

KATIA CRISTINA DE REZENDE BARBOSA

**EMPRESAS FAMILIARES E OS PROCESSOS SUCESSÓRIOS:
compreendendo a dinâmica das transições**

ASSIS

2019

KATIA CRISTINA DE REZENDE BARBOSA

**EMPRESAS FAMILIARES E OS PROCESSOS SUCESSÓRIOS:
compreendendo a dinâmica das transições**

Dissertação apresentada à Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências e Letras, Assis, para obtenção do título de Mestre em Psicologia (Área de Conhecimento: Psicologia e Sociedade).

Orientador: Prof. Dr. Francisco Hashimoto

ASSIS

2019



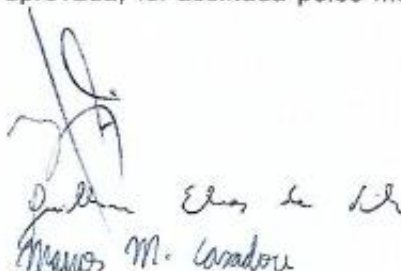
ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE KATIA CRISTINA DE REZENDE BARBOSA, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA, DA FACULDADE DE CIÊNCIAS E LETRAS - CÂMPUS DE ASSIS.

Aos 12 dias do mês de setembro do ano de 2019, às 14:00 horas, no(a) Salão de Atos "Prof. Antonio Augusto Soares Amora", reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Prof. Dr. FRANCISCO HASHIMOTO - Orientador(a) do(a) Departamento de Psicologia Experimental e do Trabalho / UNESP/Assis, Prof. Dr. GUILHERME ELIAS DA SILVA do(a) Departamento de Psicologia / UEM/Maringá, Prof. Dr. MARCOS MARIANI CASADORE do(a) Centro Universitário / UNIFIO/Ourinhos, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE MESTRADO de KATIA CRISTINA DE REZENDE BARBOSA, intitulada **EMPRESAS FAMILIARES E OS PROCESSOS SUCESSÓRIOS: compreendendo a dinâmica das transições**. Após a exposição, a discente foi arguida oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: APROVADA. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Prof. Dr. FRANCISCO HASHIMOTO

Prof. Dr. GUILHERME ELIAS DA SILVA

Prof. Dr. MARCOS MARIANI CASADORE



Francisco Hashimoto
Guilherme Elias da Silva
Marcos M. Casadore

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Vânia Aparecida Marques Favato - CRB 8/3301

R467e Rezende-Barbosa, Kátia Cristina de
Empresas familiares e os processos sucessórios: compre-
endendo a dinâmica das transições / Kátia Cristina de
Rezende-Barbosa. Assis, 2019.
103 f. : il.

Dissertação de Mestrado - Universidade Estadual Paulista
(UNESP), Faculdade de Ciências e Letras, Assis
Orientador: Prof. Dr. Francisco Hashimoto

1. Empresas familiares - Sucessão. 2. Trabalho e família.
3. Relações trabalhistas. 4. Comportamento organizacional. I.
Título.

CDD 658.114

A maturidade chega a uma família quando a vida emotiva dos seus membros se transforma numa sensibilidade que não domina nem obscurece as grandes opções e valores, mas segue a sua liberdade, brota nela, enriquece-a, embeleza-a e torna-a mais harmoniosa para o bem de todos (Amoris laetitia - A alegria do amor - Papa Francisco).

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, que me privilegiou nesta jornada e sempre me protegeu e me guiou.

Aos meus filhos, Pedro e André e ao meu marido, Zeca, que são o motivo da minha existência.

Aos meus anjos da guarda que estão no céu: minha avó Noêmia que me criou e meu pai, que nunca deixou de ler um texto meu antes que eu os entregasse.

Em especial, ao meu orientador e anjo da guarda neste universo terreno, Professor Francisco Hashimoto, pela paciência, dedicação e perseverança em não ter desistido de mim, mesmo com as minhas vicissitudes.

À grande amiga, Juliana Oliveira Barbosa, por ser mais do que uma irmã e psicóloga em todos os momentos.

Ao Guilherme Elias da Silva e Marcos Mariani Casadore, pelas especiais contribuições feitas na etapa de qualificação deste trabalho.

Ao meu amigo e sócio, Matheus Viana Braz, por ter adotado a causa de family business para poder me apoiar e acompanhar.

Aos servidores da Seção Técnica de Pós-Graduação da UNESP-Assis, pela prontidão em nos atender e nos orientar sempre que foi necessário.

REZENDE BARBOSA, K. C. **Empresas familiares e os processos sucessórios**: compreendendo a dinâmica das transições. 2019. 103f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Psicologia). – Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências e Letras, Assis, 2019.

RESUMO

Mais de 90% das empresas no Brasil são familiares, o que representa em média 75% da força de trabalho nacional. No entanto, de cada cem empreendimentos familiares abertos, somente trinta, em média, costumam sobreviver após o primeiro processo sucessório e apenas cinco alcançam a terceira geração. Embora a área de estudos sobre planejamentos de processos sucessórios esteja se expandindo no Brasil, grande parte das pesquisas ainda se restringe ao campo da Administração e dos Estudos Organizacionais. Nesse sentido, o objetivo geral deste trabalho é compreender as empresas familiares e como ocorrem os processos sucessórios, a partir das contribuições do campo da Psicologia. A partir de metodologia teórico-descritiva, optamos pela abordagem qualitativa de estudos de casos naturalísticos, cujo foco é partir do singular para o plural. Ao adotar um plano aberto e flexível, essa abordagem possibilita a interpretação de dados em razão dos contextos observados e nos permite colocar problematizações que se aplicam a outros cenários. Após extensa pesquisa bibliográfica e nos servindo de uma variedade de fontes de informações, selecionamos duas empresas com perfis distintos, que nos permitiram explorar as diferentes faces dos processos de sucessão em organizações familiares. Concluímos que o sucesso de uma transição passa pela força que possui a família para a concretização de um desejo coletivamente construído. Pensar a sucessão priorizando a óptica da Psicologia, portanto, implica dar destaque a figuras comumente ocultadas pela ortodoxia da governança corporativa. E esse trabalho envolve um esforço e compromisso em tornar, antes de tudo, as relações familiares mais flexíveis. Somente assim acreditamos ser possível alcançar resultados exitosos e plenos no âmbito das transições familiares. Ao Psicólogo, cabe trabalhar para que família e empresa se organizem em prol de uma unicidade grupal, com o reconhecimento de suas diferenças e semelhanças. É por isso que, diferentemente de abordagens mais pragmáticas e instrumentalistas, na escuta psicológica se prioriza a compreensão de fenômenos relacionados ao convívio familiar, aos padrões comportamentais diante do enfrentamento de problemas, às estruturas de poder e de influência, aos laços de identificação, de idealização, bem como à partilha dos obstáculos e dificuldades encontradas. Assim, é possível construir estratégias conjuntas para nutrir a coesão, o comprometimento e sensações de pertencimento no núcleo das famílias. Além disso, compete também ao Psicólogo o trabalho de preservação e resgate das raízes e tradições familiares, ao mesmo tempo em que se abrem espaços para

a criação de comportamentos e estruturas decisórias mais flexíveis, que sejam capazes de se reinventar e se adaptar às novas demandas do mercado. O histórico e a coesão familiar, nesse sentido, assentam-se como quadros de referências essenciais para as condutas das gerações futuras e para a perpetuação dos vínculos familiares.

Palavras-Chave: Empresa Familiar; Sucessão; Governança Familiar; Relações de Trabalho.

REZENDE BARBOSA, K. C. **Family businesses and succession processes: understanding the dynamics of transitions.** 2019. 1013. Dissertation (Master Degree in Psychology). São Paulo State University (UNESP), School of Sciences, Humanities and Languages, Assis, 2019.

ABSTRACT

More than 90% of companies in Brazil are family businesses, representing an average of 75% of the national workforce. However, out of every hundred family ventures started, only thirty usually survive after the first succession process and only five reach the third generation. Although the area of study on succession process planning is expanding in Brazil, much of the research is still restricted to the field of Administration and Organizational Studies. In this sense, the general objective of this work is to understand family businesses and how succession processes occur, based on contributions from the field of Psychology. From a theoretical-descriptive methodology, we have opted for the qualitative approach of naturalistic case studies, whose focus is to start from the singular to the plural. By adopting an open and flexible plan, this approach allows the interpretation of data due to the observed contexts and permits us to use problematizations which apply to other scenarios. After extensive bibliographic research and the use of a variety of sources of information, we selected two companies with distinct profiles which allowed us to explore the different facets of succession processes in family organizations. We concluded that the success of a transition passes through the strength the family has to the realization of a collectively constructed desire. To think of succession prioritizing the Psychology optics, therefore, implies highlighting figures commonly hidden by the orthodoxy of corporate governance. This work involves effort and commitment, first and foremost, to make family relationships more solid. Only then do we believe it is possible to achieve successful and full results in the context of family transitions. It is up to the psychologist to work in a way that family and company get organized in favor of a group unity, with the recognition of their differences and similarities. That is why, unlike more pragmatic and instrumentalist approaches, in the psychological listening it is prioritized the understanding of phenomena related to family life, to behavioral patterns in the face of problems, to structures of power and influence, to identification and idealization bonds, as well as to the sharing of obstacles and difficulties encountered. Thus, it is possible to build joint strategies to nurture cohesion, commitment and sense of belonging in the families' nucleus. Additionally, it is also up to the psychologist the work of preservation and rescue of family roots and traditions while at the same time there is room for more flexible behaviors

and decision-making structures capable of reinventing and adapting to new market demands. Family history and cohesion, in this sense, are formed as essential reference frameworks for the conduct of future generations and for the perpetuation of family ties.

Keywords: Family businesses – Succession; Work and Family; Labor Relations; Organizational Behavior.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1. Empresas Familiares: compreendendo a família, a empresa e o patrimônio	16
1.1 O que são empresas familiares.....	16
1.2 O início da empresa familiar.....	17
1.3 Família, empresa e patrimônio.....	19
1.4 Gestão familiar, gestão mista e gestão não familiar.....	24
1.5 Os estágios da empresa familiar.....	28
2. Processos de Sucessão e Governança Familiar	33
2.1 Considerações iniciais.....	33
2.2 A governança corporativa na empresa familiar.....	35
2.3 Administração de conflitos nos processos de sucessão.....	37
2.4 Desenvolvimento de sucessores.....	40
2.5 Profissionalização, sucessão e a implementação dos órgãos de governança.....	42
3. Contribuições da Psicologia para os processos de sucessão em empresas familiares	49
3.1 Caso I – Sasazaki.....	51
3.2 Cronologia do desenvolvimento da família e empresa Sasazaki.....	52
3.3 Caso II – Grupo Algar.....	59
3.4 Cronologia do desenvolvimento da família Garcia e do Grupo Algar.....	59
3.5 Enlaces entre a história da família e a história da empresa: a função do mito fundador.....	67
3.6 Conflitos familiares e obstáculos empresariais: relações de poder, laços de rivalidade, inveja e culpa.....	72

3.7 Perenidade da empresa ou preservação da família? O olhar sensível do Psicólogo em questão.....	79
3.8 Sucessão e governança familiar em pequenas e médias empresas.....	87
CONCLUSÃO.....	94
REFERÊNCIAS.....	98

INTRODUÇÃO

Ao estudar a família, Mello (2002) nos alerta sobre o quanto essa temática é complexa, por envolver, em si mesma, um duplo movimento, de aproximação e distanciamento. Muitas vezes, destaca o autor, fazemos parte de uma família e, portanto, julgamos conhecê-la mais do que qualquer outra pessoa. Entretanto, é possível que um observador desapaixonado possa oferecer um quadro diagnóstico da dinâmica dessa família com mais qualidade que a nossa avaliação, uma vez que sua perspectiva não está contaminada pelo volume de afetos que circunda e influencia cada membro dessa família. Quando se adiciona nessa conjuntura a construção de uma empresa, esse processo se torna ainda mais desafiador e sensível. Em alguma medida, a realização desta dissertação envolveu a todo tempo esse processo, de estar perto e estar distante, de conhecer e desconhecer, de tocar e se distanciar. Envolveu, enfim, um emaranhado de sentimentos e emoções que constituem, estruturam e mostram o que é a família de cada um de nós.

A possibilidade da utilização de um observador fora do contexto da família aponta outra forma de olhar, sem o envolvimento de seus membros. Além disso, estudar tendo como referência uma teoria e o rigor metodológico possibilita reflexões e formas mais adequadas para compreensão desta pesquisa.

Quando analisamos empresas familiares, nos deparamos com uma variedade de significações e sentidos que, por vezes, dificulta a compreensão dos desafios colocados aos seus fundadores. Bernhoeft (1996), um dos principais expoentes brasileiros que se dedica à realidade das empresas familiares, aponta essa preocupação:

O universo da empresa nacional mostra nitidamente casos de fundadores que ainda não compreenderam que a criatura (a empresa) tornou-se maior que o criador. Portanto, sua capacidade de sobrevivência está altamente comprometida. Muitos ainda não conseguiram sequer estabelecer uma diferença, fundamental na transição da figura do fundador para a segunda geração, entre gestão familiar e controle familiar (BERNHOEFT, 1996, p. 11).

Segundo a literatura, ao falarmos de empresas familiares, especialmente as mais jovens, observa-se um cenário em que há uma preocupação excessiva

do fundador em gerir os negócios e pouca disponibilidade em preparar seus herdeiros. Em 1995, Bernhoeft e Castanheira (1995) já apresentavam um aspecto relevante nos estudos desta temática ao considerar que:

O fundador cria um tipo de sociedade-empresa-família que se mantém pelas inter-relações entre os indivíduos, sejam membros ou não da família. Os paradigmas familiares ditados pelo fundador se estendem ao sistema consciente e estruturado (a empresa), provocando e produzindo comportamentos característicos de uma sociedade familiar (BERNHOEFT; CASTANHEIRA, 1995, p. 29).

Passos et al. (2006), a esse respeito, complementam nossa discussão ao destacar que, por envolverem relações entre patrimônio e poder, a complexidade dos temas relacionados às empresas familiares envolve necessariamente ingredientes delicados, como emoções, momentos felizes, conquistas, sucessos, perdas e uma ampla gama de sentimentos, que em maior ou menor grau influenciam a dinâmica organizacional do negócio familiar. De acordo com os autores:

As dificuldades são tantas que podemos afirmar que o esforço da família e nosso trabalho são uma luta constante contra as estatísticas – desfavoráveis quando se trata da sobrevivência a longo prazo sob o controle familiar. No entanto, aquelas que sobrevivem superam o desempenho de todos os outros tipos de organização (PASSOS et al., 2006, p. 18).

