

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

# 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

*Governance Mechanisms and Processes of Succession: a study on the influence  
of the elements of corporate governance in the direction of the succession process  
in a family business*

*Mecanismos de Gobernanza y Procesos de Sucesión: un estudio sobre la influencia  
de los elementos de la gobernanza corporativa en la orientación  
del proceso sucesorio en una empresa familiar*

Janete Lara de Oliveira Bertucci<sup>1</sup>  
Elismar Álvares da Silva Campos<sup>2</sup>  
Thiago Duarte Pimentel<sup>3</sup>  
Rafael Diogo Pereira<sup>4</sup>

Recebido em 28 de outubro de 2008 / Aprovado em 16 de fevereiro de 2009

Editor Responsável: Evandir Megliorini, Dr.

Processo de Avaliação *Double Blind Review*

## RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar a forma pela qual o desenvolvimento de estruturas e mecanismos de governança corporativa influenciam a orientação da sucessão e a mediação de conflitos

entre a família, a propriedade e a gestão em uma empresa familiar. Partiu-se da construção de um panorama teórico focado na análise dos estudos sobre empresas familiares, governança e sucessão empresarial. Foram considerados fatores tangíveis,

1. Doutora em Administração e Professora da Universidade Federal de Minas Gerais, Departamento de Administração – UFMG. [janetelara@face.ufmg.br]  
Endereço da autora: Av. Antonio Carlos, 6627 – sala 4035, Campus Universitário – Pampulha, Belo Horizonte – MG Cep. 31270-901 – Brasil
2. Graduada em Psicologia pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Professora da Fundação Dom Cabral – FDC. [elis@fdc.org.br]  
Endereço da autora: Av. Princesa Diana, 760, Campus Aloysio Faria - Centro Alfa, Alphaville Lagoa dos Ingleses, Nova Lima – MG Cep. 34000-000 – Brasil
3. Doutorando em Administração na Universidade Federal de Lavras – UFLA. Assistente de pesquisa do Núcleo CCR de Governança Corporativa da Fundação Dom Cabral – FDC. [thiagodpimentel@gmail.com]  
Endereço do autor: Rua Expedicionário Sebastião Urbano, 80 Lavras – MG Cep. 37200-000 – Brasil
4. Mestrando em Administração na Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. [rdp@cepead.face.ufmg.br]  
Endereço do autor: Rua das Maritacas, 40 Belo Horizonte – MG Cep. 31775-240 – Brasil

como alterações na estrutura de propriedade, e intangíveis, como alterações na dinâmica de relações de poder e da esfera de influência da família. As evidências empíricas foram levantadas a partir do método de estudo de caso, por meio de entrevistas semi-estruturadas com membros da família proprietária, representantes do Conselho de Administração de uma empresa do setor têxtil, localizada no estado de Minas Gerais. Para o tratamento dos dados, recorreu-se à técnica de análise temática do conteúdo das entrevistas e os resultados indicam que a empresa estudada apresenta um considerável avanço no sentido de implementar mecanismos de governança que contemplem as dimensões da família, da propriedade e da gestão, auxiliando a empresa a estruturar os futuros processos de sucessão, bem como a mediar os conflitos de interesses naturalmente existentes entre os diversos stakeholders envolvidos.

**Palavras-chave:** Governança corporativa. Sucessão empresarial. Empresas familiares.

## ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the way in which the development of structures and mechanisms of corporate governance influence the direction of the succession and the mediation of conflicts between the family, the property and the management in a family-owned enterprise. A revision was carried out initially about studies on family-owned enterprises, corporate governance and succession. Tangible factors were considered as alterations in the property structure, and intangible, like alterations in the dynamics of the power relationships and the sphere of influence of the family. Therefore, the empirical evidences were lifted from the method of case study, through semi-structured interviews with representatives of the Board of Directors, who were also members of the family. For the treatment of the data the technique of thematic analysis of content was used, showing that the enterprise presents a considerable advancement in the sense of implementing mechanisms of governance that contemplate the dimensions of the family, property and management of the enterprise. These are helpful in mediating the eventual conflicts of interests.

**Key words:** Corporate governance. Succession process. Family-owned enterprises.

## RESUMEN

El presente estudio tiene por finalidad analizar cómo, el desarrollo de estructuras y de mecanismos de gobernanza corporativa influyen en la orientación de la sucesión y la mediación de conflictos entre la familia, la propiedad y la gestión en una empresa familiar. Inicialmente se instituyó un panorama teórico centrado en el análisis de estudios de empresas familiares, gobernanza corporativa y sucesión empresarial. Se consideraron factores tangibles, como alteraciones en la estructura de propiedad, e intangibles, como alteraciones en la dinámica de las relaciones de poder y de la esfera de influencia de la familia. Las evidencias empíricas se obtuvieron por medio del método de estudio de caso, con entrevistas semiestructuradas con miembros de la familia propietaria, representantes del Consejo de Administración de una empresa del sector textil del Estado de Minas Gerais. Para el tratamiento de los datos se utilizó la técnica de análisis temático del contenido de las entrevistas. Los resultados indican que la empresa estudiada muestra un considerable avance en la implementación de mecanismos de gobernanza que contemplan las dimensiones de familia, de la propiedad y de la gestión, ayudando a la empresa a estructurar los futuros procesos de sucesión y también a mediar en los conflictos de interés naturalmente presentes entre los diversos *stakeholders*.

**Palabras clave:** Gobernanza corporativa. Sucesión empresarial. Empresas familiares.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem por objetivo discutir a forma pela qual a implementação de estruturas e mecanismos de governança corporativa pode influenciar na orientação do processo sucessório de uma empresa familiar, embora relações de causalidade entre esses eventos não possam ser facilmente estabelecidas, dado que o processo sucessório

pode tanto influenciar a adoção dos mecanismos de governança, como ser influenciado por tais mecanismos. Adicionalmente, buscar-se-á analisar as estratégias utilizadas pelas organizações familiares para mediar os conflitos de interesses naturalmente existentes entre a família, a propriedade e a gestão da empresa, no momento da sucessão.

As empresas familiares têm grande importância, tanto no Brasil, como na maior parte do mundo. Jones e Rose (1993) afirmam que cerca de 80 a 90% das organizações, em nível mundial, são de cunho familiar. Avelar (1998) corrobora essa estimativa apontando que por volta de 90% das empresas em todo o mundo se encontram sob o comando de famílias e Campos e Mazilli (1998) sintetizam, a partir das contribuições de várias pesquisas, a proporção das empresas familiares nos principais países do mundo: aproximadamente 70% das empresas de Portugal e do Reino Unido; 80% da Espanha; entre 85 e 90% das empresas suíças, 96% das empresas americanas e 99% das empresas italianas. No Brasil, Vidigal (1999) aponta que esse número chegaria a 98% das empresas, se consideradas apenas as não estatais.

