseli Wünsch. *Pesquisa Qualitativa em Administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil*. São Paulo: Atlas. p.51-72. ISBN é 978-85-224-7712-8.
- Saccol, A. Z. (2009). Um Retorno ao Básico: Compreendendo os Paradigmas de Pesquisa e sua Aplicação na Pesquisa em Administração. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*. 2 (2), 250-269.
- Selltiz, Jahoda, Deutsch, Cook. (1965). *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*, 4ª reimpressão, São Paulo: EPU – Editora Pedagógica e Universitária Ltda.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1).

- Silva, A. B. da, Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R. (2010). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Silveira, A. D. M. (2015). *Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática*. (2nd ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Steier, L. (2001). Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust. *Family Business Review*, 14(4).
- Steinberg, H., Blumenthal, J. (2011). *A família empresária: organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa*. São Paulo: Editora Gente.
- Suess, J. (2014). Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138-155. doi:10.1016/j.jfbs.2014.02.001
- Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining Trust Within Family Businesses. *Family Business Review*. 21(1).
- Vilaseca, A. (2002). The shareholder role in the family business: Conflict of interests and objectives between nonemployed shareholders and top management team. *Family Business Review*, 15(4), 299-320. Disponível em <http://search.proquest.com/docview/211016667?accountid=14643>
- Westhead, P., Cowling, M., Howorth, C. (2001). The Development of Family Companies: Management and Ownership Imperatives. *Family Business Review*, 14(4).
- Wong, L. (2011). Corporate governance in small firms: The need for cross-cultural analysis? *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(2), 167-183. doi: 10.1177/1470595811399188
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Zilber, S. N., Maccari, E. A., Carneiro Filho, J. V., & Nohara, J. J. (2010). Sucessão em empresas familiares e seus impactos na estratégia empresarial: estudos de caso em empresas do setor de fabricantes de produtos médicos. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 9(3), 88-111.
- Zona, F. (2015). Board ownership and processes in family firms. *Small Business Economics*, 44, 105–122. doi: 10.1007/s11187-014-9587-z

APÊNDICES

APÊNDICE A - PROTOCOLO DE PESQUISA

1. Título

Governança Corporativa em empresas de controle familiar: compreendendo a dinâmica do Conselho de Família

2. Visão geral da pesquisa

2.1. Tema

Governança Corporativa e Conselho de Família

2.2. Problema de pesquisa

Como a dinâmica do Conselho de Família influencia e é influenciado pelo processo de governança e sucessão nas empresas de controle familiar?

2.3. Proposições

- **Proposição1:** "A constituição do Conselho de Família é motivada pela necessidade de preparar e formar os sucessores nas empresas de controle familiar".
- **Proposição2:** "O Conselho de Família tem papel primordial no gerenciamento de conflitos e alinhamento de expectativas entre os membros da família".
- **Proposição3:** "O Conselho de Família contribui para a manutenção das práticas de governança nas empresas de controle familiar".

2.4. Objetivo geral

Compreender a dinâmica do Conselho de Família e sua influência no processo de governança e sucessão nas empresas de controle familiar.

2.5. Objetivos específicos

- a. Pesquisar as estruturas de governança adotadas pelas empresas de controle familiar;

- b. Entender as diferenças de papéis e responsabilidades exercidos pelo Conselho de Família e pelo Conselho de Administração nas empresas de controle familiar;
- c. Compreender a dinâmica de participação do Conselho de Família nas decisões de governança, sucessão e formação de herdeiros e solução de conflitos familiares.

2.6. Pesquisadores envolvidos

Mestranda: Camila Cristina da Silva

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho

3. Procedimentos adotados no trabalho de campo

3.1. Metodologia

Estudo de casos múltiplos desenvolvido por meio de entrevistas em profundidade.

3.2. Instrumentos para a coleta de dados

- Roteiro de entrevistas com membros das empresas de controle familiar (Apêndice B)
- Roteiro de entrevistas com consultores (Apêndice C)
- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice D)

4. Elaboração do relatório

O estudo será relatado na forma de dissertação de mestrado, no idioma português e formatado seguindo os padrões e referenciais da American Psychological Association - APA.

5. Público-alvo

O público alvo desse estudo são os acadêmicos, estudiosos e os profissionais interessados na temática da empresa de controle familiar e em Conselho de Família.

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM MEMBROS DAS EMPRESAS DE CONTROLE FAMILIAR

Identificação do entrevistado

Nome do entrevistado:

Trabalha na empresa?

Cargo desempenhado:

Tempo de atuação na empresa:

Práticas de governança corporativa

1. Quando e em qual contexto se deu a implementação de práticas de governança corporativa na empresa?
2. Qual a estrutura de governança existente na empresa?
3. Quais tipos de mecanismos de governança são utilizados na empresa?
4. Como se deu a evolução destes mecanismos ao longo do tempo?
5. Existe um Código de Conduta Familiar? Qual a última atualização?
6. Há um *family office*?