Gersick et al. (1997) também consideram a complexidade nesse tipo de estudo; porém, discorrem que suas particularidades podem tornar-se potencialidades significativas, quando a empresa familiar consegue extrair forças essenciais de sua história, fortalecendo a identidade, valores e linguagens comuns da própria família. Aqui, temos então outro desafio. Para compreender os negócios familiares, faz-se necessário explorar também seus respectivos sistemas de papéis, de autoridade, suas relações de poder, de comunicação, sua história, identidade, entre tantos outros elementos.

O processo sucessório em empresas familiares adquire um estatuto privilegiado, mas, nesse percurso, não há receitas prontas, pois cada família deve encontrar seu próprio caminho para realizar a passagem entre as gerações. Bornholdt (2005), nesse ponto, considera que a sucessão é um rito de passagem, de transferência de poder, e isso ocorre em ciclos de 20 a 40 anos. A cada etapa são construídas novas histórias e desafios, mas é

necessário preservar os mitos para alavancar as etapas futuras. Deve-se ainda dar atenção especial à manutenção de aspectos culturais que cumprem a função de dar suporte ao presente e ao futuro.

Nesse processo, é relevante considerar que a liderança é um aspecto imprescindível para o crescimento da empresa, principalmente no processo de transição, consistindo em um aspecto que precisa ser conquistado e que não é transferível. E ainda, como transição, tal etapa pode gerar reações e resistências, de modo que no processo de sucessão é possível que os referenciais culturais da empresa sejam desestabilizados. Bornholdt (2005) aponta a esse respeito que alguns paradigmas precisam ser discutidos para o processo ocorrer de forma mais eficaz, como o estágio de maturidade do velho e do novo, o preparo técnico das lideranças sobre os sucessores, a liderança no processo, além de consideração e respeito pelo passado da empresa e da família.

A entrada dos novos membros pode envolver a inserção de novas tecnologias, novos paradigmas de mudanças e uma maior ousadia em relação aos desafios desta fase, mas é interessante que os demais membros (mais antigos) possam participar, por exemplo, dos diferentes conselhos de gestão da empresa. Assim, busca-se um equilíbrio e um clima propício para conciliações entre as gerações.

O preparo técnico dos sucessores é relevante para o possível êxito do processo sucessório, e essa capacitação pode ser realizada dentro ou fora da empresa. Cada uma das possibilidades possui aspectos positivos e negativos, mas o importante é a maturidade dos que serão sucedidos e dos sucessores para avaliar as duas situações, definindo a mais adequada para o desenvolvimento das atividades. Alguns pontos são fundamentais para que esse processo se concretize: desenvolvimento de habilidades, capacidade gerencial, conhecimento de planejamento, controles, formas de gestão e cultura organizacional.

A sucessão depende, ainda, das motivações e habilidades de cada um dos envolvidos para lidar com a transição, principalmente aquelas relacionadas

às reações e defesas que possam emergir por parte dos funcionários. Ter segurança, perseverança, estrutura de personalidade adequada ao contexto, percepção e sensibilidade para lidar com os problemas da empresa e da família são traços fundamentais.

Para que ocorra a sucessão de forma organizada, é preciso efetuar o planejamento desse processo, considerando a passagem do poder do sucedido para o sucessor. Não é uma tarefa simples, podem emergir resistências em função do medo de alguém destruir a empresa e acabar com os sonhos construídos com muita dedicação. Existe, portanto, a necessidade de o sucedido se conscientizar de que a sucessão é um processo natural, mas que define o futuro da organização.

Outra questão que pode surgir consiste na dificuldade de escolher o sucessor. Bernhoeft (1989) considera que

[...] o perfil ideal de um sucessor é o daquele que consegue aliar uma educação administrativa formal com uma vivência prática mas, acima de tudo, entende que o seu papel é administrar uma obra que muitas vezes precisa ser mais bem estruturada, para que esta possa continuar sendo uma organização bem-sucedida, principalmente em fases de crescimento, onde os fundadores muitas vezes falham (BERNHOEFT, 1989, p. 76).

Para mitigar esses conflitos, conforme veremos ao longo desta dissertação, a melhor saída é investir em um planejamento do processo sucessório, cujo objetivo é garantir a unidade familiar. Isso envolve, de acordo com Bernhoeft e Gallo (2003), contar com as contribuições da governança familiar, o que implica a formação de conselhos de família, societário e de administração, com a finalidade de profissionalizar e separar três elementos centrais: a família, a sociedade e a empresa.

Considerando as particularidades de nosso estudo, definimos como objetivo geral compreender a constituição das empresas familiares e como ocorrem os processos sucessórios, a partir das contribuições da Psicologia. Como objetivos específicos, destacam-se: estudar como a empresa familiar se constitui e como se desenvolve; refletir sobre os processos de sucessão nas empresas familiares e a repercussão no interior da própria família; e, ainda, fazer uma releitura de casos apresentados em publicações científicas.

Em termos estruturais, no primeiro capítulo, apresentamos conceitos centrais que perpassam o campo das empresas familiares, com ênfase nas distinções entre seus respectivos ciclos de vida. Depois, no segundo capítulo, trazemos as contribuições da governança familiar para os processos sucessórios. Nesse cenário, discorremos sobre os princípios e as boas práticas de gestão relacionadas ao desenvolvimento de sucessores, à administração de conflitos e à estruturação dos órgãos de governança nessas companhias. Enfim, no terceiro capítulo, com base em dois casos reais selecionados na literatura da área, exploramos conceitos e fenômenos que atravessam o campo da Psicologia, de modo a problematizar as contribuições desse campo de estudos aos diferentes processos de sucessão em empresas familiares.

1. Empresas familiares: compreendendo a família, a empresa e o patrimônio

1.1 O que são empresas familiares

As empresas familiares ocupam uma posição privilegiada no contexto econômico e social atual, a ponto de serem consideradas por Gersick et al.(1997) como as que estão entre as maiores e mais bem-sucedidas no mundo. Os referidos autores apontam que, na Europa, essas organizações dominam o segmento das pequenas e médias e, em alguns locais, a maioria das grandes empresas. Na Ásia, elas ocupam posições de destaque em todas as economias e, na América Latina, os grupos formados por famílias são as principais empresas privadas.

Martins et al. (1999) definem as empresas familiares em dois grupos:

1) Empresas de pequeno e médio porte de capital fechado, com a propriedade conduzida pela família. De forma geral, o controle costuma ser mais centralizado, com membros da família ocupando os cargos administrativos mais importantes.

2) Empresas familiares de grande porte que possuem outras características, como a possibilidade de ter o capital aberto, diminuição do grau de concentração da propriedade do capital, profissionalização da gestão e procura de maior descentralização no poder, com a constituição de órgãos de administração.

Leone (2005), nesse contexto, apresenta três características que costumam estar presentes nas empresas familiares. A primeira, no nível da propriedade, remete ao controle da empresa, que fica nas mãos da família. A segunda, no nível da gestão, diz respeito ao fato de que comumente se prioriza a ocupação dos cargos de comando da empresa por membros de confiança da família. A terceira, já relacionada ao nível da sucessão, vincula-se às tendências de que as gerações subsequentes ocupem os cargos vagos por membros da família.

No Brasil, foco de nosso estudo, a origem das sociedades familiares decorre em sua grande parte de imigrantes ou filhos de imigrantes, com destaque para os italianos, portugueses, alemães, judeus, árabes e japoneses. De acordo com Bernhoeft (1996), essas são as etnias que protagonizaram a expansão de empreendimentos familiares no século XX. Contudo, há movimentos menores, oriundos de imigrantes espanhóis, gregos, poloneses, húngaros, entre outros. Durand (1985), nesse sentido, ao se aprofundar na listagem de nomes e nacionalidades de fundadores de empresas no Brasil, observou que, especialmente nas décadas de 1930 a 1950, os italianos iniciaram pequenos negócios no trabalho de tecelagem e os sírio-libaneses e judeus se estabeleceram no comércio ambulante. É interessante considerar os movimentos familiares dentro da empresa têxtil, ainda a partir do autor, pois havia, já nesse período, a participação ativa da mulher na gestão do negócio, assim como o envolvimento precoce dos filhos na atividade profissional da família. Além disso, era muito frequente o casamento entre famílias do mesmo setor de trabalho e dentro da comunidade étnica. Enfim, o pequeno empresário compartilhava de uma complexa rede de famílias com interesses e locais diversos.

1.2 O início da empresa familiar

O início de uma empresa familiar apresenta características específicas, que estão fundamentas em Bernhoeft (1996), como apresentamos a seguir.

A figura do fundador costuma ser o principal elemento da ligação entre família e empresa, apesar de a esposa (ou esposo) também ser uma pessoa que desempenha um importante papel, podendo atuar de forma direta ou discreta. Dessa forma, é comum que se configure uma direção com comando único, tanto na família como na empresa. E a família deve sempre estar a serviço da empresa, sendo uma fase de acumulação de riqueza.

Alguns traços marcam a figura do fundador/empreendedor, como a questão da austeridade – mostra a dificuldade no processo de conquista, apresenta uma postura coerente e austera, tanto como pessoa como

empresário, evitando a ostentação e exposição pública. Outro aspecto é a intuição, principalmente na possibilidade de correr riscos, sem se preocupar com a lógica e a racionalidade do processo decisório.

A autodeterminação como forma de obter resultados pode tornar por vezes o empreendedor uma pessoa autoritária. No entanto, pode também atuar de forma oscilante, do autoritário ao paternal. Essa forma de atuar é muito complexa e merece diversos cuidados, pois o modelo pendular dificulta a compreensão da dinâmica do funcionamento no trabalho. Outro traço marcante é a centralização, com intensa atividade de controle, não só decisório, como das operações, chegando a interferir no comportamento dos seus trabalhadores. Esse comportamento pode influenciar no próprio desenvolvimento da empresa.

Devido à sua natureza familiar, a emoção faz parte de uma forma mais presente no trabalho. Aliados a isso, o sistema e o estilo patriarcal predominam na maioria das empresas familiares. Considera-se, então, os funcionários como uma “grande família”, exigindo lealdade e dedicação de forma exagerada.

Outro ponto pertinente na empresa familiar se refere às decisões rápidas que possibilitam melhor desenvolvimento e sucesso na sua empreitada. Em geral, existe uma liderança natural que, sendo aceita e respeitada, leva de alguma forma ao “consenso” – as decisões são comunicadas e aceitas rapidamente.

A valorização da experiência é também outra característica marcante, o que eventualmente coloca a formação acadêmica – teórica e técnica – em segundo plano. Esse aspecto pode se tornar um problema no processo de desenvolvimento da empresa, principalmente na sucessão, como veremos posteriormente. Há, por último, a ênfase na confiança e na competência: na ausência de uma estrutura de gestão mais profissionalizada, a tendência é buscar profissionais que sejam de confiança e que possam ter desempenhos satisfatórios no trabalho.

De forma geral, são esses os traços que Bernhoeft (1996) apresenta em seu trabalho e que continuam presentes em muitas empresas familiares,

mesmo nas de grande porte. Na fase de transição de empresa familiar para uma profissionalizada, tais características são significativas e devem ser analisadas.

Em face dessa condição, sintetizamos e tomaremos como referência o entendimento do que é uma empresa familiar a partir da seguinte conceituação: “Empresa familiar é aquela em que o controle é exercido por uma ou mais famílias – ou seja, os principais sócios da organização são os fundadores ou seus descendentes” (PASSOS et al., 2006, p. 50). Nesse ponto, temos a distinção de três subsistemas essenciais, devidamente explorados no próximo tópico: a família, a empresa e o patrimônio.

1.3 Família, empresa e patrimônio

Antes de abordar a família como um subsistema da empresa, é importante conceituar o peso que essa noção possui em nossa sociedade. Não nos referimos somente a um grupo, formado por vínculos de consanguinidade ou laços íntimos, mas a um denominador estruturante de estabilidade e segurança social.

As instituições, sob o olhar da Psicossociologia, revelam-se essenciais para a organização da sociedade. São elas as responsáveis pela reprodução das estruturas sociais, bem como pela difusão e legitimação de normas, valores e comportamentos. Assim como o trabalho, a igreja e o Estado, historicamente a família constitui um pilar central da vida humana, marcadamente após o advento da modernidade no século XV (ENRIQUEZ, 1997).

A família, nesse sentido, nada mais é do que uma criação humana para a regulação da sociedade, cujo foco é garantir a efetivação de um pacto social civilizatório. Para compreendermos as dinâmicas relacionais operadas no interior da família como instituição, resgatamos o conceito de *interiorização* de Lourau (1996). Nesse processo, o autor chama a atenção para um primeiro momento, no qual os membros da instituição incorporam os valores que lhes

são transmitidos. Depois, denomina-se *personificação* o movimento no qual esses mesmos indivíduos projetam para o meio os elementos interiorizados, garantindo sua institucionalização e reprodução social. Se a apreensão dessas dinâmicas é complexa, isso ocorre porque esses processos as tornam invisíveis, naturalizadas e passam por comportamentos que escapam à nossa consciência.

A família proporciona a aprendizagem de normas sociais que conduzem à interação do indivíduo dentro de suas paredes institucionais. Ela também fornece um manual prático dos comportamentos e pensamentos permitidos ou não ao indivíduo. Os papéis sociais são desde cedo distintamente assimilados pela criança. A percepção do que é ser pai, ser mãe, ser filho e/ou irmão vai se formando e determinando os modos de estar do infante ante ao mundo ao longo de sua infância (RAMOS; NASCIMENTO, 2008, p. 467).

É fato, então, que a família condiciona diretamente as formas de pensar e enxergar o mundo de seus membros, pois é a primeira instituição que o ser humano conhece em sua vida. Seus sonhos, escolhas, projetos pessoais e desejos, em maior ou menor grau, são influenciados pela instituição familiar e isso não pode ser desprezado nos processos sucessórios.