A empresa familiar apresenta diferentes estágios, desde a fundação até sua maturidade e, para cada uma dessas fases, correspondem problemas diferentes, que evoluem e se modificam (CAMERA; ARAÚJO, 2008). Nesse sentido, 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.

O conceito de Governança Corporativa começou a ser difundido em meados da década de 1980, nos Estados Unidos, referindo-se às práticas de gestão focadas em elevar o nível de confiabilidade de empresas de capital aberto para seus investidores (TRICKER, 2000). Além disso, a governança propõe a estruturação de mecanismos capazes de aumentar a visibilidade e transparência dos processos decisórios nas empresas (ANDRADE; ROSSETI, 2006). Apesar de inicialmente aplicar-

se mais a empresas de capital aberto, o conceito de governança vem se ampliando e, hoje, se aplica a quaisquer tipos, tamanho e segmento de empresas, inclusive as familiares e de capital fechado. Nessas, os princípios da governança que contribuem para conferir transparência e legitimidade ao processo sucessório podem oferecer uma importante contribuição.

Estudos sobre empresas familiares carecem ainda de abordagens que aliem tanto os aspectos teóricos quanto as questões práticas relevantes para esse segmento e que discutam problemas atuais como, por exemplo, a manutenção do controle familiar frente à dispersão ou a pulverização das ações dessas empresas nos mercados de capitais. De forma geral, é válida a crítica de Grzybovski (2007, p. 58) de que os estudos brasileiros sobre organizações familiares “[...] demonstram fragmentação temática, pouca coesão teórica e passividade na utilização dos conceitos” além de apresentarem resultados empíricos dificultadores da proposição de uma agenda de pesquisa que contemple a multiplicidade de aspectos que a temática suscita.

Esta pesquisa adota uma abordagem que toma como referência teórica os estudos de governança e de sucessão empresarial, considerando fatores tangíveis, como alterações na estrutura de propriedade, e intangíveis, como alterações na dinâmica das relações de poder e da esfera de influência dos membros da família empresária. Arruda et al. (2007) chamam a atenção para o fato de que a identificação de fatores tangíveis e intangíveis, sobretudo na dimensão da governança, tem contribuído para a longevidade das empresas, pois permite que elas aprimorem seus modelos e metodologias de gestão, ampliando suas perspectivas de longevidade.

A pesquisa aqui apresentada foi realizada em uma centenária empresa mineira do setor têxtil, que já se encontra sob o comando da quarta geração da família fundadora. A partir de uma abordagem qualitativa de pesquisa, adotou-se como método o estudo de caso único. Como instrumento de pesquisa, recorreu-se à utilização de entrevistas semiestruturadas com membros da família proprietária, representantes do Conselho de Administração de uma empresa do setor têxtil localiza-

da no estado de Minas Gerais. Com o intuito de ampliar as informações, foi realizada a observação assistemática do relacionamento dos sujeitos de pesquisa com o Conselho de Administração (CAD). Para o tratamento dos dados, recorreu-se à técnica de análise temática do conteúdo das entrevistas (BARDIN, 1988). Os resultados dessa e de outras pesquisas que vêm sendo realizadas pelos autores têm como objetivo mais amplo subsidiar a construção de um modelo multigeracional de transferência da propriedade e da gestão das empresas de controle familiar, oferecendo uma interpretação sobre o processo de sucessão em empresas familiares de médio e grande portes, cuja longevidade indica a adoção de estratégias que, de alguma forma, possam explicar a diferenciação obtida em seus setores de atuação.

Este artigo encontra-se dividido, além da presente introdução, em mais quatro partes. Na segunda parte apresenta-se a fundamentação teórica em que se apóia o estudo, abordando a questão da empresa familiar e sua relação com os mecanismos de governança. Na terceira seção são descritos os procedimentos metodológicos e técnicas de pesquisa utilizados no desenvolvimento do presente estudo. Na parte seguinte são apresentados os resultados obtidos na empresa pesquisada, bem como a análise e discussões realizadas a partir dos dados provenientes das entrevistas e observações realizadas. Por fim, na quinta parte estão as considerações finais e outras contribuições a que este estudo permitiu chegar.

## 2 OS MECANISMOS DE GOVERNANÇA E O PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES

### 2.1 Caracterizando a empresa familiar

O construto *empresa familiar*, por sua amplitude, pode ser expresso por meio de conceitos diferentes, dependendo das variáveis, das dimensões ou dos aspectos que desejam ser enfatizados pelos autores. Assim, Tagiuri e Davis (1996), partindo do critério da influência da família na direção da empresa, definem a empresa familiar como organizações nas quais dois ou mais membros da família

estendida (*extended family members*) influenciam a direção dos negócios por meio do exercício de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade.

Donelley (1964) corrobora a adoção do critério de influência da família na gestão da empresa, argumentando que uma empresa pode ser considerada familiar quando pelo menos duas gerações se identificam com uma mesma família e quando essa ligação influencia a política da companhia em defesa dos interesses e objetivos da família, que geralmente existem quando: 1) o relacionamento familiar é um fator, dentre outros, para determinar a sucessão; 2) esposas e filhos podem estar no conselho de administração; 3) importantes valores institucionais da firma são identificados como oriundos da família e influenciados por ela; 4) a posição do indivíduo na família influencia a sua posição na empresa

Para Gallo e Sveen (1991), o critério norteador para a definição da empresa familiar está no controle acionário, em que apenas uma família detém a maior parte do capital da empresa, definindo, portanto, sua gestão. Westhead et al. (2002) reforçam a questão do controle acionário, somado à atuação da família na gestão ou no CAD, o que geralmente ocorre quando mais de 50% das ações votantes pertencem a membros de um grupo familiar aparentado por sangue ou afinidade.

Para Davis (2004), uma das características mais importantes da empresa familiar é levar em consideração a questão da sucessão familiar, quando o atual executivo-proprietário tem a esperança e a intenção de transmitir o controle da empresa à geração seguinte.