Conselho de Família

1. Há quanto tempo você participa das reuniões do Conselho de Família?
2. Por qual motivo você passou a integrar o Conselho de Família?
3. Qual a composição do Conselho de Família? (Quantidade e qualificação dos membros).
4. O Conselho possui um presidente?
5. Há convocações extraordinárias de outros membros da família para participarem das reuniões?
6. Quais são as regras para a entrada e saída dos membros da família na organização?
7. Tem algum membro que tem o poder de decisão ou uma opinião que é mais respeitada pelo grupo?
8. Quais são os temas discutidos nas reuniões do Conselho de Família?
9. Como vocês lidam com a questão de conflitos de interesse? Quais os conflitos mais comuns?

10. A família opina na questão do planejamento sucessório? Como se dá este planejamento?
11. O Conselho e/ou a empresa como um todo se preocupa com a formação dos herdeiros? Que medidas/práticas são adotadas para a formação deles?
12. Como ocorre o preparo das lideranças e sucessores para a assunção das novas responsabilidades?
13. Existe conflito geracional na empresa? Como vocês lidam com esta situação?
14. Como vocês lidam com as divergências de opinião?
15. Como são geridos os conflitos com o Conselho de Administração? De qual forma se dá o direcionamento estratégico da organização?
16. Como são decididas as questões concernentes a salários, dividendos, regras de votação?
17. Como vocês lidam com a questão da profissionalização da gestão?
18. Qual o papel do Conselho na manutenção e disseminação da cultura familiar? Quais são os principais valores da família em sua opinião? Quais valores que não podem se perder ao longo do tempo/das gerações futuras?

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM CONSULTORES

Identificação do entrevistado

Nome do entrevistado:

Empresa que atua:

Área de atuação:

Tempo de experiência no ramo:

Governança Corporativa em empresas de controle familiar

1. Quais têm sido as principais demandas de prestação de serviço de consultoria em empresas familiares?
2. Quais são as principais preocupações que você tem observado em empresas de controle familiar?
3. Estas empresas tem um Conselho de Família estruturado? Geralmente como é sua formação, estrutura e periodicidade das reuniões?
4. O Conselho de Família ou reuniões familiares atuam na gestão de quais temas?
5. Quando se fala em sucessão, quais os maiores dilemas/preocupações apresentados pelas empresas? Existe um plano de trabalho de preparação/formação dos sucessores?
6. O que tem sido mais comum: a empresa investir na formação de seus herdeiros ou optar por uma gestão profissional?
7. Quando se fala em conflitos de interesses, quais os principais conflitos que você tem observado nestas empresas? E como os membros da família lidam com elas?
8. Você observa a predominância de opinião de algum membro da família sobre os demais, como no caso dos fundadores que já passaram o bastão?

APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO DO ENTREVISTADO EM PARTICIPAR DO ESTUDO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o(a) Sr(a) para participar voluntariamente da pesquisa “Governança Corporativa em empresas de controle familiar: compreendendo a dinâmica do Conselho de Família”, sob a responsabilidade da pesquisadora Camila Cristina da Silva e orientação do Prof. Dr. Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho. Esta pesquisa pretende compreender a dinâmica do Conselho de Família no processo de governança e sucessão nas empresas de controle familiar.

Como participante da pesquisa declaro que concordo em ser entrevistado pela pesquisadora em local e duração previamente definidos, () permitindo / () não permitindo a gravação da(s) entrevista(s).

Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, portanto, () autorizo / () não autorizo a minha identificação. Em caso da não autorização da divulgação de sua identidade, ela será mantida em sigilo.

Se depois de consentir sua participação o(a) Sr(a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa.

O(a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração pela pesquisa.

Para qualquer outra informação, o(a) Sr(a) poderá entrar em contato com a pesquisadora por meio do telefone (011) 99143-6540 ou através do e-mail camila.cristina@usp.br.

Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pela pesquisadora, ficando uma via com cada um de nós.

São Paulo, de de 2017.

Entrevistado:

Documento de Identificação:

Pesquisadora: Camila Cristina da Silva

Documento de Identificação: RG: 34.000.820-9

APÊNDICE E - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DO ENTREVISTADO ADALBERTO SCHETTERT

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o(a) Sr(a) para participar voluntariamente da pesquisa "Governança Corporativa em empresas de controle familiar: compreendendo a dinâmica do Conselho de Família", sob a responsabilidade da pesquisadora Camila Cristina da Silva e orientação do Prof. Dr. Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho. Esta pesquisa pretende compreender a dinâmica do Conselho de Família no processo de governança e sucessão nas empresas de controle familiar.

Como participante da pesquisa declaro que concordo em ser entrevistado pela pesquisadora em local e duração previamente definidos, ☒ permitindo / ☐ não permitindo a gravação da(s) entrevista(s).

Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, portanto, ☒ autorizo / ☐ não autorizo a minha identificação. Em caso da não autorização da divulgação de sua identidade, ela será mantida em sigilo.