Como instituição social, a família, contudo, é reflexo da sociedade e também se modifica historicamente, dando origem a novas formas de relacionamento e organizações hierárquicas. Se retornarmos à intensificação da industrialização e à consolidação do capitalismo, é possível observar o florescimento de uma instituição familiar clássica, ainda hoje presente em parcela representativa da sociedade. Nessa conformação, a família passou a se assentar no patriarcado, organizando-se de forma hierarquizada, de modo que ao pai caberia a responsabilidade de provedoria do lar por meio do trabalho no espaço público. Já à mãe, cumpriria a função dos cuidados domésticos e da educação dos filhos (RAMOS; NASCIMENTO, 2008).

Atualmente, no entanto, com o desenvolvimento do mercado de trabalho e após a conquista de direitos das mulheres por meio de movimentos feministas, aquela conformação ortodoxa da instituição familiar passou por modificações. Ao passo que as mulheres também passaram a ocupar os espaços públicos e a receberem financeiramente por suas forças de trabalho, a

lógica do patriarcado foi colocada em xeque. Isso não quer dizer, porém, que não vivemos mais em uma sociedade patriarcal, mas que suas expressões e lógicas de funcionamento assumem, agora, significados distintos. Como efeito dessas mudanças, a escola, outra instituição emergente na sociedade moderna, foi também convocada nesse momento a cumprir a função de disciplinadora dos filhos (RAMOS; NASCIMENTO, 2008).

Ramos e Nascimento (2008) sublinham ainda, no processo de transformação da instituição familiar, os efeitos provenientes da ideologia individualista, que também modificou as relações sociais. Uma vez que cada pessoa é impelida a resguardar sua individualidade, por vezes os parceiros ou mesmo os filhos são vistos como obstáculos ao desenvolvimento pessoal e à garantia da realização de desejos individuais. A satisfação conjugal e familiar, portanto, parece sempre passar pelo dissabor da renúncia de si, vivida de forma cada vez mais penosa. Enriquez (1997) parece ser assertivo, a esse respeito, quando defende que o maior problema do indivíduo atual é, no fim das contas, lidar com sua própria interioridade.

Na sociedade brasileira, entretanto, conforme destacam Camargo e Valente (2005), a instituição familiar se apresenta de forma polissêmica e difusa, como produto de raízes arcaicas, tradicionais, mas também com traços do individualismo da contemporaneidade. Nesse contexto, defendem as autoras:

Sem abandonar totalmente os paradigmas antigos e ao mesmo tempo buscando experimentar os novos que rapidamente vão sendo apresentados pela modernidade, o sujeito e a família se veem como que no centro de um “mercado popular”, onde as atrativas ofertas dos chamados produtos “top” competem com as “reliquias”: o aparelho eletrônico para emagrecer é comercializado na frente ou ao lado da banca que, para esse mesmo fim, vende raízes e plantas medicinais; lâmpadas e luminárias de última geração dividem espaço com o lampião de gás e as velas de cera; o queijo industrializado e o caseiro são vendidos pelo mesmo comerciante. E na frente de tantas ofertas, o sujeito e a família agem assim: compram o aparelho de emagrecer, mas não deixam de experimentar o chá de tal raiz; aceitam a oferta da nova lâmpada, mas levam também uma vela, só por segurança; escolhem vários tipos de queijo, a maioria novidades, mas, para lembrar os bons tempos, levam também o caseiro (CAMARGO; VALENTE, 2005, p. 30).

Todos esses aspectos são importantes, pois em nosso trabalho, para que consigamos identificar os problemas que afetam as famílias, quais suas dificuldades e pontos que precisam ser desenvolvidos nos processos sucessórios, faz-se necessária a compreensão singular sobre de que modo sua institucionalização foi operada em cada uma das gerações envolvidas. Desprezar o peso social da família como principal reguladora social da sucessão representa um equívoco que não pode ser admitido na escuta psicológica.

No tocante à governança, a família como um subsistema da organização detém substancial poder e possui uma dinâmica própria de funcionamento. Ela é formada por membros com vínculos e relações atravessadas por fatores emocionais. Conforme exploraremos nos próximos capítulos, é a partir da compreensão da família que se evidencia a presença de uma cultura singular, marcada por ritos, conflitos, pontos convergentes, bem como papéis e responsabilidades de seus membros.

Bernhoeft (1996) discorre sobre outra complexidade comum nas empresas familiares, relacionada aos herdeiros que recebem a herança. Ora, como receber sócios que não tiveram a liberdade de escolher um negócio que não criaram e, ainda, que tiveram sua atenção dividida pelo pai? Como confrontar dificuldades nas relações pessoais provocadas pelos negócios familiares?

Bernhoeft e Gallo (2003) exploram situações diferentes que implicam diretamente o funcionamento de uma empresa familiar. Entre elas, temos os contextos nos quais os *membros da família são proprietários*, ocasião em que predomina a preocupação de que todos os envolvidos devem estar atentos à empresa e ao patrimônio, buscando gerir os recursos de forma articulada e em conjunto. Em outras situações, quando há *proprietários que não pertencem à família*, evidencia-se a organização desses subsistemas a partir de uma constituição societária; por exemplo, quando membros da primeira geração constroem um negócio com outros participantes, de origens e grupos familiares distintos. São também comuns casos em que os proprietários ou controladores

ofertam participações para executivos ou profissionais que trabalham na empresa familiar há bastante tempo.

Outra situação corriqueira é quando outros *membros da família (além dos proprietários) trabalham na organização empresarial*, o que pode gerar a dificuldade em separar a propriedade e a empresa. Com vista a buscar mais segurança no vínculo familiar do que nas competências do profissional em si, assumir essa dupla função (funcionário e membro da família) requer cautela na tomada de decisão dos negócios. É sempre preciso criar estratégias para que não haja confusão de papéis e, portanto, é necessário que todos submetam-se à hierarquia, à disciplina e à política salarial, entre outras normas da empresa.

Continuando nessa perspectiva, segundo Bernhoeft e Gallo (2003), temos casos em que *a presidência da empresa é ocupada por algum executivo sem vínculo com a família*. Nessa situação, é requerida desse profissional uma capacidade de análise da dinâmica de funcionamento da empresa familiar, que com certeza é diferente de uma empresa estatal ou multinacional. A particularidade de estar próximo de acionistas e de membros da família pode provocar invasão na privacidade da família do proprietário e influenciar nas tomadas de decisões estratégicas, entre outras possibilidades.

O executivo não familiar deve sentir-se integrado e, além de tudo, comprometido com a filosofia dos sócios e da família e devidamente motivado através de uma valorização que equilibre lealdade e competência (BERNHOEFT; GALLO, 2003, p. 22).

Eventualmente, temos também a condição de *proprietários não pertencentes à família e que trabalham na empresa*; trata-se de uma situação que combina os proprietários que não pertencem à família e os membros da família que trabalham na empresa. Finalmente, devemos considerar a possibilidade de *membros da família que são proprietários e ocupam posições estratégicas na sociedade*; estes devem tomar decisões considerando a perspectiva de novos investimentos. Nesse momento, caberia à constituição dos Conselhos, ponto que será discutido no próximo capítulo.

Para manter a continuidade da empresa, é necessário analisar todas essas situações, tal como aponta Bernhoeft e Gallo (2003):

Em primeiro lugar vale lembrar que a primeira geração constrói relações a partir dos seus papéis desempenhados dentro do próprio negócio. Ou seja, podemos chamar esta sociedade de uma sociedade do trabalho, pois é através do esforço individual e coletivo que o empreendimento se inicia e cresce. Entretanto, não será possível exigir dos herdeiros a mesma lealdade que caracterizou as relações dos seus pais (BERNHOEFT; GALLO, 2003, p. 19).

Devemos considerar que existem várias situações complexas, de modo que conflitos devem ser trabalhados para buscar o desenvolvimento da empresa familiar. A separação entre o sistema da família, da empresa e o patrimônio, embora seja complexa, deve sempre ser um objetivo das empresas familiares, pois a literatura nos mostra que os principais conflitos oriundos nos processos sucessórios advêm dos conflitos de interesses e fronteiras difusas entre ambas as instâncias (BERNHOEFT, 1989).

1.4 Gestão Familiar, Gestão Mista e Gestão Não Familiar

A partir do exposto, é importante diferenciar os tipos de gestões que podem ocorrer seguindo as considerações anteriores: Gestão Familiar, Gestão Mista e Gestão Não Familiar.

A Gestão Familiar pode ser constituída mesmo não tendo como objetivo a admissão de parentes, mas torna-se exclusivamente essa forma de gerenciamento devido a uma visão patriarcal e centralizadora dos negócios e da sociedade.

Gestão Familiar: a gestão é familiar quando as posições estratégicas de comando da empresa são ocupadas predominantemente por membros da família sem considerar critérios para a avaliação de talentos no desempenho das posições (PASSOS et al., 2006, p. 53).

Quando ocorre uma evolução no processo de conscientização do conceito de propriedade familiar, possibilita-se o controle acionário, fortalecido por diferentes mecanismos da governança. Assim, emerge outro tipo de gestão, a Mista:

Gestão Mista: caracteriza-se pela busca da melhor composição possível entre os membros da família e não familiares, levando em consideração seus talentos para o desempenho das posições estratégicas de comando da empresa (PASSOS et al., 2006, p. 53).

Os referidos autores consideram, ainda, que a maioria das empresas brasileiras segue esse tipo de gestão, aparentemente obtendo resultados satisfatórios. Informam que existem duas tendências atuais, como a “família investidora”, que vende a empresa e, com o capital, investe em outras companhias, mas as mantêm unidas. A outra tendência, devido à dificuldade de manterem-se no mercado, procuram outros sócios ou abrem o seu capital, procurando preservar o controle, mesmo sem ter a maioria do capital. Assim, temos a Gestão Não Familiar:

Gestão Não Familiar: a gestão é considerada não-familiar quando nenhuma das posições estratégicas de comando da empresa é ocupada por membros da família (PASSOS et al., 2006, p.54).

Considerando essas formas de gestão, devemos apontar que a interação dos três subsistemas – família, empresa e patrimônio – é muito complexa e que, embora essas sociedades familiares aparentemente sejam parecidas, elas apresentam singularidades na sua história, no seu crescimento e nas suas formas de atuação.

Bernhoeft (1996) sublinha que a “memória” é uma forma de perpetuar a sociedade familiar. As empresas familiares também vivenciam as dualidades entre o “velho e o novo” ou o “antigo e o moderno”. Esses aspectos acabam por criar situações de conflito, mas é importante considerar que resgatar o passado e integrá-lo ao presente é o que possibilita projeções para o futuro.

[...] as sociedades familiares devem assemelhar-se muito mais ao bambu. Embora de aparência frágil, ele possui duas características importantes que o tornam diferente do carvalho. Por serem finos, longos e terem folhas estreitas permitem a passagem dos ventos com maior facilidade. E quando confrontados com tempestades podem inclinar-se o suficiente para resistir porque possuem também raízes bastante presas a terra (BERNHOEFT, 1996, p. 110).

E complementa que:

Algo similar precisa ocorrer com as sociedades familiares. Elas necessitam desenvolver e cuidar das suas “raízes”, ao mesmo tempo em que sua estrutura visível deve possuir uma flexibilidade suficiente para adaptar-se aos novos tempos e desafios. Ou seja, ter uma “raiz” firme não impede a flexibilidade das ações e estratégias (BERNHOEFT, 1996, p. 110).

Essa analogia proposta por Bernhoeft é relevante, pois aponta os movimentos que ocorrem dentro de uma empresa familiar e nos lança luz sobre

como vencer os conflitos e as dificuldades que possam ocorrer no cotidiano. Compreender a trajetória da empresa significa dar um novo sentido e uma nova visão dos momentos em que evoluiu ou das crises pelas quais passou, possibilitando novos conhecimentos que propiciam outro olhar – muito mais seguro e maduro. Os diferentes ciclos que a empresa vivenciou – a origem, o crescimento, a expansão, o declínio. Em outras palavras, cada momento traduz significados e tem características próprias que pertencem a esse grupo e apenas ele possui a capacidade de ressignificar os conflitos para dar novas perspectivas à empresa.

Tottini (apud BERNHOEFT, 1996, p. 112) traduz o sentido da memória desta forma:

[...] a maioria dos dirigentes desconhece a trajetória de sua própria empresa e sociedade. Não percebem a importância da identidade do empreendimento como suporte para processar mudanças. Quando percebem, não raro, caem na armadilha da dicotomia passado/conservadorismo x modernização, atribuindo uma visão mítica aos processos vividos na empresa.

Dessa forma, os dirigentes mais conservadores poderiam contribuir para essa construção de uma nova possibilidade, mas, no geral, acabam criando resistências, conflitos, intrigas e provocam uma instabilidade na empresa. O que poderia ocorrer e possibilitar um avanço significativo seria transformar o conhecimento “antigo”, trazendo-o para o processo evolutivo atual, dando dinâmica a propostas presentes.

A busca da identidade da empresa só faz sentido quando se busca resgatar o passado, analisando as transformações da administração e das questões culturais para construir valores que a sustentem diante da comunidade e dos clientes. “[...] O resgate da identidade permite que executivos e/ou herdeiros possam detectar núcleos de resistência e lidar com a herança deixada por gerações anteriores, colaborando para efetivar mudanças qualitativas” (BERNHOEFT, 1996, p. 113).

O objetivo de trazer a discussão da “memória” é analisar criticamente os processos de construção da cultura organizacional, para buscar criar novos paradigmas, considerando as novas configurações do mundo moderno. Ao

trazer a questão da cultura organizacional, vamos recorrer a Souza (1978, p. 36) para a sua conceitualização: “[...] é um conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema”. Ela compõe-se de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter.

Segundo Souza (1978), os preceitos são constituídos da autoridade e o conjunto de normas, regulamentos, valores – explícitos ou implícitos – que organizam a vida da empresa. Como exemplos, temos as políticas, os costumes, os rituais, formas de gestão, tradições, entre outros. Já a tecnologia é compreendida como “[...] o conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo” (Ibidem, p. 36). Considera-se então, a maquinaria, os equipamentos, a divisão das tarefas, redes de comunicação, metodologia de trabalho e outros. E o caráter seria “[...] o conjunto de manifestações afetivas-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização” (Ibidem, p. 37). Aqui se incluem os medos, as angústias, a agressividade, a depressão, o entusiasmo, o carinho, enfim, as questões voltadas ao relacionamento humano na organização.

As considerações de Souza (1978), apesar de constituírem um material antigo, traduzem de forma objetiva as formas de compreensão da cultura organizacional. Além disso, a referida autora define o clima organizacional como resultante da interação dos elementos da cultura.

A excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a climas de tranquilidade e confiança, etc. E como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade (SOUZA, 1978, p. 37).

Esses conceitos possibilitam integrar o passado e trazer o conhecimento para o presente, de modo a buscar novas perspectivas. Cabem às empresas familiares um investimento nesse sentido para fortalecer, integrar e possibilitar mudanças.

1.5 Os estágios da empresa familiar

Retomando a questão das empresas familiares, Passos et al. (2006) apresentam três fases: a inicial, do(s) fundador(es) empreendedor(es); a da transição da primeira para a segunda geração; e a da segunda geração em diante.

A fase inicial apresenta-se de forma confusa entre família, empresa e patrimônio, de modo que o controle tende a centrar-se na figura do fundador. Essa é a fase do nascimento e crescimento da empresa. O fundador iniciou o empreendimento a partir de sua iniciativa, teve uma visão das possibilidades, dedicou-se ao trabalho e correu os riscos do negócio. Nesse exemplo, em que trouxemos a conformação de uma família ortodoxa, a mãe muitas vezes tem uma presença forte, mantém uma postura de apoio ao pai e dedica-se à educação dos filhos.

O patrimônio, nesse caso, é de um único proprietário; portanto, as decisões não são coletivas. Não existe uma separação clara entre as três esferas – família, empresa e propriedade –, evidenciando-se um comando centralizado, o que possibilita um processo decisório rápido, abrindo oportunidades de mudanças necessárias.

Na segunda fase, da transição da primeira para a segunda geração, os três aspectos começam a mudar, tornando o funcionamento mais complexo. Começam a surgir as figuras dos herdeiros.

Os irmãos em breve serão sócios e talvez não estejam preparados para dividir o poder de decisão com aqueles que não escolherem para isso. Também podem ocorrer os conflitos de geração, que se misturam com o próprio processo sucessório, na empresa e na família (PASSOS et al., 2006, p. 60).

A passagem da primeira para a segunda geração pode se dar de forma impositiva, por meio da obtenção de herança (por exemplo, no caso de morte repentina do fundador), ou pode ocorrer por iniciativa do proprietário e dos próprios herdeiros. A família, nessa situação, já é maior. Os filhos cresceram,

alguns casaram, têm filhos, que de alguma forma trazem novos olhares, novas formas de lidar com as situações, enfim, uma nova cultura se inicia. Assim,

[...] os lucros não crescem na proporção dessas demandas, principalmente se todos os herdeiros ficarem dependentes dos recursos provenientes da empresa, não agregarem valor ao patrimônio herdado e não buscarem outras fontes de realização profissional e renda (Ibidem, p.60).

O problema torna-se complexo na medida em que o processo de sucessão familiar é diferente do processo de sucessão na empresa. Nesse sentido, é interessante que uma pessoa, pertencente à família ou não, responsabilize-se por tornar presente a história da família-empresa, mantendo a transição de forma competente e justa.

O patrimônio, outro ponto importante que também merece atenção, pois muda a figura de um dono para os que herdarão, depende da quantidade de herdeiros ou sócios. Desse modo, cada situação deve ser analisada e cuidada com atenção. No entanto, “[...] a empresa naturalmente é o principal palco do processo sucessório e, por isso mesmo, muitas vezes também é palco de disputas de poder nas novas gerações. No entanto, são disputas geralmente sem vencedores” (Ibidem, p. 61).

Nesta fase, as questões preocupantes, mais ligadas ao poder, são voltadas às dificuldades de tomar decisões em decorrência do aumento do número de herdeiros, o que provoca uma demora em responder às exigências de mercado. Além disso, com esse aumento podem ocorrer decisões isoladas, sem a preocupação em manter o consenso grupal.

A outra transição, da segunda geração em diante, provavelmente será formada por uma sociedade entre os primos. Como apontam Passos et al. (2006):

Pode surgir em decorrência da passagem do patrimônio da segunda geração para a terceira geração e, depois disso, sucessivamente. Quando os fundadores são irmãos a sociedade de primos nasce como fruto da passagem da primeira para a segunda geração (Ibidem, p. 62).

Passos et al. (2006) ainda consideram que ocorrem várias situações nessa etapa, como uma maior diversidade cultural, a pulverização do patrimônio, diferenças nos objetivos e as formas de lidar no cotidiano familiar e, por consequência, na empresa, alteração nos padrões de vida de cada um dos membros, entre outras.

De forma geral, a busca de perpetuação da empresa familiar é o desafio de todas as famílias, por isso é imprescindível trazer a importância do passado e da história da empresa para o presente, fortalecendo os vínculos pessoais e profissionais para buscar sua projeção no futuro.

Bernhoeft e Gallo (2003) afirmam que existem três aspectos importantes relacionados à empresa familiar que devem ser colocados em prática: a missão, os valores e a ética. Os referidos autores dividem a missão em duas vertentes: a primeira traz uma visão mais estratégica, considerando a missão como “[...] uma disciplina intelectual que define o raciocínio comercial e mercado-alvo das empresas” (Ibidem, p. 61); a segunda vertente, por sua vez, é colocada como algo mais amplo, ou seja,

[...] uma cola cultural que permite que uma organização – no sentido pleno que envolve também os acionistas – funcione como uma unidade coletiva. Esta cola cultural é composta por fortes normas e valores que influenciam a maneira como as pessoas se comportam, como trabalham em conjunto e perseguem as metas próprias da organização, dos controladores e da empresa (Ibidem, p. 61).

Enfim, a missão deve ser capaz de demonstrar a estrutura do pensamento e a forma de desenvolvimento do trabalho de todos os profissionais da empresa familiar, desde o alto posto até os que desenvolvem suas atividades na base, para buscar os grandes desafios da organização.

O segundo aspecto refere-se aos valores, que tem como grande objetivo buscar o equilíbrio entre as condições coletivas que são a família, a sociedade e a empresa, preservando a liberdade individual de cada membro da empresa familiar. “Os valores são as convicções e os princípios morais que estão por detrás da cultura da sociedade/empresa. Os valores dão significado às normas, decisões e padrões comportamentais dos sócios e executivos” (Ibidem, p. 62).

Esses valores não devem ser conceitos teóricos criados no interior da empresa, mas devem ter um forte compromisso emocional e pessoal. Enfim, devem remeter a questões fortemente vinculadas ao desejo de manutenção e crescimento da empresa familiar.

Finalmente, temos a questão ética, que significa a capacidade de avaliar e conferir o certo e o errado, buscar os desafios observando sempre as questões morais e as virtudes. Concretizado comumente na forma de um Código de Ética, em geral essa questão abarca pontos relevantes, que devem ser criados e respeitados por todos da empresa.

Não é recomendável que ele [o código de ética] seja copiado. Nossa experiência indica que a melhor forma de fazê-lo é criar um grupo de trabalho que se encarrega da sua elaboração, mas que ao longo do processo vai realizando consultas com as famílias e demais membros, atuais e futuros, da sociedade (BERNHOEFT; GALLO, 2003, p.63).

Os referidos autores (Ibidem) abordam ainda vários pontos que nos interessam e servem para guiar a construção de aspectos essenciais a serem considerados no cotidiano das empresas familiares. São eles: compromisso com a continuidade da sociedade e da empresa; prioridade do interesse da empresa sobre o interesse particular; harmonia e união da família; boas relações humanas dentro da família; manter uma conduta de austeridade; comprometimento com a excelência; identificar e reforçar os valores da família; compromisso com a profissionalização; não ingerência na linha hierárquica; administrar relacionamentos com meios de comunicação; manter um clima de respeito e orgulho profissional e familiar; respeito pelo ser humano e atitude contra preconceitos; apoiar iniciativas da sociedade/empresa de responsabilidade social; cuidar da saúde física e mental; e ter ética.

É interessante analisar cada um desses pontos, construídos pelos autores, a partir de experiências com várias empresas familiares no Brasil, de diferentes origens, culturas e localizações geográficas. É necessário considerar sempre que esses pontos são referências e, portanto, devem ser cuidadosamente estudados para a construção do Código de Ética de cada empresa.

De forma geral, apresentamos as questões que envolvem as empresas familiares, sua origem, o seu desenvolvimento e as dificuldades que enfrentam para a sua continuidade. No próximo capítulo, apresentaremos as questões da sucessão familiar e da governança na empresa familiar. Esses pontos nos oferecerão subsídios que nos possibilitarão o aprofundamento das contribuições da Psicologia nos processos correspondentes.

2. Processos de sucessão e governança familiar

2.1 Considerações iniciais

Em levantamento realizado pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), em parceria com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas), constatou-se que mais de 90%¹ das empresas existentes no Brasil são familiares, o que representa 65% do PIB e, em média, 75% da força de trabalho nacional (SEBRAE, 2005).

Embora as companhias multinacionais sem controle majoritário familiar exerçam poder e influência política cada vez maiores atualmente, é ponto pacífico que as empresas familiares são as responsáveis pela criação da maior força de trabalho em âmbito global. De acordo com Gersick et al. (1997), estima-se que 20% das 500 maiores empresas incluídas na revista *Fortune* são familiares. A Cargil, maior empresa familiar do mundo (com mais de 150 anos de criação), figura ainda hoje na lista da revista, ao lado de grandes grupos familiares, como Ford, Firestone, Du Pont, Corning Glass, Roche e Oracle².

Segundo Gorgati (2000), no início do século XXI, das 300 maiores companhias brasileiras, 282 eram majoritariamente administradas por famílias. Apesar disso, do ponto de vista da perenidade, empresas familiares centenárias ainda são a exceção (LODI, 1994). Observa-se que, a cada 100 empreendimentos familiares abertos, somente 30 sobrevivem após o primeiro processo sucessório. Destes, estima-se que apenas cinco alcançam a terceira geração (SEBRAE, 2005). Por outro lado, publicamente há grandes grupos brasileiros se destacando e se colocando como modelos na estruturação de processos formais de sucessão, com vista na perenidade do negócio, como é o caso da Gerdau (quinta geração), do Grupo Votorantim (terceira), da JR Diesel (segunda) e do Grupo Algar (terceira).

¹ No Capítulo 3, iremos nos aprofundar nesses dados para pensar o campo de possibilidades de implementação da governança familiar em território brasileiro.

² Empresas cujas famílias ainda detêm ao menos 50% de seu controle acionário.

Em estudo realizado pela PwC (PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL, 2017) com cerca de 2,8 mil empresas, constatou-se que somente 19% da amostra de companhias brasileiras possuíam um plano de sucessão devidamente estruturado. Embora esse percentual seja superior à média global (em torno de 15%), o número de empresas que se preocupa com a passagem planejada de seu controle (seja da propriedade ou da gestão) para as próximas gerações ainda é pouco expressivo. Esse dado reflete, ainda, que a insegurança em relação a essa passagem permanece um sintoma elementar dos conflitos familiares. A resposta, muitas vezes, passa pela sucessão mista e isso pode ser evidenciado por outro dado do relatório: 42% das pessoas à frente da gestão de empresas familiares brasileiras visam passar a propriedade a seus filhos, mas objetivam, também, contratar um gestor de mercado externo.

Embora a área de estudos sobre planejamentos de processos sucessórios esteja se expandindo no Brasil, os estudos ainda se restringem ao campo da Administração e dos Estudos Organizacionais (BORGES et al., 2012). Neste estudo, a partir dessas fontes, mas também contando com as contribuições da Psicologia, objetivamos compreender os conflitos que atravessam a família, propriedade, empresa e sociedade. Como conciliar demandas pessoais e profissionais, dos fundadores e de suas famílias? Quais conflitos colocam em risco a empresa e a família? Existe uma só concepção de sucesso, quando se pensa em processos de sucessão? É possível alcançar a harmonia entre as demandas familiares e as demandas do negócio? Como pensar a transmissão dos valores transgeracionais que atravessam a família e a empresa? É sempre possível transformar o sonho do fundador em um projeto, compartilhado por valores comuns, para a próxima geração na linha de sucessão?

Para responder a essas questões, será priorizada a leitura das sucessões a partir dos processos de governança familiar. Além disso, partimos da premissa que falar em sucessão implica se referir a um modelo estruturado, cuja finalidade é a continuidade e/ou expansão do negócio (LODI, 2000). Para compreender esse processo, apresentaremos como os mecanismos da governança corporativa podem influenciar a orientação dos processos

sucessórios nas empresas familiares, auxiliando na profissionalização do negócio, especialmente no que se refere aos conflitos provenientes da dificuldade de dissociar (ainda que parcialmente) a figura do fundador com a figura da empresa.

2.2. A governança corporativa na empresa familiar

O conceito de governança corporativa de expandiu consideravelmente na segunda metade do século XX, como resposta às evoluções do sistema capitalista. A abertura dos mercados, a internacionalização da economia e a maior diluição do capital e do controle das organizações em âmbito global, de forma gradativa, geraram uma separação entre propriedade (sociedade) e gestão (BERTUCCI et al., 2009). Desde sua origem, a noção de governança tem por objetivo criar mecanismos que aumentam os níveis de confiabilidade de empresas de capital aberto. Ao tornar seus processos e resultados mais transparentes, conferem maior visibilidade aos processos decisórios que perpassam o negócio (TRICKER, 2000). Na prática, trata-se da institucionalização de canais profissionalizados de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa.

No Brasil, o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) foi fundado em 1995. Sociedade civil, sem fins lucrativos, a organização assume até hoje o protagonismo da difusão dos princípios e práticas da governança corporativa em território nacional. Destaca-se, nesse sentido, o lançamento, em 1999, do *Código das Melhores Práticas em Governança Corporativa*, realizado em parceria com a Bovespa e que se encontra atualmente em sua quinta edição (IBGC, 2015). Segundo o referido código:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. [...] As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e

contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2015, p. 20).

Embora tenha nascido voltado a empresas de capital aberto, o conceito de governança corporativa se expandiu nos últimos 20 anos e hoje se aplica a outras empresas, de diferentes tamanhos, segmentos e, inclusive, de capital fechado e gestão familiar (BERTUCCI et al., 2009). Ainda que seus mecanismos passem por processos de adequação, de acordo com a realidade de cada empresa, seus princípios contribuem para a profissionalização dos processos de sucessão em companhias familiares. É importante, ainda, reiterar que, de acordo com Arruda et al. (2007), a implantação de mecanismos de governança (tangíveis ou intangíveis) está diretamente ligada a uma maior longevidade das empresas. Segundo Bertucci et al. (2009), a implementação de mecanismos de governança em empresas familiares serve para definir regras e diretrizes em quatro níveis centrais: nível jurídico, dos direitos; nível dos sistemas de relacionamentos com *stakeholders*; nível da estrutura de poder; e nível normativo (estabelecimento de regras e acordos que impeçam a transferência de conflitos da família para a empresa e vice-versa).