Silva, Fischer e Davel (1999) abordam a multiplicidade de conceitos associados à empresa familiar e apresentam nove desses conceitos associados a autores que defendem diferentes perspectivas, tais como Donnelley (1964), que enfoca a transição intergeracional; Gallo e Sveen (1991), que enfatizam a questão da detenção de propriedade e Davis (2004), que enfoca a questão da influência da família sobre a empresa, especialmente no que tange à sucessão propriamente dita ou à intenção de desenvolver o processo dentro da família. A partir de pontos comuns e divergentes identificados entre os conceitos analisados, os autores propu-

seram que a caracterização de uma empresa como familiar deveria contemplar alguns aspectos essenciais, tais como: tipo de controle familiar, sucessão na gestão, transferência de patrimônio, direção familiar, estágio geracional da empresa (empresa com mais de duas gerações), gestão influenciada pela família, propriedade familiar, tradições e valores familiares dentre outros. Nesta pesquisa, optou-se pela adoção do conceito sugerido por Fischer, Silva e Davel (2000), que contempla, de uma forma geral, as principais características de uma empresa familiar que deveria apresentar

[...] simultaneamente as seguintes características para ser qualificada como uma empresa familiar: 1) A família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, propriedade majoritária ou controle minoritário; 2) A família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa; 3) Os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família; 4) A família determina o processo sucessório da empresa (SILVA; FISCHER; DAVEL, 1999, p. 5).

De qualquer forma, um aspecto comum que se faz presente, tanto nas definições de empresa familiar, quanto nas motivações para a criação e manutenção de uma empresa no seio da família, é o fato de que há uma relação entre família e empresa não apenas no âmbito da gestão, mas, sobretudo, no âmbito da propriedade e da influência dos proprietários familiares sobre a sua gestão. Nesse sentido é que se justifica a adoção do modelo tridimensional de empresas familiares que considera, além do binômio família-empresa, também a dimensão da propriedade.

## 2.2 O modelo tridimensional das empresas familiares

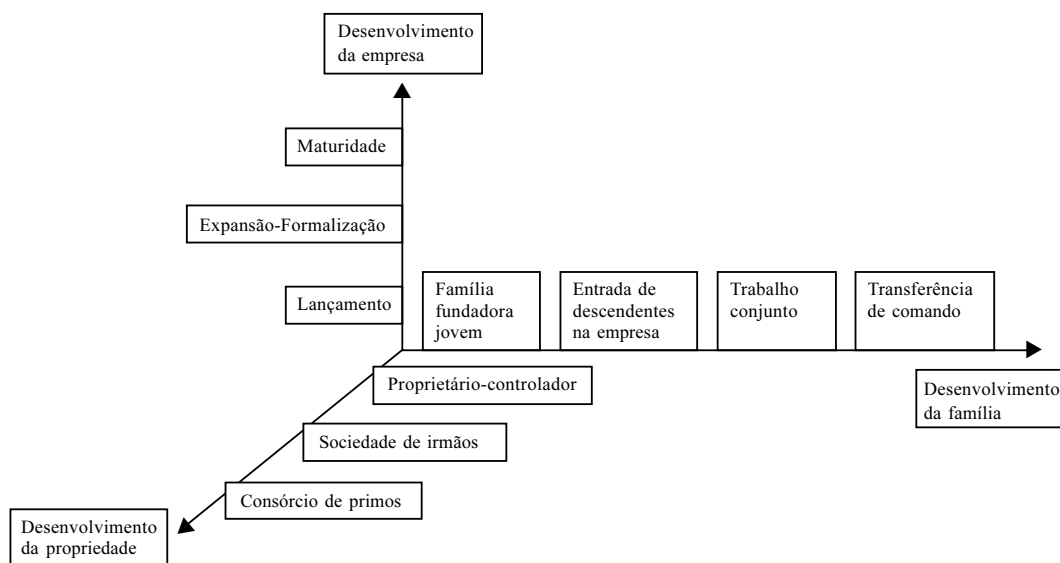
Os estudos sobre empresas familiares, iniciados nas décadas de 1960 e 1970, foram marcados pela análise bidimensional baseada nos sistemas família e empresa. A partir da década de 1980,

Tagiuri e Davis (1996) propuseram o desdobramento do sistema empresa em dois subsistemas: empresa e propriedade. Assim, as análises sobre empresas familiares passaram a considerar três subsistemas: a família, a gestão da empresa e a propriedade. Este modelo foi desenvolvido com o propósito de auxiliar as empresas familiares a identificar seus pontos fortes, distinguir suas propriedades e limitações e oferecer elementos que possibilitassem ampliar a compreensão acerca do comportamento de seus integrantes.

Para se compreender a dinâmica da empresa familiar, deve-se ainda considerar que a passagem do tempo influencia fortemente os dilemas vividos por essas organizações. Considerando essa dimensão, Gersick et al. (1997) desenvolveram um modelo tridimensional para subsidiar a análise do desenvolvimento das empresas familiares (Figura 1), com o objetivo de suprir a necessidade de um modelo centrado no desenvolvimento empresarial dentro das três perspectivas de análise, propostas originalmente por Tagiuri e Davis (1996), que foca a diferenciação das empresas familiares nos contextos da gestão, da propriedade e da família.

Três tipos de transição são identificados e descritos pelos autores: a *transição recicladora* – na qual mudam as pessoas, mas se mantém a mesma estrutura de propriedade; a *transição involutiva* – que significa uma mudança rumo a uma estrutura de propriedade menos complexa; a *transição evolutiva* – o tipo de mudança mais comum na qual a estrutura de propriedade passa a ser mais complexa em função da entrada das gerações posteriores no negócio. O fator comum é que a mudança (ou transição) e o crescimento (estabilidade) são essenciais para a continuidade do negócio familiar, embora demandem tipos de trabalho diferentes. Nesse sentido, haveria uma associação entre os períodos de transição com tarefas exploratórias e estratégicas, bem como períodos de estabilidade marcados pela natureza operacional e tática das empresas.

Para que as empresas familiares possam se desenvolver ao longo do tempo, passando de uma geração a outra, é imprescindível observar o desenvolvimento dos três eixos do sistema delineado por Gersick et al. (1997), a fim de que a evolução ocorra proporcional e gradualmente em todos



**Figura 1** – Modelo Tridimensional de Desenvolvimento das empresas familiares.

Fonte: GERSICK et al., 1997, p. 41.

os eixos do negócio. Quando isso não acontece, podem-se esperar problemas de ordem tangível, como, por exemplo, no caso do não desenvolvimento de mecanismos de gestão para acompanhar a realidade de expansão da empresa – ou intangível – como a existência de conflitos explícitos ou latentes entre os membros da família.

### 2.3 Governança, sucessão e longevidade das empresas familiares

Conforme ressaltam Andrade e Rossetti (2006), o despertar da governança corporativa está ligado, historicamente, à evolução do sistema capitalista que propiciou gradativamente a diluição do capital e do controle nas organizações, levando pouco a pouco a uma separação entre propriedade e gestão (CHANDLER, 1977).