Se depois de consentir sua participação o(a) Sr(a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa.

O(a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração pela pesquisa.

Para qualquer outra informação, o(a) Sr(a) poderá entrar em contato com a pesquisadora por meio do telefone (011) 99143-6540 ou através do e-mail camila.cristina@usp.br.

Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pela pesquisadora, ficando uma via com cada um de nós.

São Paulo, 09 de fevereiro

de 2017.

Schettert

Entrevistado:

Documento de Identificação: SSP-SP 15.187.462-1

Camila Cristina da Silva

Pesquisadora: Camila Cristina da Silva

Documento de Identificação: RG: 34.000.820-9

APÊNDICE F - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DA ENTREVISTADA FRANCIS MATOS

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o(a) Sr(a) para participar voluntariamente da pesquisa "Governança Corporativa em empresas de controle familiar: compreendendo a dinâmica do Conselho de Família", sob a responsabilidade da pesquisadora Camila Cristina da Silva e orientação do Prof. Dr. Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho. Esta pesquisa pretende compreender a dinâmica do Conselho de Família no processo de governança e sucessão nas empresas de controle familiar.

Como participante da pesquisa declaro que concordo em ser entrevistado pela pesquisadora em local e duração previamente definidos, ☒ permitindo / () não permitindo a gravação da(s) entrevista(s).

Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, portanto, ☒ autorizo / () não autorizo a minha identificação. Em caso da não autorização da divulgação de sua identidade, ela será mantida em sigilo.

Se depois de consentir sua participação o(a) Sr(a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa.

O(a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração pela pesquisa.

Para qualquer outra informação, o(a) Sr(a) poderá entrar em contato com a pesquisadora por meio do telefone (011) 99143-6540 ou através do e-mail camila.cristina@usp.br.

Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pela pesquisadora, ficando uma via com cada um de nós.

São Paulo, 16 de Março de 2017.

Entrevistado:
Documento de Identificação:

Pesquisadora: Camila Cristina da Silva
Documento de Identificação: RG: 34.000.820-9

APÊNDICE G - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DO ENTREVISTADO LUIZ MARCATTI

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o(a) Sr(a) para participar voluntariamente da pesquisa "Governança Corporativa em empresas de controle familiar: compreendendo a dinâmica do Conselho de Família", sob a responsabilidade da pesquisadora Camila Cristina da Silva e orientação do Prof. Dr. Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho. Esta pesquisa pretende compreender a dinâmica do Conselho de Família no processo de governança e sucessão nas empresas de controle familiar.

Como participante da pesquisa declaro que concordo em ser entrevistado pela pesquisadora em local e duração previamente definidos, ☒ permitindo / ☐ não permitindo a gravação da(s) entrevista(s).

Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados; portanto, ☒ autorizo / ☐ não autorizo a minha identificação. Em caso da não autorização da divulgação de sua identidade, ela será mantida em sigilo.

Se depois de consentir sua participação o(a) Sr(a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa.

O(a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração pela pesquisa.

Para qualquer outra informação, o(a) Sr(a) poderá entrar em contato com a pesquisadora por meio do telefone (011) 99143-6540 ou através do e-mail camila.cristina@usp.br.

Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pela pesquisadora, ficando uma via com cada um de nós.

São Paulo, 01 de fevereiro de 2017.

Entrevistado: Luiz Marcatti
Documento de Identificação: RG. 8.279.968

Pesquisadora: Camila Cristina da Silva
Documento de Identificação: RG: 34.000.820-9

APÊNDICE H - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DO ENTREVISTADO WILSON CARNEVALLI FILHO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o(a) Sr(a) para participar voluntariamente da pesquisa "Governança Corporativa em empresas de controle familiar: compreendendo a dinâmica do Conselho de Família", sob a responsabilidade da pesquisadora Camila Cristina da Silva e orientação do Prof. Dr. Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho. Esta pesquisa pretende compreender a dinâmica do Conselho de Família no processo de governança e sucessão nas empresas de controle familiar.

Como participante da pesquisa declaro que concordo em ser entrevistado pela pesquisadora em local e duração previamente definidos, (☒) permitindo / () não permitindo a gravação da(s) entrevista(s).

Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, portanto, (☒) autorizo / () não autorizo a minha identificação. Em caso da não autorização da divulgação de sua identidade, ela será mantida em sigilo.

Se depois de consentir sua participação o(a) Sr(a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa.

O(a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração pela pesquisa.

Para qualquer outra informação, o(a) Sr(a) poderá entrar em contato com a pesquisadora por meio do telefone (011) 99143-6540 ou através do e-mail camila.cristina@usp.br.

Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pela pesquisadora, ficando uma via com cada um de nós.

São Paulo, 22 de Fevereiro de 2017.

Entrevistado: Wilson Carnevali Filho
Documento de Identificação: RG 9.240.355-4

Camila Cristina da Silva
Pesquisadora: Camila Cristina da Silva
Documento de Identificação: RG: 34.000.820-9