Implantar a governança nas empresas familiares é um processo idêntico ao da reforma de uma casa. Começa com um planejamento (concepções iniciais), aprovação do orçamento (disponibilidade de investimentos) e contratação de um engenheiro ou arquiteto (consultor externo ou membro interno). No primeiro período da reforma, são removidos móveis, quebram-se paredes, geram-se desconforto e ruídos e aparecem sujeiras. [...] Mudanças geram desconfortos iniciais, mas, quando transpostas, o clima é de orgulho, satisfação e prazer. Como uma casa recém-reformada (BORNHOLDT, 2005, p. 75).

Antes de adentrar estruturalmente os aspectos relacionados à implantação dos órgãos de governança corporativa, faz-se necessário propor uma digressão a fim de compreender as interações entre os sistemas da Família, da Sociedade e da Empresa. Na primeira interação, entre *sistema familiar* e *sistema empresarial*, percebemos que é comum que haja expectativas e desejos de crescimento, reconhecimento e resultados; mas, comumente, há um desequilíbrio nesse nível quando há escassez de liquidez no negócio. A governança, aqui, tem por objetivo desenvolver a habilidade e a maturidade das pessoas envolvidas na conciliação de interesses comuns, de

modo a manter os relacionamentos produtivos e harmoniosos em ambos os espaços (BORNHOLDT, 2005).

Na interação entre *sistema societário e sistema empresarial*, Bornholdt (2005) discorre que há alguns denominadores comuns centrais: o desejo do retorno dos investimentos, assim como a segurança e garantia da competitividade e competências profissionais. A governança, portanto, contribui para evitar possíveis conflitos que possam surgir, por exemplo, em relação à geração de empregos para familiares, ou mesmo na escolha de investimentos e na garantia da capacidade empreendedora dos dirigentes. Ao profissionalizar as regras de entrada na empresa, bem como percentual de dividendos e foco nas empresas, a harmonia entre capital e negócio torna-se mais consolidada.

Na terceira interação, entre o *sistema societário e o sistema familiar*, há a busca pelo equilíbrio financeiro, acesso a benefícios e posições de poder. A governança se insere como protagonista mediante a criação de mecanismos cujos objetivos consistem em tornar tangível e pensar as relações entre poder e dinheiro no núcleo da família, seja no curto, seja no longo prazo. O estabelecimento do equilíbrio entre necessidades financeiras e prioridades afetivas torna-se elementar nesse processo (BORNHOLDT, 2005).

2.3 Administração de conflitos nos processos de sucessão

Ao tratar o tema da sucessão, no bojo da implantação de mecanismos de governança, é fundamental que os envolvidos identifiquem e reflitam sobre pontos centrais de influência na tríade empresa, família e patrimônio: tradições e valores familiares compartilhados, laços de parentesco, direitos de posse, significados da empresa para cada membro da família, expectativas dos sucessores e sucedidos, dinâmicas de gestão da empresa, estágio da empresa, propriedade familiar e estilos de tomadas de decisões na família. Por fim, trata-se de esclarecer questões centrais, por exemplo: quais significações e valores comuns emergem das experiências compartilhadas na história da família? Quais afetos, experiências e aprendizados solidificam a base dos relacionamentos dos membros da família? Quais conflitos e decepções

atravessam as dinâmicas de conflitos na família e na gestão da empresa? Responder a essas questões, coletivamente, permite identificar quais significações identitárias são compartilhadas pela família, o que nos leva a compreender a definição dos vínculos existentes e, logo, as regras de comportamentos que regem as dinâmicas familiares.

De acordo com Tagiuri e Davis (1996), os laços afetivos são determinantes no momento da estruturação de processos de sucessão. Da mesma forma que a expressão de amor, admiração, respeito e lealdade contribuem positivamente para a construção dos mecanismos de governança, os afetos inconscientes, não expressos, como o ressentimento, ódio, sentimento de injustiça ou ausência de reconhecimento, podem influenciar negativamente a consolidação desse processo. Portanto, antes de planejar pragmaticamente a sucessão, é fundamental que haja um trabalho de desenvolvimento e amadurecimento intrafamiliar, no qual seja criado um espaço para o compartilhamento de afetos e sentimentos que atravessam a dinâmica familiar, mas que não são ditos abertamente.

A gestão de conflitos, a partir da identificação e diferenciação dos três sistemas descritos, passa pela identificação dos diferentes papéis desempenhados em distintos espaços pelos membros da família. Embora isso pareça óbvio, não é tarefa simples. Em um momento, tratam-se problemas entre pais e filhos; em outro, entre diretores, gerentes etc. “Geralmente, os conflitos se originam nas diferentes expectativas entre o individual e o coletivo. Outras vezes, surgem em função dos resquícios, nem sempre conscientes, do passado” (BORNHOLDT, 2005, p. 44). Todavia, a gestão de conflitos surge para nos lembrar de que é preciso conviver com as diferenças e administrá-las se faz essencial para a objetividade da gestão dos negócios.

Nesse âmbito, quando há vários familiares que trabalham na empresa, é importante que sejam estabelecidas estratégias de administração de conflitos intrafamiliares, inicialmente, no sistema empresarial. Isso conduz à identificação e ao desenho das distintas hierarquias que eventualmente tenham ocorrido por designação familiar ou por herança. Em outros termos, trata-se de

estabelecer as diretrizes e normas que regem as relações entre cônjuges, pais e filhos, irmãos e inclusive tios e primos (quando for o caso). Depois, em relação à gestão de conflitos entre os sistemas empresarial e familiar, é fundamental que sejam delimitadas regras quanto aos objetivos do negócio, a entrada e saída de membros da família, bem como seus respectivos planos de remuneração, benefícios e código de ética de condutas esperadas. Trata-se, portanto, de distinguir realmente o que significa “pertencer à família empresária” e “ser um empresário executivo”, pois é essa distinção que define as relações de poder da organização. Por fim, quanto à administração de conflitos entre os sistemas familiar e societário, implica esclarecer que ser membro da família empresária não torna a pessoa necessariamente “dona” do negócio. A administração de conflitos no plano societário-familiar remete, então, à necessidade de criar regras e normas com critérios pré-definidos sobre os métodos de compra e venda de ações e quotas, de pactos pré-nupciais dos membros envolvidos, assim como sobre as diretrizes de direito a voto e normativas em casos de sequestros, mortes ou outras eventuais tragédias (BORNHOLDT, 2005, p. 44).

Embora esse trabalho não seja tarefa simples, é fato que, quando as normas, combinações e regras são previamente compartilhadas e externalizadas, o processo sucessório torna-se mais produtivo, pois “o diálogo e abertura para discutir assuntos polêmicos e conflitantes geralmente pavimentam o caminho que permite o maior grau de sucesso” (BORNHOLDT, 2005, p. 55). Todavia, para além da consolidação de estratégias práticas, preconizadas para a consolidação dos órgãos de governança que iremos explicitar adiante, é pertinente que façamos brevemente algumas considerações acerca do desenvolvimento de sucessores, questão essencial de nossa discussão.

2.4 Desenvolvimento de sucessores

Inicialmente, resgatamos Leone (1992, p. 85), que define a sucessão “[...] como um rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir”. Entretanto, quando concebemos a sucessão como um processo, ela se refere a um processo longo, cujo início se dá desde o nascimento dos herdeiros. Portanto, para pensar a sucessão de uma empresa familiar nessa perspectiva, devemos, primeiro, partir da premissa de que não se trata tão somente de uma transferência de poder, que gera um ou alguns poucos anos. Lodi (1987), nesse contexto, define três importantes grupos de medidas que antecedem a fase sucessória em si: *a formação da base de sucessores, o plano de desenvolvimento dos sucessores e as medidas de caráter organizacional e jurídico.*

Na primeira fase, também nomeada de *berço*, o autor enfatiza a importância de se valorizar e investir na educação que os filhos recebem de sua família. A vocação despertada pelo legado dos pais, bem como a dimensão afetiva e o comprometimento ético com a educação dos filhos, se revelam centrais.

O *caráter* da família é, pois, o primeiro marco na viagem do futuro sucessor. Nessa transmissão de vocação da família, os filhos adquirem também uma *metodologia de vida*, aprendem a gerir os grandes momentos, as fases de transição: o respeito pelas pessoas, a devoção ao estudo, o cultivo dos mestres, as grandes amizades, o compromisso do amor, a atitude diante de conflitos interpessoais, o valor do trabalho, o respeito pelos valores democráticos, o amor pela pátria, o compromisso com a verdade (LODI, 1987, p. 9-10, grifos do autor).

Nessa fase, o autor sublinha a dimensão da transmissão, não somente de valores, mas também afetiva, que se dá no núcleo familiar e se torna determinante da constituição subjetiva de cada filho. Já na entrada na vida adulta, Lodi (1987) defende que a experiência de trabalho em outra empresa, ao menos por três anos, fora da dinâmica societária familiar, é um recurso muito frutífero que auxilia os filhos a encontrarem suas respectivas identidades profissionais. Ou seja, para além de seu nome e influência de família, o jovem

deve ter experiências que no futuro lhe proporcionarão aprendizados que o habilite a entrar na empresa familiar com mais maturidade.

A segunda fase, referente ao desenvolvimento propriamente dito dos sucessores, abarca o estabelecimento de um plano que permita aos herdeiros conhecerem realmente os negócios, mediante a entrada em alguma etapa das operações, seja no depósito, na área de compras, vendas, processo produtivo etc. Para além da dimensão estratégica, é fundamental que os sucessores compreendam o mais cedo possível os processos operacionais do negócio. A *educação continuada* (LODI, 1987), nesse sentido, correlativamente se remete ao contínuo investimento em faculdades e cursos centrais, que permitirão uma sólida formação na área em que a empresa está inserida. Nesse processo, o autor destaca a importância de trabalhar o desenvolvimento do sucessor em outros contextos – como o ambiente social (as pessoas de sua convivência) –, bem como o desenvolvimento cultural e político.

Os jovens precisam de modelos de vida, ou seja, de conhecer gente realizada em várias profissões, saber como desenvolveram seu *métier* e sua ética profissional e como obtiveram sucesso. A educação humanística é uma adequada visão da vida: as leituras, as viagens, o debate de grandes ideias, o gosto pela arte, a educação através da música (Ibidem, p. 10, grifos do autor).

Por fim, a terceira fase das medidas de desenvolvimento está ligada ao desenho de estruturas da empresa para preparar a carreira dos sucessores. Como destacamos acima, essa etapa se vincula às mudanças societárias objetivas que devem ser realizadas de modo a tornar mais transparentes e normatizados os critérios de entrada dos herdeiros. Isso pode se dar mediante a criação de uma *holding* para controle do grupo, pelo entendimento e consenso entre os grupos acionários ou pela transferência de um percentual de ações dos pais para os filhos. “Estas medidas podem exigir alterações societárias tais como: afastamento de acionistas por aquisição de parcelas acionárias, cisão de empresas, fusões, aquisições de partes acionárias, fortalecimento da posição do votante” (Ibidem, p. 11). Nesse âmbito, são estabelecidas regras que irão assegurar que o sucessor terá respaldo legal para exercer novas posições de poder sem disputas com outros membros da

família, mitigando os possíveis conflitos familiares que possam surgir nesses processos.

Nessa fase, efetivamente crítica, Lodi (1987) alerta para algumas ações que não devem ser tomadas, pois posteriormente podem gerar problemas no processo de sucessão. O primeiro risco se vincula aos casos em que os sucessores ou outros parentes ingressam na empresa sem critérios. Nenhum familiar deve entrar na empresa sem ser avaliado, enfatiza o autor. É a empresa que deve precisar do novo membro da família e não o contrário. Mais ainda, é melhor impedir a entrada de um familiar despreparado na empresa do que ter que depois demiti-lo e abrir precedentes prejudiciais às dinâmicas familiar e empresarial. O segundo risco prevê que, em casos de entradas, não se deve oferecer qualquer função para o membro da família (as vagas que estiverem vacantes, por exemplo). Igualmente, deve-se priorizar a inclusão de sucessores em atividades da operação da empresa, e não em funções de assessoria, como TI, RH, Marketing etc. É importante que o sucessor ingresse com um plano de carreira abrangente (não especializado), pré-definido e que conheça a essência do negócio. São comuns casos de sucessores que ingressam em uma só frente do negócio, se especializam e, quando assumem funções mais estratégicas, não possuem visão integrada e sistêmica da empresa, por não a conhecer em sua complexidade. Por fim, o último risco que deve ser evitado é deixar o sucessor como um mero observador na empresa. Como destaca Lodi (1987), só é possível aprender fazendo. A teoria e a observação são, sim, importantes, mas não bastam. Não se pode blindar os sucessores e lhes reservar somente trabalhos confortáveis. O trabalho operacional é também um significativo instrumento do desenvolvimento de sucessores.

2.5 Profissionalização, sucessão e a implementação dos órgãos de governança

O processo de sucessão é procedente da profissionalização da empresa, isto é, se edifica após a consolidação de estruturas administrativas

que visam superar características típicas de organizações familiares, como o personalismo, a individualidade e o excesso de informalidade no planejamento. Todavia, de acordo com Lodi (1987), a profissionalização

[...] não implica descaracterização como firma familiar, pois os parentes mais aptos podem permanecer na firma como profissionais. A verdadeira solução é adquirir um alto grau de profissionalização, utilizando recursos e pessoas da família dirigente, e conseguindo uma boa mistura de familiares e não familiares (LODI, 1987, p. 80).

A profissionalização antecede o processo sucessório e ocorre quando a empresa ultrapassa o estágio inicial do negócio, de modo que a descentralização administrativa se torna uma necessidade. O resultado é a difusão de estruturas de poder (embora os dirigentes não percam o poder majoritário), à medida que a gestão familiar reconhece não possuir determinadas habilidades, completando a gestão com profissionais de maior bagagem técnica e comportamental. Embora a cultura organizacional nesse momento ainda seja fortemente marcada pelos valores e características do fundador, novos valores começam a ser edificados e difundidos. “A profissionalização em um sentido mais amplo insere-se no fato de a empresa estar buscando uma clareza entre a gestão administrativa e a propriedade que a família possui em relação à empresa” (MOREIRA JUNIOR; BORTOLI NETO, 2007, p. 33).