Hawley e Williams (2000) defendem a existência de quatro modelos capazes de fundamentar a discussão sobre governança corporativa: o *modelo financeiro* que parte de uma visão contratual da firma, discutindo o conflito entre administradores e proprietários; o *modelo dos stakeholders*, ou dos públicos relevantes, que contempla a busca da satisfação das expectativas dos diversos atores envolvidos na organização como acionistas, empregados, fornece-

dores, clientes e governos; o *modelo de procuradoria* que entende a ação dos administradores enquanto procuradores dos proprietários, agindo no melhor interesse para se atingir a rentabilidade e o sucesso da organização e, por fim, o *modelo político*, no qual o contexto institucional representa o fator determinante para a alocação de poder sobre a corporação e a distribuição de lucros entre os diferentes *stakeholders*.

Andrade e Rossetti (2006) apontam a existência de diferentes critérios que possibilitam que as definições de governança sejam divididas em quatro grupos que percebem a governança como: 1. guardião de direitos; 2. sistema de relações; 3. estrutura de poder; 4. sistema normativo.

Partindo do grupo que percebe a governança como guardião de direitos, adotou-se para o presente estudo a definição da OECD, que entende a governança corporativa como

o sistema segundo o qual as corporações de negócio são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir

as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas. E oferece também bases por meio das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para se acompanhar o desempenho (OECD, 2004).

Assim, o objetivo das práticas de governança é criar e operacionalizar um conjunto de mecanismos que norteie as decisões no sentido de otimizar o desempenho de longo prazo das empresas, contribuindo para sua longevidade. Além de os preceitos de governança ressaltarem a importância dos conselhos de administração na gestão, também versam sobre as atribuições da diretoria executiva, da auditoria externa, dos princípios de ética e, no caso da governança familiar, dos protocolos de família, dos acordos de sociedade e de todos os aspectos relevantes relativos à sucessão empresarial (CAMERA; ARAÚJO, 2008).

A sucessão nas empresas familiares é comumente vista e tratada como um evento transitório e esporádico, o que tem contribuído para explicar falhas identificadas no processo de transferência das empresas familiares entre as várias gerações (LAMBRECHT, 2005). Para esse autor, a transferência multigeracional deve ser pensada como um processo de longa duração, cuja questão central consiste em se tentar compreender por que determinadas famílias têm sucesso na passagem do negócio para as gerações futuras, enquanto outras falham.

Nas empresas de controle familiar, geralmente ocorre a sobreposição de papéis e funções, o que torna importante a implementação de mecanismos da governança capazes de auxiliar no estabelecimento formal de regras e acordos para que se evite a transferência de conflitos da família para a empresa e desta para a família. Esses acordos têm justamente a finalidade de dar mais transparência às ações dos membros familiares, de reduzir a parcialidade e minimizar a subjetividade nas relações existentes. O fato de os membros familiares apresentarem diferentes interesses em relação à empresa não implica que esses interesses sejam ilegítimos (DUPAS, 2003). Contudo, é necessário ampliar o que o autor chama de *zona*

*de consenso*, que seria a criação de elementos de coesão capazes de unir os interesses dos membros da família.

Essa coesão é um dos elementos fundamentais para possibilitar uma transição negociada de uma geração para outra e para a perpetuação dos negócios da família. As transições constituem geralmente os momentos mais difíceis por que passa a empresa familiar, pois, como bem nos lembram Gersick et al. (2003, p. 105) as “transições são repletas de incertezas e as pessoas responsáveis por tomar as decisões se sentem ansiosas e vulneráveis. E isso é compreensível, porque é nessas horas que a organização faz escolhas que modelarão o seu futuro”.

Questões delicadas nas relações familiares, mas importantes para as reorganizações societárias e patrimoniais, precisam ser tratadas no processo de planejamento da sucessão, tais como o estabelecimento de regras de sucessão, as formas de utilização de bens da empresa, os parâmetros para o usufruto e a doação de cotas, os critérios que norteiam o processo de profissionalização da empresa, as regras de comercialização das cotas (ações) no mercado interno e externo, as condições para saída da empresa dentre outras. Essas são algumas questões fundamentais que devem ser abordadas com precisão e antecedência para deixar claro aos membros familiares quais são as *regras do jogo* e o campo de mobilidade de cada um nesse cenário, evitando-se com isso uma série de conflitos.

Uma sucessão bem conduzida impacta, certamente, a longevidade das empresas familiares. Ward (2003) menciona três estratégias fundamentais para auxiliar na perenidade de um negócio, quais sejam: manter restritas as participações dos membros da família, ser capaz de renovar as estratégias do negócio e de criar novas lideranças e saber enfrentar o contexto de mudanças na qual a empresa está inserida. Para o autor, a redução na participação dos membros da família deve ocorrer com base no fato de que o crescimento da família ocorre em progressão geométrica, enquanto na empresa as possibilidades de participação dos membros da família nos cargos de gestão ocorrem em progressão aritmética. Assim, para evitar disputas e rivalidades dentro da família, regras claras precisam ser estabelecidas, definindo quem e como

os membros da família podem fazer parte da gestão da empresa, preferencialmente em número cada vez menor. A regeneração da estratégia empresarial deve ocorrer porque, na maioria das empresas familiares, uma das razões pelas quais essas empresas nem sempre prosperam é o fato de os gestores não seguirem um planejamento estratégico prévio da organização. A regeneração estratégica consiste em reavaliar o posicionamento, os produtos, os mercados e a postura da organização de acordo com o seu estágio no ciclo de vida. Finalmente, a regeneração da liderança, de forma geral, é facilitada pela regeneração estratégica que possibilita o surgimento e a identificação de novas ideias e de novos líderes. Estes geralmente revelam maior disposição do que os seus antecessores para lidar com os problemas da organização.

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo estrutura-se a partir de uma pesquisa de natureza qualitativa que utilizou como método o estudo de caso, uma vez que o objetivo da pesquisa foi evidenciar a influência dos mecanismos de governança no que concerne à orientação do processo sucessório e à sua capacidade de auxiliar na mediação de conflitos entre a família, a propriedade e a gestão da empresa.

O estudo de caso único oferece ao pesquisador a possibilidade de se aprofundar na compreensão do fenômeno pesquisado, além de permitir a produção de análises mais detalhadas, considerando as evidências presentes e a possibilidade de formular hipóteses para pesquisas futuras, ampliando também a possibilidade de explorar interpretações alternativas (YIN, 2005).

Foram utilizados como relevantes os seguintes critérios para a escolha do caso a ser pesquisado: empresa familiar brasileira de médio ou grande porte; receita líquida anual superior a cem milhões de reais; idade superior a 50 anos a partir de sua fundação; processo de sucessão em andamento, com pelo menos a segunda geração no comando e a terceira geração pelo menos em fase de preparação para atuar na empresa e a possibilidade de acesso às informações.

Três dimensões foram utilizadas para estruturar a pesquisa, cada uma delas subdividida em diversas categorias, quais sejam: governança: estruturas e mecanismos, sucessão, família e valores.