Após a profissionalização da operação da empresa, a fase de sucessão deve abarcar quatro níveis centrais: *planejamento estratégico*, *planejamento estratégico da família*, *planejamento da sucessão* e *planejamento do patrimônio* (MOREIRA JUNIOR; BORTOLI NETO, 2007, p. 33). Para tanto, indica-se que os dirigentes incorporem as contribuições da governança corporativa nas empresas familiares, mediante a estruturação de órgãos específicos, que permitirão a discussão de ideias e a consolidação de acordos entre ambos os níveis. São esses instrumentos que possibilitarão à empresa administrar os diferentes conflitos dos sistemas apresentados anteriormente e, mais ainda, são esses órgãos que garantirão a integração das demandas familiares, dos interesses dos sócios e dos executivos, formando as bases para sua perpetuação

O primeiro instrumento da governança, e talvez um dos mais importantes, é o *Conselho de Família* (também denominado no âmbito corporativo de *Cofa* ou *Family Office*³). Segundo Bornholdt (2005, p. 79), ele

[...] é instituído no acordo societário para deliberar sobre os interesses e expectativas dos familiares nos negócios. Também cuida de suas participações na sociedade e zela pelo patrimônio dos sócios e acionistas. Além disso, administra os conflitos de interesse dos familiares.

Entre as principais funções desse conselho, segundo Gramani (2011) e Bornholdt (2005), estão:

- Definição de limites entre interesses familiares e empresariais.
- Preservação dos valores familiares (história, cultura, visão e sonhos).
- Planejamento da sucessão, da herança e transmissão de bens.
- Visualização da sociedade como fator de agregação e continuidade sustentável.
- Acompanhamento dos membros da família no que se refere à sucessão da sociedade, aspectos vocacionais, educação continuada e futuro profissional.
- Avaliação do desempenho dos membros da família na empresa.
- Criação e cuidado do código de ética e condutas da empresa.
- Administração de crises, conflitos e divergências entre familiares.
- Definição de critérios para indicação de membros do Conselho de Administração dos negócios;

Nesse espaço, mapeiam-se expectativas, alinham-se filosofia e valores, administram-se conflitos e são estabelecidos limites entre família e empresa, almejando a preservação familiar e do patrimônio. Somente membros da

³ Em alguns casos, o *Family Office* compreende, inclusive, um escritório ou espaço físico específico, independente e exclusivo para acompanhar a gestão do patrimônio familiar.

família (e agregados, por decisão familiar) compõem o Conselho de Família. Sua operacionalização se dá mediante reuniões periódicas, a partir da estruturação de um regimento interno e da decisão de quem será o coordenador/presidente/facilitador do conselho. Logo, também são definidos critérios para tomadas de decisões (*quorum mínimo*), entrada e saída de integrantes (bem como de níveis de autoridade e quantidade de membros⁴), tempo de mandato da coordenação, substituições do conselho, assim como suas atribuições. Pautas, agendas, cronogramas e possíveis temas devem compreender as demandas de toda a família no debate coletivo (GRAMANI, 2011). Enfim, esse conselho, como órgão da governança familiar, tem por finalidade garantir a preservação de um legado pela continuidade de um sonho, que possa ser sonhado em consonância coletiva.

Em casos de famílias maiores, em que o número de envolvidos é grande, Gramani (2011) sugere a criação de Células de Suporte (ou comitês), que podem ser compostos inclusive pelos familiares que não têm interesse no negócio da empresa; afinal, todos são importantes para a família, ainda que não queiram se envolver operacionalmente. Nessas células, grupos pequenos ficam responsáveis por realizar debates, estudos e sistematizar questões específicas, que serão posteriormente levadas por algum conselheiro da família. Ao incluir todos os membros da família, as Células de Suporte desmistificam a falsa ideia de que somente os acionistas podem contribuir com as discussões que atravessam a dinâmica familiar.

Na prática: existe alguém com talento para organizar boas reuniões e encontros festivos? Pois bem, ele será o líder da célula de suporte dedicada a criar a agenda de encontros festivos da família. Outro subgrupo tem notório saber e afinidade com finanças? Decidido: irá se preparar formalmente para gerir os recursos conjuntos da família e assessorar seus núcleos (GRAMANI, 2011, p. 57).

O segundo órgão, em geral precedente ao Conselho de Família, se refere ao *Conselho de Administração*. “Na governança de empresas familiares, a administração e o conselho podem ser os elementos estabilizadores e os

⁴ Recomenda-se sempre adotar um número ímpar de membros, para não haver empates em votações. Além disso, Bornholdt (2005) sugere que esse conselho seja composto por no mínimo quatro e no máximo dez familiares.

agentes de mudanças” (BORNHOLDT, 2005, p. 111). Instrumento responsável pela estabilização das relações entre acionistas, executivos e familiares, é um dos principais veículos de catalisação e criação de riquezas. Seus integrantes são eleitos pelo Conselho de Família, pelo conselho de sócios e em assembleias de acionistas (a depender da estrutura da empresa), de acordo com o pacto societário estabelecido e com vista a compatibilizar a visão dos empreendedores, dos familiares e das políticas da empresa. Sua missão é proteger e valorizar o patrimônio, maximizando o retorno dos investimentos realizados e zelando por sua perpetuação. Dentre suas funções, encontram-se (BORNHOLDT, 2005; PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL, 2017):

- Auxiliar os sócios a diferenciarem o que a empresa quer e o que ela realmente precisa.
- Eleger e destituir o presidente (que, por sua vez, escolhe e indica sua equipe de diretores).
- Aprovar ou não a equipe de diretores indicados pelo presidente.
- Fornecer subsídios para um trabalho mais consistente de gestão de riscos, garantindo a responsabilização de toda empresa.
- Avaliar o presidente, sua gestão e definir sua remuneração.
- Acompanhar, fiscalizar e fomentar as relações entre diretoria e seus pares interessados.
- Cumprir o acordo de acionistas.
- Aprovar planos estratégicos de trabalho e validar seus honorários.
- Assessorar o planejamento das sucessões, facilitando as transições ao profissionalizar um espaço onde é possível discutir questões difíceis e conflituosas.
- Maximizar o desempenho da empresa, qualificar sua gestão e cuidar do futuro do negócio.

A composição do conselho, em geral, é realizada mediante categorizações: conselheiros controladores (representantes dos membros que detêm o controle acionário), conselheiros internos (participantes do conselho e simultaneamente da diretoria), conselheiros afiliados (ex-empregados,

empregados atuais ou outros representantes vinculados a empresas associadas, ou representantes eleitos pelos empregados), conselheiros independentes (sem ligação com a companhia ou com seus controladores) (DUTRA; SAITO, 2001). Os perfis dos conselheiros devem sempre ser discutidos sistematicamente no Conselho de Família e indica-se sempre contemplar a pluralidade de pontos de vista em sua composição.

Nesse cenário, o presidente tem por função coordenar o conselho e administrar as reuniões. O número de integrantes pode variar em função do tamanho e da estrutura da organização, mas Bornholdt (2005) recomenda que se constituam entre cinco e dez membros, pois conselhos muito grandes não têm tempo nem condições suficientes para debater o ponto de vista de cada um, tornando-se ineficazes. Tal como no Conselho de Família, devem ser estabelecidos o tempo de mandato dos conselheiros, seus honorários, atribuições e periodicidade, critérios de deliberações, de avaliações e funções do presidente, mediante a estruturação de um regimento interno.

Para um adequado relacionamento entre conselheiros e executivos, é preciso haver combinações entre as partes. Os níveis de alçada e responsabilidade, mesmo sendo descritos no acordo societário, estatutos ou contrato social, podem permanecer no campo das suposições e expectativas recíprocas. A combinação verbal ou escrita sobre os pontos convergentes, divergentes ou sobrepostos, pode contribuir para diminuir eventuais atritos ou conflitos (BORNHOLDT, 2005, p. 150).

Sublinha-se, ainda, que a gestão executiva (formada pelo presidente e diretores) está subordinada ao Conselho de Administração. Em companhias familiares, é comum que o presidente esteja inserido nos três sistemas, da empresa, sociedade e família, isto é, eventualmente o principal executivo é o sócio, acionista controlador e membro da família (BORNHOLDT, 2005). Conciliar esse jogo de interesses nem sempre é tarefa fácil, mas os Conselhos Administrativo e Familiar se tornam instrumentos fundamentais para uma comunicação mais transparente, o que permite a tomada de decisões mais assertiva.

Em algumas empresas familiares, cuja estrutura é substancialmente complexa (como em casos de fusões, aquisições e mudanças estruturais na empresa), provisoriamente pode ser estruturado um *Conselho Superior*, cuja

finalidade é desenhar estratégias e tomar decisões relacionadas à gestão das transições e à simplificação do processo de governança. Trata-se de um conselho transitório, composto por membros do Conselho de Família, de acionistas e do Conselho de Administração. Suas funções são previamente combinadas nos conselhos descritos anteriormente e o Conselho Superior pode contar com a participação de familiares ou executivos que durante muitos anos fizeram parte da administração do negócio, cujas visões são diferenciais para as mudanças eventualmente implementadas (BORNHOLDT, 2005).

Por fim, outras empresas também de maior complexidade contam com o suporte de um Conselho Fiscal, independente do Conselho de Administração. Sua função é fiscalizar os procedimentos e resultados da administração, fiscalizar os atos dos executivos e proteger os interesses dos acionistas. Sua composição, em geral, é feita de forma paritária entre controladores majoritários (ou com poderes de gestão) e os sócios minoritários (sem poderes de gestão). Os responsáveis por definir suas atribuições são sempre o Conselho de Família e o Conselho Administrativo. Entre suas funções, estão a fiscalização e o fornecimento de pareceres fiscais aos sócios, o acompanhamento dos registros, informações legais e resultados contábeis e o acompanhamento de auditorias fiscais (internas ou externas) (BORNHOLDT, 2005).

No próximo capítulo, de modo a explorar ainda mais essas questões, apresentaremos dois casos consolidados de empresas familiares brasileiras que foram consagradas por suas experiências positivas nos processos de sucessão. A partir disso, buscaremos ampliar os aprendizados que nos permitirão conceituar os enlaces entre a sucessão, a governança familiar e as contribuições da Psicologia.

3. Contribuições da Psicologia para os processos de sucessão em empresas familiares

As organizações são, em essência, objetos multifacetados. No campo da sucessão e governança familiar, predomina a óptica analítica das ciências da gestão, como a Administração, a Economia e áreas afins. Ainda que a interdisciplinaridade se coloque como um determinante no trabalho de compreensão das relações entre dinâmicas organizacionais e familiares, na prática esse desafio encontra barreiras bastante limitantes. O próprio IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2018), por exemplo, principal órgão responsável pela definição das boas práticas e metodologias voltadas à governança familiar, carrega em seu bojo uma agenda pautada em premissas pragmáticas, instrumentais e economicistas, na qual a tendência mais aparente é criar instrumentos para mensuração e ampliação da *inteligência de mercado* (Ibidem, p. 55), bem como dos capitais financeiros e intelectuais das empresas associadas.

Nos capítulos anteriores, seguimos abordagem semelhante, de modo que foram apresentados conceitos elementares que tocam a dinâmica das sucessões e governança familiar. Neste capítulo, entretanto, nos lançaremos ao desafio de estabelecer os diálogos entre essa visão e a perspectiva analítica da Psicologia. Naturalmente, encontraremos pontos de convergência relevantes, os quais fazem com que se torne não só possível, mas fundamental a constituição de equipes multiprofissionais nos processos de governança e sucessão familiares. Há, contudo, também elementos divergentes, que acenam para contribuições importantes da abordagem psicológicas nesses contextos.

Para melhor explorar essas contribuições, inicialmente selecionamos dois casos reais de empresas familiares brasileiras que passaram por processos exitosos de sucessões. A partir de metodologia teórico-descritiva, optamos pela abordagem qualitativa de estudos de casos naturalísticos, cujo foco é partir do singular para o plural. Ao adotar um plano aberto e flexível, essa abordagem possibilita a interpretação de dados em razão dos contextos observados e nos permite colocar problematizações que se aplicam a outros cenários (VENTURA, 2007). Nesse sentido, após extensa pesquisa

bibliográfica e nos servindo de uma variedade de fontes de informações, selecionamos duas empresas com perfis distintos, que nos permitirão explorar as diferentes faces dos processos de sucessão em organizações familiares.

No campo da Psicologia, priorizaremos as perspectivas analíticas da Psicossociologia de Enriquez (1997) e da Psicodinâmica de De Vries (1992; 2009). Escolhemos ambas as correntes, pois elas compartilham entre si uma visão mais humanística e crítica do universo do trabalho e das relações sociais. Além disso, ao passo que se propõem à análise estrutural e dinâmica do funcionamento das organizações, torna-se possível analisar os processos de sucessão a partir de elementos emocionais, como as resistências individuais e coletivas, a inveja, a culpa, o ciúme, a rivalidade, entre outros. Por fim, de modo a tornar mais didático nosso trabalho exploratório, apresentaremos os casos isoladamente. Depois, a análise e as problematizações se darão de forma intercambiada, nos tópicos subsequentes.

3.1 Caso I – Sasazaki

A empresa Sasazaki está atualmente na terceira geração e, nos últimos anos, amadureceu e aperfeiçoou seus processos de governança familiar e corporativa. Desde seu nascimento, a empresa já passou por algumas sucessões presidenciais, estabeleceu conselhos estatutários com diferentes finalidades (os quais contam, inclusive, com membros independentes) e realizou dois acordos de acionistas (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2011). O controle acionário majoritário da empresa está sob o comando das três gerações da família Sasazaki e o atual diretor-presidente é também um membro da família.

Especializada na produção de portas, janelas e esquadrias de aço e alumínio (em oito linhas diferentes de produtos), a Sasazaki completou 76 anos de existência em 2019 e ocupa a liderança nacional das empresas do segmento. O parque industrial da companhia fica localizado na cidade de Marília, no interior do estado de São Paulo, e conta com mais de 1300 empregados, entre áreas operacionais e administrativas (SASAZAKI, 2019).