#### Dimensão 1 – Governança: estruturas e mecanismos

Nesse item, foram avaliadas questões relativas: ao conselho de administração; à separação entre CEO e presidente do CAD; aos mecanismos de sucessão nos órgãos de governança; à existência de conselhos de família e herdeiros; às definições estratégicas de longo prazo da empresa e aos mecanismos de produção e à divulgação de informações para os acionistas.

#### Dimensão 2 – Sucessão

A parte dois do roteiro semiestruturado contém questões relativas: à existência de políticas e diretrizes para orientar o processo sucessório; ao nível de desenvolvimento de um plano sucessório; à transferência de controle acionário concomitantemente à sucessão na gestão; ao histórico das sucessões já ocorridas; aos tipos de oportunidades oferecidos para os postulantes de cargos executivos entre familiares e não familiares; a existência de processos mais formais de preparação de sucessores dentro e fora da empresa; aos processos de formação de herdeiros enquanto acionistas e a políticas de afastamento de proprietários e de proteção patrimonial.

#### Dimensão 3 – Família e valores

A última parte do roteiro apresentou aos entrevistados questões relativas: aos valores e visão do grupo familiar acerca de seu papel na empresa, na família e nos negócios; aos mecanismos desenvolvidos para formação e transmissão de valores e para formação de lideranças e sucessores; às formas existentes para encaminhamento e solução de conflitos; às formas existentes para auto-financiar necessidades da família; à participação de acionistas e de seus herdeiros na gestão; à participação de parentes afins na gestão e na governança



e à visão acerca da importância da reputação da família como um fator relevante para o sucesso dos negócios.

Os dados para a pesquisa foram obtidos prioritariamente por meio de fontes primárias representadas pela realização de entrevistas semiestruturadas e por informações cedidas pela empresa pesquisada, tais como estatutos, relatórios internos, códigos de ética e conduta, manuais e outros documentos. Foram realizadas cinco entrevistas em profundidade com membros do CAD, com o atual e o antigo CEO da empresa e membros da família controladora.

O tratamento dos dados foi realizado por meio da análise temática do conteúdo (BARDIN, 1988) das falas dos entrevistados que foram transcritas e criteriosamente analisadas. Buscou-se identificar como ocorreu o processo de transição geracional, bem como a adoção de mecanismos de governança capazes de orientar o processo. A síntese dos resultados está apresentada nos quadros sintéticos da seção seguinte nas análises realizadas a partir dos dados coletados na empresa pesquisada.

#### 4 O PROCESSO DE SUCESSÃO E A GOVERNANÇA DA EMPRESA FAMILIAR

##### 4.1 Estruturas e mecanismos de governança na Empresa Alfa

A Empresa Alfa (a empresa terá o nome preservado, por questões éticas) é uma sociedade anônima de capital fechado e controle familiar, do setor têxtil, localizada no interior do estado de Minas Gerais e fundada em 1905. Embora o negócio não tenha sido iniciado pela atual família proprietária, ela ingressou de fato na empresa em 1911. A empresa encontra-se hoje na quarta geração de sucessores. O primeiro processo sucessório (da primeira para a segunda geração) ocorreu em 1953, com o falecimento do fundador. Sua esposa o sucedeu formalmente até 1970, quando passou então à presidência do conselho de administração. Nessa ocasião, um de seus filhos assumiu formalmente o comando da empresa (passagem da

segunda para a terceira geração), posição que de fato já ocupava e que exerceu até sua morte, em 1996. Seu irmão o sucedeu na gestão. A idade avançada desse presidente e o fato de que sua única filha não tinha interesse em atuar na empresa deflagraram o problema da sucessão, quando então passaram a ser discutidos critérios para a sucessão nos órgãos de gestão e de governança da empresa. Uma reconhecida instituição vem auxiliando a empresa nesse processo. A passagem da terceira para a quarta geração, em 2004, foi marcada por importantes mudanças empreendidas com o objetivo de equacionar o problema da sucessão. O quadro 1 sintetiza a situação da empresa em relação à dimensão 1: Governança: estruturas e mecanismos.

A partir dessas informações, é possível perceber que a empresa Alfa já implementou diversos mecanismos importantes para estruturar sua governança tais como: acordo de acionistas, regras para a composição e perfil do conselho de administração, existência do conselho de família e de herdeiros, bem como critérios para a aposentadoria de seus membros. O atual conselho de administração, implantado em 2004, se compõe de cinco membros, sendo três conselheiros independentes e outros dois acionistas, um de cada família proprietária.

No caso das empresas familiares, a relação entre a dimensão da propriedade e sua relação com a gestão da empresa constitui um elemento importante para viabilizar a formalização e o controle do sistema como um todo. Para tanto, a criação de um conselho de família é fundamental para formalizar e canalizar de forma racional as questões e os possíveis conflitos e/ou soluções que podem surgir a partir da interface entre as dimensões propriedade e gestão. No caso da empresa Alfa, a existência do conselho de família representa um ponto forte, sendo composto por membros que representam os interesses dos mais variados ramos da família, tornando possível debater no seu âmbito as diferentes expectativas e necessidades de seus membros, evitando, dessa forma, crises e conflitos de interesse para a empresa.

A estruturação da governança usualmente leva à separação entre os cargos de presidente do conselho (CAD) e o CEO, o que confere maior confiabilidade e transparência à gestão (IBGC, 2004).

<b>Critérios</b>	
Existência do conselho de administração e de conselheiros independentes	O conselho foi constituído em caráter pró forma desde a década de 1970 (segunda geração), quando a empresa se adequou à Lei das S.A. O Conselho era totalmente familiar, com 11 membros dos vários ramos familiares. Efetivamente, o conselho de administração foi criado em 2004 (quarta geração), e está estruturado da seguinte forma: são cinco conselheiros, sendo três independentes e dois acionistas – um de cada grupo familiar. Para a implantação, foi decidido consensualmente, pela família controladora, que o único representante da família no conselho seria o presidente. O comitê de família indicou os conselheiros, os diretores executivos e o presidente do conselho de administração
Definição de critérios para escolha do CEO	Desde 2004, vêm sendo discutidos critérios para guiar o processo de escolha de sucessores que priorizam idade mínima para ingresso, rigorosa formação acadêmica e experiência profissional mínima de cinco anos. O CEO é indicado pelo conselho de acionistas
Separação entre CEO e presidente do CAD	Há separação entre CEO e presidente do CAD
Mecanismos de sucessão nos órgãos de governança	A temática da sucessão começou a ser discutida há pouco tempo na empresa e vem criando mecanismos para a sucessão nos órgãos de governança tais como: elaboração do acordo de acionistas, criação do conselho de acionistas, alteração na estrutura, composição e perfil do conselho de administração, critérios para a aposentadoria dos membros do conselho
Conselhos de família e de herdeiros	Foi constituído um comitê de família formado por 11 membros, representativo de cada bloco familiar, para facilitar as negociações e o entendimento entre os diferentes ramos e auxiliar na tomada de decisões
Abertura e divulgação de informações para acionistas e mercado	A empresa produz e divulga informações em atendimento aos critérios legais. Não há reuniões formais com os proprietários para a divulgação das informações

**Quadro 1** – Estruturas e mecanismos de governança na Empresa Alfa.

No caso da empresa Alfa, percebe-se tal separação e, embora tradicionalmente o CEO tenha sempre sido um membro da família controladora indicado pelo CAD, desde que iniciou a discussão de seu plano de sucessão, a empresa vem trabalhando critérios para que o ingresso e ascensão de membros da família na empresa, inclusive a indicação para o cargo CEO, seja baseado na competência e no mérito das novas gerações. O atual presidente do CAD, por exemplo, é um membro da quarta geração que construiu uma carreira independente e bem-sucedida fora da empresa da família e, indicado pelo Comitê Familiar, foi convidado a assumir o cargo de presidente do conselho recentemente.

#### 4.2 O processo de sucessão e o consórcio de primos

Cabe destacar a longevidade da empresa que, atualmente, se encontra em processo de transição da terceira para a quarta geração, o que indica um nível de diálogo e maturidade inter-geracional diferenciado. Os critérios para a sucessão nos órgãos de governança e de gestão já foram definidos e estão expressos no âmbito do acordo familiar. Herdeiros poderão ter acesso aos cargos de gestão

da empresa, mas os critérios para escolha estão relacionados a mérito, competência acadêmica e profissional e experiência reconhecida. O quadro seguinte apresenta os critérios balizadores para o processo de sucessão na empresa Alfa.

No momento da discussão das políticas de sucessão, uma das questões ressaltadas pelos entrevistados foi a preocupação em buscar a aproximação entre os herdeiros e a empresa, além de conferir maior transparência ao processo de sucessão a partir da definição dos critérios que priorizam a igualdade de oportunidade para os membros da família e a necessidade de competência e experiência para a ocupação de cargos na empresa. Conflitos na sucessão podem surgir, não apenas pela disputa de diferentes membros para assumir determinado cargo, como também pela falta de candidatos para o mesmo. No caso da empresa Alfa, como muitos herdeiros se dispersaram e construíram carreiras independentes da empresa, o problema da falta de sucessores se tornou realidade durante o processo de sucessão da terceira para a quarta geração, quando a única filha do então presidente da empresa não tinha interesse em assumir o cargo para o qual foi então selecionado o sobrinho do gestor que já atuava na empresa.

<b>Crítérios</b>	
Políticas e diretrizes para orientar o processo sucessório na gestão	As regras para nortear o processo sucessório estão sendo definidas com base em competência e mérito. A empresa reconhece a importância de trazer os jovens herdeiros para perto da empresa, a fim de identificar potenciais sucessores. Grande parte da família se dispersou e construiu carreiras fora da empresa
Transferência do controle acionário concomitante à sucessão na gestão	Não há mecanismos formais e estruturados de transferência do controle acionário. A transferência é realizada por meio de herança via linha de sangue
Igualdade de oportunidades de entrada e remuneração para cargos executivos entre familiares <i>versus</i> não familiares	Há igualdade de oportunidades entre os membros familiares e não familiares. Para os familiares, o processo é mais rígido, pois o candidato deve apresentar experiência em outras empresas. Além disso, por ser familiar, geralmente a cobrança e o rigor são maiores
Utilização de critérios de competência e mérito para entrada, promoção e desligamento de familiares na gestão	Existem critérios formais de entrada e promoção de membros familiares na gestão da empresa. É necessário apresentar boa formação, experiência profissional e idade mínima de 25 e máxima de 35 anos. Embora teoricamente gestores membros da família devam ser avaliados por critérios de desempenho – e, portanto, desligados, caso não respondam adequadamente – tal situação nunca ocorreu na prática, provavelmente porque ainda não decorreu tempo suficiente entre a concepção dessas políticas e sua efetiva implementação
Orientação e formação profissional dentro e fora da empresa para os potenciais sucessores	Há orientação no sentido de fazer o candidato se especializar, se profissionalizar, buscando aumentar as suas competências tanto dentro quanto fora da empresa. Fora da empresa, os membros da futura geração têm sido encaminhados para a formação educacional tradicional
Formação dos herdeiros como futuros acionistas	Ainda não há um processo formalizado para a atual geração. Há um reconhecimento da relevância do assunto por parte da atual geração de proprietários-gestores
Políticas de aposentadoria	Foi definida a idade de 65 anos para a aposentadoria para membros do conselho de administração e para a diretoria
Proteção patrimonial	Estão previstos critérios para nortear a saída de acionistas da empresa que deve oferecer suas ações primeiramente aos membros do seu bloco familiar, em seguida, aos membros dos outros blocos e, por fim, para os não membros da sociedade. As ações são transferidas por herança via linha de sangue

#### Quadro 2 – A sucessão na Empresa Alfa.

Outro ponto que merece destaque é a política de definição de idade para a aposentadoria, tanto para o CEO quanto para o presidente do CAD que, nesse caso, foi estabelecida em 65 anos. A definição desse limite é importante na medida em que ele estabelece uma dimensão temporal para se deflagrar a discussão sobre o processo de sucessão reduzindo o risco de engessamento pela decisão de perpetuação dos gestores no cargo.

#### 4.3 O papel da família no contexto da estruturação do eixo família-empresa

Conforme apontado por Davel e Souza (2004), a cultura que predomina nas empresas

familiares é formada pelo conjunto das crenças, valores e expressividades enraizados na família empresária, na sua história e nos seus relacionamentos, sendo que tal cultura legítima e explica diversas práticas de gestão. Ou seja, “[...] a cultura familiar descreve não somente a cultura da família, mas também a cultura da organização gerenciada e controlada pela família” (DAVEL; SOUZA, 2004, p. 6).