Em relação ao mercado em que atua, a Sasazaki produz uma média de um milhão de peças por ano. Responsável por 20% das relações comerciais nacionais do setor, 90% de suas vendas provêm do varejo e 10% diretamente da construção civil (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2011). O faturamento da companhia desde 2010 já ultrapassa os 200 milhões de reais.

A partir de diferentes fontes (COELHO; RIBEIRO; FERREIRA, 2010; INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2011; GIRO MARÍLIA, 2015; JORNAL BRASIL, 2015; GIRO MARILIA, 2018; SASAZAKI, 2019), estabelecemos uma cronologia didática acerca da evolução tanto da empresa quanto da família. Apresentaremos essas transformações com ênfase não nos avanços tecnológicos e organizacionais da companhia, mas nos eventos familiares e profissionais relacionados à estruturação de sua governança corporativa e familiar.

3.2 Cronologia do desenvolvimento da família e empresa Sasazaki

– A família Sasazaki chega do Japão ao Brasil no ano de 1933 pelo Porto de Santos e se instala em uma fazenda na região de Guaimbê, interior do estado de São Paulo.

– Após dez anos de trabalho na agricultura e com a morte de seu pai, Yosaku Sasazaki, os irmãos Kosaku Sasazaki (com 26 anos) e Yusaburo Sasazaki (com 22 anos) mudam-se para a cidade de Marília (SP).

– No ano de 1943, os irmãos se juntam a um amigo, Kiomassa Shibuya, então com 22 anos, e começam a fabricar objetos variados com folhas de flandres recicladas, como prendedores de roupas, lamparinas e esticadores de arames. Kiomassa não possuía, nesse momento, participação societária e os dois irmãos tinham cotas iguais de participação.

– Em 1944, é criada a plantadeira de algodão manual, que permite um aumento de eficiência no trabalho dos agricultores. No ano seguinte, são também criadas plantadeiras manuais de cereais e amendoim.

– Em 1946 e 1947, a empresa lança também modelos de descascadores de amendoins.

– Em 1958, a dupla de irmãos se junta aos seus outros irmãos, Yutaka, Hachiro e Tochimiti, além de seu amigo, Shibuya, e formalizam a criação da Indústria e Comércio Sasazaki, que na época já possuía uma média de 50 funcionários. Nessa ocasião, há uma modificação societária na empresa, com a inclusão dos três irmãos mais novos. Kiomassa, amigo da família e cofundador da empresa, também passa a ter uma participação societária.

– Em 1964, a empresa começa a investir na criação de produtos voltados à automação da agricultura e lança o Descascador Motorizado de Trílice Aplicação, o qual beneficiava mamona, café e amendoim.

– Em 1975, a empresa passa por um período de quebra de faturamento em função de uma sequência de geadas em sua região de atuação. Como alternativa comercial, a empresa muda de ramo e passa a focar a produção de esquadrias metálicas. No ano seguinte, é também fabricada a primeira porta metálica na Sasazaki.

– Até o ano de 1981, a empresa era administrada formalmente pelos dois fundadores da família. Nesse ano, Kosaku, um dos irmãos, se aposenta e

Yusaburo assume a responsabilidade pela condução dos negócios. O amigo da família, Kiomassa, que tinha o cargo de diretor, se torna responsável pela produção e administração da fábrica. É também nesse ano que integrantes da segunda geração da família passam a trabalhar na Sasazaki.

– Em 1987, ocorre a primeira grande transição da gestão da empresa. Após o falecimento do então diretor-presidente Yusaburo, quem assume seu posto é seu irmão, Hachiro, que anteriormente ocupava a posição de diretor financeiro. Ainda nesse ano, Kiomassa Shibuya se aposenta e se retira da empresa.

– Em 1992, o segmento de produção de máquinas agrícolas é definitivamente descontinuado da empresa.

– Em 1994, falece em um acidente de carro o filho de Yusaburo, Tomás Sasazaki, na ocasião diretor financeiro da empresa e forte indicado à sucessão do posto de presidente executivo.

– Em 2001, a empresa começa a implementação de um sistema de governança corporativa, cujo objetivo era conservar as tradições e a cultura da empresa e trabalhar os conflitos de interesses das gerações. Esse processo começou primeiro com a capacitação dos principais executivos da empresa (através de cursos, treinamentos e palestras), sendo, posteriormente, promovida nos níveis operacionais.

– Em 2002, Hachiro se afasta da gestão e passa a atuar como Presidente do recém-criado Conselho da empresa. Tochimiti, seu irmão, assume a função de diretor-presidente. No mesmo ano, Hachiro também falece e Tochimiti acumula a função de presidente do Conselho de Administração.

– No ano de 2004, ocorre a primeira transição de geração do comando da Sasazaki. Tochimiti se afasta da gestão da companhia, permanecendo na presidência do conselho, e quem assume a função de diretor-presidente é Tadao Sasazaki, filho de Kosaku, fundador da empresa. Essa transição ocorreu de forma planejada, pois Tadao ocupava o posto de vice-presidente industrial e Tochimiti avisou sobre seu desligamento seis meses antes de se retirar da gestão.

– Em 2006, a empresa complementa suas linhas de portas e janelas de aço e alumínio, de modo que aumenta ainda mais sua expansão em território nacional.

– Em 2007, é criado no Conselho de Administração um comitê de Recursos Humanos, cuja finalidade consiste em cuidar de assuntos referentes à sucessão da gestão e do próprio conselho.

– No ano de 2010, a Sasazaki dá início formalmente a um plano de sucessão de sua administração, adotando uma estrutura ainda mais profissionalizada de gestão.

– Em 2011, já sob o comando de Luís Augusto Barcelos Barbosa, o primeiro diretor-presidente da empresa que não fazia parte da família (embora a gestão fosse dividida nesse momento com Tadao), visando sua expansão no Nordeste, a Sasazaki cria um escritório de representação e um Centro de Distribuição na cidade de Recife, em Pernambuco.

– Em 2012, há outra troca na presidência executiva da empresa e Leonardo Sasazaki, filho de Yusaburo, assume a posição, retomando o controle familiar na gestão da empresa.

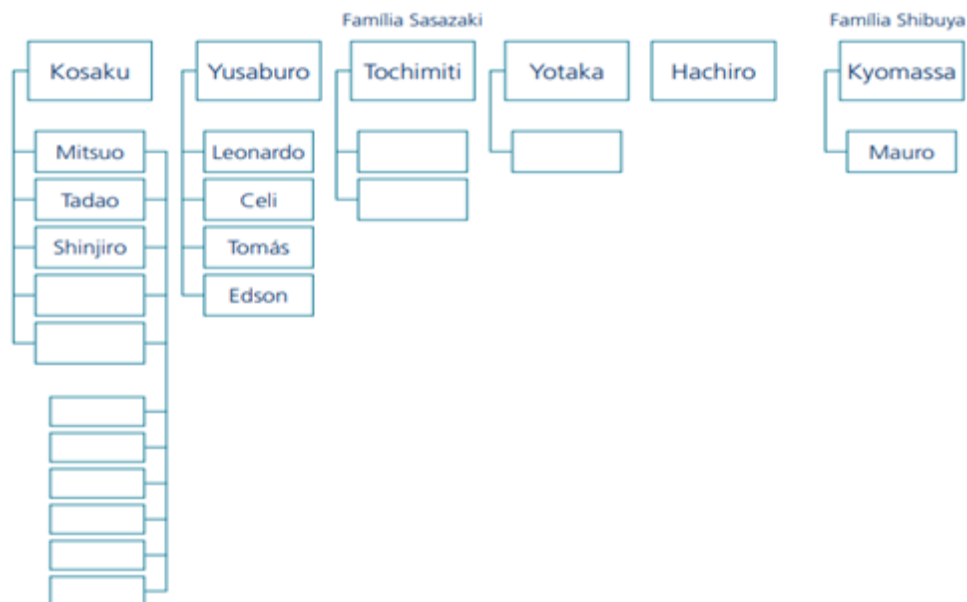
– Em 2014, Celi Chiemi Sasazaki, filha de Yusaburo e então presidente do Conselho de Administração da empresa, acaba falecendo prematuramente. Leonardo, seu irmão e presidente da companhia, acumula sua função.

– No ano de 2015, a empresa tenta novamente a transferência da gestão para um profissional que não seja da família. Francisco Carlos Verza, após aprovação do conselho, é nomeado o novo diretor-presidente da Sasazaki. Leonardo, por sua vez, passa a atuar somente como presidente do Conselho. Ainda nesse ano, Tochimiti, já afastado da empresa, aos 75 anos, também falece, após sofrer um Acidente Vascular Cerebral (AVC).

– Em 2018, Leonardo Sasazaki permanece na posição de presidente do Conselho de Administração e assume novamente o comando como diretor-presidente, de modo que a família volta à frente da gestão da companhia. No mesmo ano, a empresa completa 75 anos e elabora um filme, intitulado *Omyiage*, em homenagem às famílias estrangeiras que migraram para o Brasil no início do século XX.

Do ponto de vista da organização hierárquica, a Sasazaki atualmente conta com um Conselho de Acionistas, regulamentado por Assembleias Gerais, um Conselho de Administração (com comitês específicos), uma célula de Auditoria Externa e, por fim, com o diretor-presidente, responsável pelo controle da operação da empresa mediante a gestão com as diretorias que estão sob sua alçada. Atualmente, familiares da terceira geração já fazem parte da Sasazaki, que conta com 24 herdeiros da segunda geração e 36 herdeiros/acionistas da terceira geração, distribuídos nas *holdings*⁵ familiares. De acordo com relatório do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2011), o genograma das famílias e a estrutura de controle da Sasazaki se organizam da seguinte forma:

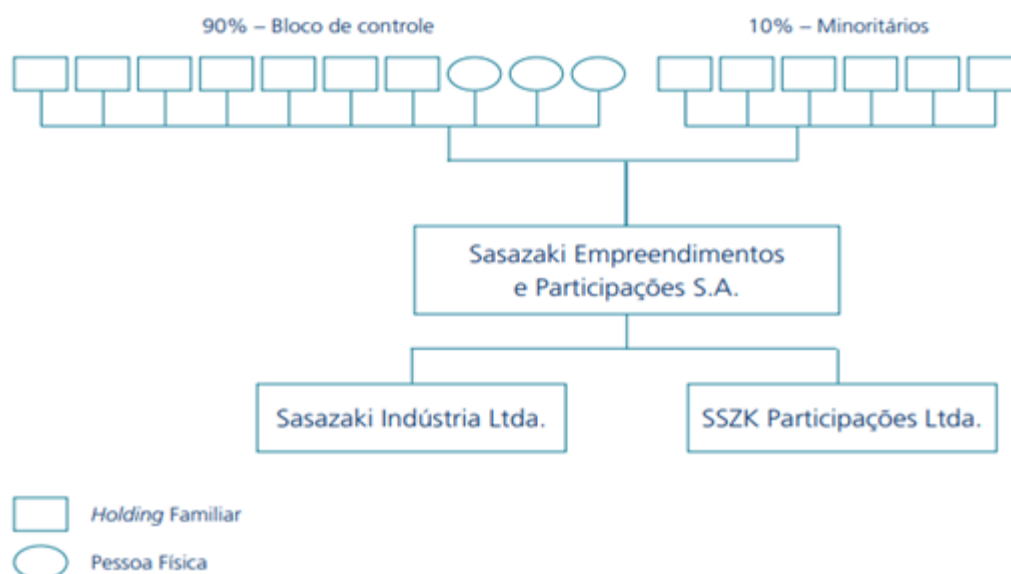
Figura 1. Genograma das famílias.



Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Familiar (2011, p. 17).

⁵ Com o objetivo de aperfeiçoar a estrutura societária de determinado negócio, é comum que sejam criadas *holdings*, isto é, sociedades proporcionalmente distribuídas e cuja função é gerenciar as empresas a elas vinculadas.

Figura 2. Estrutura de Controle da Sasazaki



Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Familiar (2011, p. 18).

Conforme evidenciado na Figura 2, na Sasazaki há um bloco de controle que é responsável por 90% do capital acionário da empresa, dividido por sete *holdings* familiares e três pessoas físicas. Os demais 10% são pertencentes a seis *holdings* de funcionários, que obtiveram essa participação mediante política de retenção de talentos e *stock options*⁶ durante o controle da primeira geração da família. Não há possibilidade de alavancagem gradual do controle por parte de alguma das *holdings* e cada célula familiar vota nas assembleias conforme o percentual detido (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA FAMILIAR, 2011).

Embora não tenha formalizado um Conselho de Família, conforme apresentado no capítulo anterior, na Sasasaki é no Conselho de Acionistas que são definidas questões relacionadas à entrada de novos membros da família no Conselho de Administração e à gestão da empresa. A preparação dos

⁶ Refere-se a quotas de ações que são oferecidas aos funcionários como meio de retê-los e engajá-los.

herdeiros igualmente é realizada nesses espaços (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA FAMILIAR, 2011). Além disso,

A Assembleia Geral, composta por 16 integrantes (um representante de cada *holding* familiar e as três pessoas físicas que optaram por não participar de *holdings*), delibera sobre os assuntos costumeiramente pertinentes a uma assembleia, como aprovação das contas da empresa, eleição do Conselho de Administração, reforma do estatuto social, deliberação sobre transformação, fusões e aquisições etc.

Ao Conselho de Administração cabe definir as estratégias da empresa, bem como eleger o diretor-presidente, além de contratar e acompanhar o auditor externo. Também responde pela supervisão da gestão, ao estabelecer metas e cobrar seu cumprimento. Para eleger um conselheiro, é necessário ter 18% de participação acionária.

Assim, apesar de os acionistas minoritários não possuírem o percentual necessário, pode ser feita composição com uma das *holdings* familiares de controladores para a indicação de um conselheiro dos minoritários, como acontece atualmente (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA FAMILIAR, 2011, p. 20).