Os conflitos, conforme afirmam Durante et al. (2008), são comumente exacerbados durante o processo sucessório, quando costumam atingir os pontos de maior tensão, sendo responsáveis pelo fechamento ou venda de muitas empresas familiares. Assim, o processo sucessório se apresenta como “um jogo de exigências e cobranças

<b>Critérios</b>	
Valores e visão da família sobre o seu papel	Tradicionalmente, há um conjunto de valores identificados como importante legado dos antepassados, tais como o zelo pelos princípios morais, a ética, a honestidade, o trabalho e a simplicidade. Os atuais gestores tentam criar mecanismos de coesão para transmitir determinados valores às gerações mais novas
Visão da família sobre o seu papel no negócio	A família se percebe atrelada à longevidade do negócio, no sentido de que deve fornecer os recursos humanos e materiais que possibilitem a atualização e modernização do negócio. Esses elementos permitiriam a perpetuação da empresa ao longo das gerações
Mecanismos da família para formação e transmissão de valores	Não há mecanismos formais de transmissão de valores. Foi recentemente realizado um encontro familiar com quase todos os membros da família, quando se decidiu pela formação de um comitê composto por 11 membros para encaminhar importantes questões em relação à sucessão. Esse comitê, inclusive, veio a indicar o membro da família para presidir o conselho de administração
Formação de lideranças e sucessores na família	Não há mecanismos formalmente instituídos. As lideranças vão surgindo natural e espontaneamente na família e na empresa
Conflitos e mecanismos de solução na família	Não existem critérios ou formas específicas de resolução dos conflitos nas famílias
Família e auto-financiamento	Esse é um aspecto crítico na definição da relação da empresa com as famílias acionistas. Diversos membros, mais antigos, apresentam uma elevada relação de dependência em relação à empresa. Entende-se que as famílias (e não a empresa) deverão criar mecanismos para encaminhar essa questão, pois, como a empresa tem outras famílias de acionistas, eventuais benefícios concedidos pela empresa aos membros da família controladora teriam que ser estendidos aos outros acionistas. A questão não se encontra, ainda, equacionada pela empresa
Participação dos acionistas e seus herdeiros na gestão	A família é gerida por herdeiros-acionistas. Não há políticas expressas para alterar essa possibilidade no futuro
Participação de parentes afins na gestão ou na governança	Parentes afins e agregados trabalham na empresa. Não estão sendo encaminhadas restrições a essa possibilidade. Caso algum deles tenha interesse em atuar na gestão da empresa, valem as regras que norteiam o processo de sucessão na gestão
Reputação da família como fator relevante para o sucesso do negócio	O nome e a tradição da família que conduz uma empresa centenária aparecem como um elemento muito importante. Por localizar-se numa cidade de porte médio, a empresa tem enorme importância na vida econômica da cidade

### Quadro 3 – Família e valores.

de um em relação ao outro, entremeado por sentimentos de amor e ódio, de submissão e imposição que permeiam o complexo movimento de preservar e transgredir, construindo e transformando as relações e as instituições” (CAMPOS; MAZZILLI, 1998, p. 12).

Na empresa Alfa, embora os membros da família atualmente no controle reconheçam a importância de estabelecer essas relações, o tamanho da família, a dispersão de muitos jovens que optam por construir suas carreiras em outras localidades e a relação de dependência ainda apresentada por membros das gerações mais velhas em relação à empresa constituem elementos que exigem mecanismos mais complexos a fim de melhor estruturar os eixos entre a empresa e as muitas famílias que derivaram dos fundadores. No quadro 3, comentam-se alguns desses aspectos.

A dimensão afetiva e simbólica da família precisa ser, na medida do possível, organizada e estruturada para que possa ser utilizada em benefício da família e da empresa. Somente essa organização consegue transformar em mecanismos tangíveis as influências simbólicas ou intangíveis, geralmente, esparsas e dispersas. No caso da empresa Alfa, fica clara a percepção de que a família detém um importante papel no sentido de viabilizar a continuidade da empresa para as próximas gerações, mas, para isso, é necessário avançar em aspectos tais como a criação de mecanismos de solução de conflitos e o equacionamento da alta dependência de alguns membros das primeiras gerações em relação à empresa.

O aprofundamento dessa questão com os entrevistados evidenciou uma avaliação bastante realista dos problemas: a existência de conflitos,

de diferenças e, até mesmo, de crises não foi negada. Esses momentos, contudo, parecem que vêm sendo enfrentados pelas famílias como obstáculos a serem superados e não como impedimento para discussão das questões de sucessão, ou de diversos outros problemas – como, por exemplo, o fato de que a empresa não poderia repentinamente abdicar de seu compromisso com as famílias de membros já falecidos, que tiveram um papel e uma importância na construção da história da empresa e cuja única fonte de renda continua sendo a própria empresa.

Um dos mecanismos sugeridos por Davis (2004) para mediar a relação família e empresa é a criação do conselho de família, cuja origem está ligada às empresas familiares européias já há várias gerações e tem servido como um importante anteparo para preservar a harmonia familiar e evitar que problemas associados à família possam interferir nos negócios. 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. 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 a resolução de conflitos na família. Essa instância também se encarrega de criar políticas para preservar os interesses da família em longo prazo (DAVIS, 2003) e, geralmente, estabelece a interface do clã com a esfera da governança.

Outro ponto que merece atenção, no caso da empresa Alfa, é a inexistência de mecanismos mais estruturados para transmitir os valores familiares, o que provavelmente ocorreu em virtude do crescimento e da dispersão da família, bem como de formas para mediar os conflitos. Não se pode esperar que os valores familiares sejam transmitidos e absorvidos pelas diferentes gerações de maneira quase automática. Assim, a estruturação de mecanismos formais visa, além da transmissão de informações sobre a empresa para todos os familiares, o estímulo à manutenção e fortalecimento

dos vínculos familiares, bem como a inserção desses valores na condução da empresa. Também a existência de instâncias mediadoras de conflitos na família tem por função definir políticas, criar e comunicar regras que possibilitem antecipar, mediar e, se possível, prevenir as possibilidades de conflitos entre os herdeiros, entre as famílias e a empresa e mesmo dentro da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As informações obtidas por meio da presente pesquisa foram abundantes e possibilitaram uma criteriosa análise dos diversos elementos que precisam ser considerados, direta ou indiretamente, na análise do processo de transferência intergeracional do poder e do controle de empresas familiares. Em primeiro lugar, há que considerar que a estrutura de propriedade da empresa familiar brasileira ainda é altamente concentrada nas mãos de um pequeno número de famílias proprietárias. Essas empresas, embora em virtude de seu tamanho já se constituem como sociedades anônimas, geralmente mantêm seu capital fechado, seja por receio de perda do controle, seja porque tradicionalmente empresas familiares e/ou de menor porte não buscam o mercado de capitais.

No caso em questão, partindo-se do objetivo de verificar e analisar o modo pelo qual o desenvolvimento de estruturas e mecanismos de governança pode influenciar a orientação do processo sucessório e a mediação de conflitos entre a família, a propriedade e a gestão em uma empresa familiar, ficou claro um considerável avanço da empresa no sentido de implementar mecanismos de governança que contemplem as dimensões da família, propriedade e gestão da empresa, auxiliando na mediação dos eventuais conflitos que possam vir a ocorrer. Além disso, tais mecanismos surgem como facilitadores da condução do processo de sucessão, imprimindo-lhe maiores legitimidade e transparência. O conselho aparece como uma instância que vem gradativamente assumindo um papel mais efetivo na condução estratégica dos negócios, especialmente porque

apresenta, entre seus membros, conselheiros independentes com elevado nível de formação e experiência. Contudo, observa-se que ainda não estão implantados mecanismos formais para avaliação de desempenho do conselho.

A maior estruturação dos conselhos de administração, a profissionalização da gestão e mais clara delimitação das esferas de atuação da família implicarão a condução de processos estratégicos tecnicamente mais elaborados, com ampliação da visão de longo prazo da empresa e com a adoção de ferramentas mais adequadas ao porte da empresa e à complexidade do ambiente em que está inserida. Com a estruturação do CAD, a empresa torna-se mais profissionalizada, e os acionistas passam da gestão operacional para uma esfera superior de administração da sociedade, o que favorece a implementação das chamadas *boas* práticas de governança corporativa. No caso do processo de sucessão, percebe-se a importância do planejamento no sentido de orientar e definir o mais cedo possível as carreiras dos herdeiros, a fim de evitar a dispersão dos potenciais sucessores, como no caso da empresa Alfa, em que os herdeiros construíram carreiras fora da empresa, culminando com o problema da falta de sucessores no momento da passagem da gestão da terceira para a quarta geração.

Assim, acredita-se que este estudo possa ter oferecido duas contribuições: 1) a verificação da influência positiva dos mecanismos de governança sobre a condução do processo de sucessão em uma empresa familiar, bem como o auxílio na mediação dos conflitos provenientes da relação entre a família, a gestão de empresa e a propriedade; 2) a identificação e a proposição de um quadro analítico oriundo da pesquisa de campo, potencialmente útil para explorar diversas questões a respeito da governança corporativa em empresas de controle familiar. Adicionalmente, foi também possível compreender como os mecanismos e estruturas de governança são influenciados (e influenciam) os eixos da família e da gestão da empresa.

Empresas familiares longevas provavelmente sobreviveram ao desafio da sucessão ao longo das diversas gerações porque conseguiram estabelecer um nível de comunicação, interação e

amadurecimento inter-geracional diferenciado (BERTUCCI; ÁLVARES; PIMENTEL, 2008). Essa constatação se aplica integralmente ao caso dessa empresa, quando os entrevistados expressam que a família aprendeu que o negócio é maior do que as diferenças individuais que efetivamente existem entre os membros de cada ramo familiar.

## REFERÊNCIAS

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

ARRUDA, C. et al. **Empresas duradouras**. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2007. (Relatório de Pesquisa; RP0701).

AVELAR, A. Os desafios das empresas familiares. **Estado de Minas**, Belo Horizonte, 16 ago. 1998. Caderno de Economia, p. 5.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1988.

BERTUCCI, J. L. O; ÁLVARES, E.; PIMENTEL, T. D. Governança em empresas familiares: um estudo sobre o desenvolvimento não harmônico do eixo propriedade-empresa-família. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

CAMERA, F.; ARAÚJO, L. C. G. Análise dos aspectos teóricos relacionados à governança corporativa que podem contribuir para a sobrevivência das pequenas e médias empresas familiares brasileiras. In: ENEO – ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

CAMPOS, L. J.; MAZZILLI, C. Análise do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso. In: EnANPAD – ENCONTRO DA

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

CHANDLER, A. D. **Visible hand**: the managerial revolution in american business. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1977.

DAVEL, E.; SOUZA, J. Aprendizado e formação continuada em organizações familiares e intensivas em conhecimento: a força das relações de parentesco por consideração. In: ENEO – ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

DAVIS, J. A. **A constituição familiar**: um guia de exemplos de declarações e políticas para a empresa familiar. Tradução equipe técnica Fundação Dom Cabral. Boston: Harvard Business School; Owner Managed Business Institute, 2004.

\_\_\_\_\_. Entrevista a HSM Management: uma radiografia da relação empresa + família + propriedade. *HSM Management*, São Paulo, v. 7, n. 41, p. 96-103. nov.-dez. 2003.

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

DUPAS, G. Foco estratégico, sucesso empresarial e coesão societária familiar. In: ÁLVARES, E. (Org.). **Governando a empresa familiar**. Belo Horizonte: Qualitymark, 2003. p. 1-19.

DURANTE, D. G. et al. Práticas de gestão em empresa familiar: desafio da conciliação entre competitividade e humanização. In: ENEO – ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008, Belo Horizonte. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

FISCHER, T. D.; SILVA, J. C. S.; DAVEL, E. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de

um estudo de caso. **Organização Sociedade**, Salvador, v. 8, n. 17, p. 99-116, maio.-jun. 2000.

GALLO, M. A.; SVEEN, J. Internationalizing the family business: facilitating and restraining forces. *Family Business Review*, San Francisco, v. 4, n. 2, p. 181-90, 1991.

GERSICK, K. E. et al. Como gerenciar as transições. *HSM Management*, São Paulo, v. 6, n. 40, p. 104-111, nov.-dez. 2003.

GERSICK, K. E. et al. **Generation to generation**: life cycles of the family business. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

GRZYBOVSKI, D. et al. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. 2007. Tese (Doutorado em Administração) % Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2007.

HAWLEY, J. P.; WILLIAMS, A. T. **Corporate governance in the United States**: the rise of fiduciary capitalism. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 2004. Disponível em: <<http://www.ibgc.gov.br/>>. Acesso em: 28 nov. 2008.

JONES, G.; ROSE, M. (Org.). **Family capitalism**. London: Frank Cass, 1993.

LAMBRECHT, J. Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. *Family Business Review*, San Francisco, v. 18, n. 4, p. 267-82, Dec. 2005.

OECD. **OECD principles of corporate governance**. Paris, 2004.

SILVA, J. C. S.; FISCHER, T. D.; DAVEL, E. Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRA-

DUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, San Francisco, v. 9 n. 2, p. 103-218, June 1996.

TRICKER, B. Corporate governance: the subject whose time has come. **Corporate Governance: an international review**, Oxford, v. 8, n. 4, p. 286-296, 2000.

VIDIGAL, A. C. As origens da empresa familiar no Brasil. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES,

P. L.; BERNHOEFT, R. (Orgs) **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999. p. 17-28.

WARD, J. Planejar para prosseguir. **HSM Management**, São Paulo, v. 6, n. 40, p. 114-121, nov.-dez., 2003.

WESTHEAD, P. et al. The scale and nature of family business. In: FLETCHER, D. E. **Understanding the small family business**. London: Routledge, 2002. p. 19-31. (Routledge Studies in Small Business)

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