Em relação às sucessões, portanto, são previamente definidas em assembleias do Conselho de Acionistas. Depois, fica a cargo do comitê de Recursos Humanos (presidido por um conselheiro independente), vinculado ao Conselho, estruturar programas e treinamentos de sucessões. Definiu-se, ainda, idade mínima para composição do Conselho de Administração, bem como idade limite para permanência, seja no Conselho, seja na gestão (idade limite de 65 anos) (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA FAMILIAR, 2011, p. 20). Atualmente, ainda que a diretoria executiva da empresa esteja sob o comando de um membro da família, pode-se afirmar que a Sasazaki conseguiu profissionalizar sua estrutura organizacional, separando os interesses da gestão, do patrimônio e da família. Os ativos dos acionistas foram bem segmentados pelo Acordo dos Acionistas realizado, de modo que o Código de Conduta da empresa passou a proibir, inclusive, empréstimos em favor do controlador ou de outras partes envolvidas. Em consonância, as regras para contratação de familiares na gestão da empresa foram também estabelecidas e regulamentadas. Se antes a empresa remunerava seus acionistas com salários, com a expansão das famílias e a consolidação do Acordo de Acionistas esses salários foram substituídos por percentuais proporcionais dos dividendos (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA FAMILIAR, 2011, p. 20).

Embora a empresa não tenha estruturado formalmente um Conselho de Família, suas atribuições foram direcionadas para os demais conselhos e comitês. Se a empresa almeja criá-lo futuramente, não encontramos dados suficientes para fazer tal afirmação. O que percebemos é que a Sasazaki, através da criação de *holdings* familiares, criou uma estratégia de proteção do seu patrimônio para blindá-lo de eventuais conflitos e divergências entre os núcleos familiares. Por fim, a auditoria externa e a inserção de conselheiros independentes, nesse processo, se revelaram pertinentes, pois permitem que seja possível auditar inclusive os familiares envolvidos na empresa.

3.3 Caso II – Grupo Algar

O Grupo Algar é uma *holding* brasileira fundada em 1930, controladora familiar de empresas nos segmentos de telecomunicações, agronegócio, serviços e turismo: Algar Telecom, Algar Tech, Engeset, Algar Agro, Algar Farming, Algar Segurança, Algar Mídia, Comtec, Algar Aviation, Instituto Algar, UniAlgar e Grupo Rio Quente. Detentor de um dos maiores complexos industriais do país, o grupo todo possui, atualmente, mais de 35 mil empregados, com um faturamento superior a cinco bilhões de reais.

A família Garcia, detentora majoritária do controle acionário da empresa, já está em sua quinta geração desde a fundação da primeira empresa do grupo. De 2006 a 2018, o presidente executivo da companhia era um membro da terceira geração da família. Atualmente, contudo, a empresa voltou a ter em sua presidência um profissional de mercado que não é ligado ao núcleo familiar das empresas. Abaixo, tal como fizemos no caso da Sasazaki, amparados em diferentes fontes (HOFT, s/d, GUIMARÃES, 2005; CERQUEIRA, 2002; 2007; ALGAR, 2011; Souza, 2012; ALGAR TELECOM, 2011; MACHADO; SBREEBOW, 2015; ALGAR, 2017; SERPA, 2018), apresentaremos a cronologia das transformações e evoluções fundamentais relacionadas à profissionalização da governança familiar e corporativa do Grupo Algar.

3.4 Cronologia do desenvolvimento da família Garcia e do Grupo Algar

– Alexandrino Garcia, nascido no ano de 1907 em Portugal, deixa sua terra natal em 1919, se muda para o Brasil e passa a residir com seu pai, que havia se mudado cinco anos antes para a cidade de Uberlândia, no estado de Minas Gerais.

– Inicialmente, Alexandrino trabalha como servente de pedreiro, motorista de caminhão, ferreiro e, depois, atua na empresa de seu pai, fundada em 1930 e chamada José Alves Garcia e Filhos, operando máquinas de beneficiamento de arroz.

– Alexandrino se casa em 1929 com a brasileira Maria Silva, com quem teve três filhos (Walter Garcia, Eleusa Garcia e Luiz Alberto Garcia).

– Em 1941, Alexandrino cria uma empresa em sociedade com um de seus irmãos, chamada Alexandrino Garcia e Irmãos, focada na gestão de uma pequena central telefônica e de um posto de combustíveis.

– Em 1943, seu posto é ampliado e a empresa consegue a concessão da General Motors do Brasil para a venda de seus produtos.

– Em 1945, ocorre a fusão das empresas José Alves Garcia e Filhos e Alexandrino Garcia e Irmãos, culminando na Empresa Irmãos Garcia, atuante como representante na venda de carros como o Pontiac e o Buick.

– No ano de 1954, Alexandrino Garcia, então presidente da Associação Comercial e Industrial de Uberlândia, junto a outros membros da Associação, cria a Companhia de Telefones do Brasil Central (CTBC). Na presidência dessa companhia, Alexandrino assume a liderança no processo de aquisição da empresa Telefônica Teixeirinha, que detinha o controle dos serviços de telefonia de Uberlândia e região. Paulatinamente, a empresa adquiriu outras companhias do segmento de telefonia e agronegócio, o que deu origem à formação do Grupo Algar⁷, com sede em Uberlândia (MG).

– Em 1960, o filho de Alexandrino, Luiz Alberto Garcia, recém-graduado em Engenharia Eletrônica, começa a trabalhar na CTBC.

– Entre os anos de 1955 e 1990, o Grupo Algar garante sua expansão e ampliação em vários mercados, mesmo diante de profundas crises econômicas e políticas no Brasil. Especialmente após a fundação da Telebrás, em 1972, houve muita pressão por parte de frentes políticas que tinham como objetivo estatizar toda a malha de telefonias no Brasil. Mesmo nesse período, no entanto, a empresa conseguiu prosperar.

– Em 1989, pela primeira vez, a vice-presidência executiva da empresa é assumida por um CEO que não fazia parte da família. Nesse momento, Alexandrino Garcia ainda presidia o grupo, mas seu quadro de saúde se agravava progressivamente, após sofrer um derrame cerebral.

⁷ O nome Algar é uma junção das letras iniciais do nome de Alexandrino Garcia.

– No ano de 1991, a família Garcia reúne seus membros e, com o apoio de Alden Lank, do International Institute for Management Development (IMD), é criada a primeira versão da Constituição Familiar do Grupo (mediante o estabelecimento de um Acordo de Acionistas), cuja finalidade consistia em desenhar regras e princípios que definiam as relações entre família e empresa. O aperfeiçoamento desse regulamento daria origem, posteriormente, a três núcleos familiares, denominados Elgar, Lagar e Walgar⁸ e que detêm 100% do capital social das *holdings* patrimoniais familiares do grupo. Até a atualidade, são os representantes desses núcleos que indicam os membros para ocupar o Conselho de Administração do Grupo.

– Após quase quatro anos acamado, sem condições de falar nem de se locomover, o comendador Alexandrino Garcia, fundador da empresa, falece no ano de 1993.

– Em 1995, é criado o Conselho Consultivo da empresa, com a finalidade de aperfeiçoar os processos decisórios da gestão do Grupo.

– Durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, a expansão do uso da telefonia móvel, atrelada à sua agenda de desestatização, permitiu ao Grupo Algar uma substancial expansão em cidades do estado de Minas Gerais e em outras capitais do país. É nesse cenário, por exemplo, que em 1998 a empresa alcança a marca dos 500 mil acessos instalados (fixos e móveis) em território nacional.

– No ano de 1998 é fundada a UniAlgar, universidade corporativa do grupo, voltada à formação acadêmica complementar de seus empregados. Além disso, já pensando na profissionalização da estrutura de gestão da empresa, são realizados investimentos em auditorias internas e externas.

– No ano de 1999, é instituído e regulamentado pela primeira vez o Conselho de Administração do Grupo, com apoio da Fundação Dom Cabral. O espaço, nesse momento, era constituído por nove representantes. Destes,

⁸ Os nomes remetem às primeiras letras dos nomes dos filhos de Alexandrino: Eleusa, Luiz e Walter.

cinco integrantes eram membros externos, que não estavam vinculados nem ao grupo de controle nem a cargos executivos na empresa. Os mandatos até hoje são anuais e os representantes são eleitos em Assembleias Gerais. A diretoria executiva das empresas do grupo, por sua vez, é responsável pela garantia da execução dos planos e metas estabelecidos nos demais Conselhos.

– Em 2001, com o auxílio da consultoria Höft Bernhoeft & Teixeira, o grupo estrutura, pela primeira vez, seu Conselho de Família (que tem sua primeira eleição de membros, no entanto, somente no ano seguinte). Junto a esse processo é estruturado o Programa de Formação do Acionista e Herdeiro, que tinha como finalidade criar programas e estratégias de desenvolvimento dos membros das famílias da segunda e terceira gerações. Igualmente, foi nesse contexto que a família decidiu que cônjuges e namorados de herdeiros não poderiam trabalhar nem ser acionistas do grupo. O enquadramento formal desses espaços possibilitou que a família se reunisse periodicamente e de forma organizada para compreender os problemas e necessidades de seus integrantes. Entre os assuntos discutidos nesses espaços, destacam-se os acordos relacionados aos fundos de reservas e de formação, programas de *trainees* e programas de desenvolvimento individuais de herdeiros e acionistas, bem como o Acordo de Acionistas.

– Em 2002, é fundado o Instituto Algar, cuja finalidade é criar iniciativas sociais e ambientais voltadas à educação em escolas públicas do Brasil.

– Em 2005, são criados comitês de assessoramento específicos do Conselho de Administração, formados por especialistas externos e conselheiros. São eles: Comitê de auditoria e gestão de riscos, Comitê de talentos humanos e governança corporativa e, por fim, o Comitê de estratégia e inovação.

– Em 2006, após a morte de seu irmão, Luiz Alexandre Garcia (filho de Luiz Alberto Garcia, na ocasião presidente do Conselho de Administração), assume a presidência executiva do grupo.

– No ano de 2008, o Acordo de Acionistas da empresa é revisado e a família reestabelece novos critérios para entrada e saída de seus membros no grupo empresarial. Nesse momento, alguns pré-requisitos são definidos para esse processo, como ser formado em uma “universidade de primeira linha”, ter cursado uma pós-graduação e possuir ao menos três anos de experiência em outra empresa não vinculada ao Grupo Algar. Para os membros que ainda estivessem na graduação, seria permitida a entrada como estagiários e a avaliação de suas evoluções ficariam a cargo de coordenadores que se reportariam ao Conselho de Família. Além disso, nesse novo acordo, os integrantes da família que possuíam participação acionária, embora não trabalhassem na empresa, não teriam direito a salário, mas à sua participação proporcional nos dividendos do Grupo. Os demais, que estavam envolvidos na operação, receberiam também seus devidos salários, de acordo com as faixas estabelecidas pelo mercado.

– Em 2009, o Grupo Algar recebe o Prêmio IBGC de Governança Corporativa, em reconhecimento às evoluções na sua estrutura de governança familiar e corporativa.

– No ano de 2017, há um redesenho no Conselho de Administração da *holding* familiar, que passou a dedicar mais atenção à gestão dos negócios do Grupo Algar. A Assembleia Geral, nesse sentido, passou a abarcar o então criado Conselho de Sócios⁹ (e não mais o Conselho de Família, que se subordina ao conselho anterior). Nesse momento, o Conselho Geral de Administração conta com sete integrantes; destes, quatro são independentes ou não possuem vínculos com a família controladora. Além disso, o CEO pode participar das reuniões do conselho, mas não tem direito a voto.

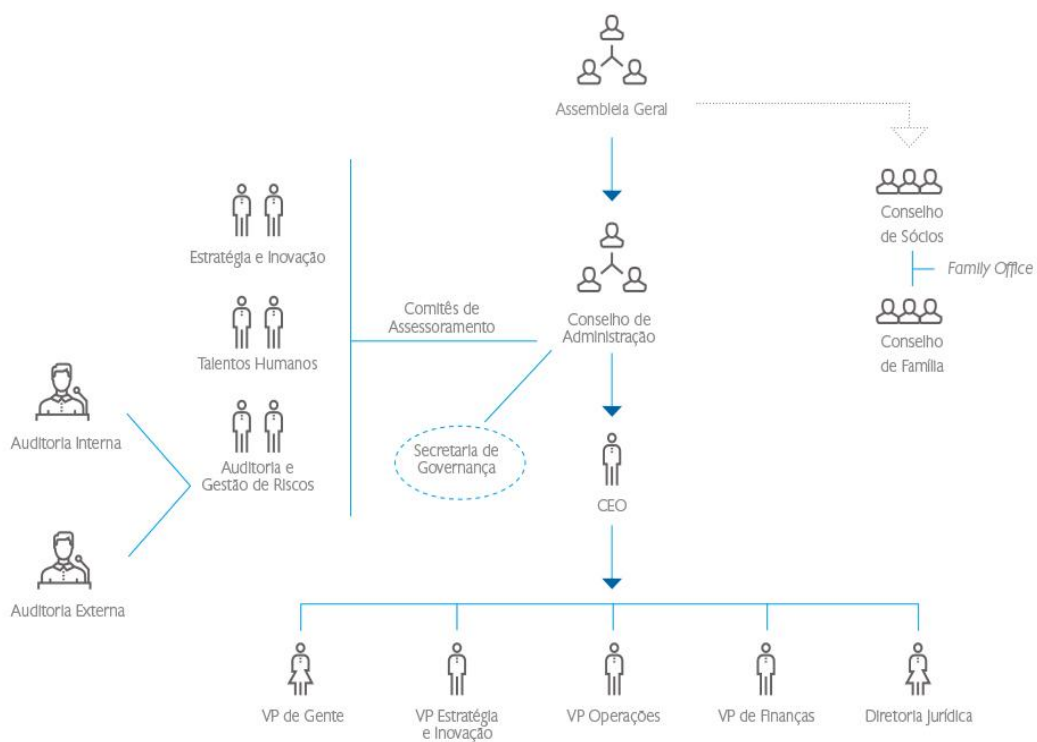
– Em 2019, Luiz Alexandre Garcia assume a presidência do Conselho de Administração. A presidência executiva do grupo, então, é atribuída a Divino Sebastião de Souza (executivo do grupo que não faz parte da família), ex-presidente da Algar Telecom e da Algar Tech. Luiz Alberto Garcia, pai de Luiz

⁹ Esse conselho se dedica à integração e à mediação da governança corporativa com a governança familiar. Com foco no que o grupo denomina de *gestão da prosperidade*, o conselho é composto por descendentes diretos acionistas e conta com nove membros.

Alexandre, continua no conselho, ocupando uma cadeira de presidente de honra.

De modo a sintetizar os dados apresentados acima, a Figura 3 ilustra como ficou organizada a estrutura de governança corporativa e familiar do grupo. Já na Figura 4, evidencia-se a estrutura societária de controle da família Garcia.

Figura 3. Estrutura de Governança Corporativa.



Fonte: Algar (2017).

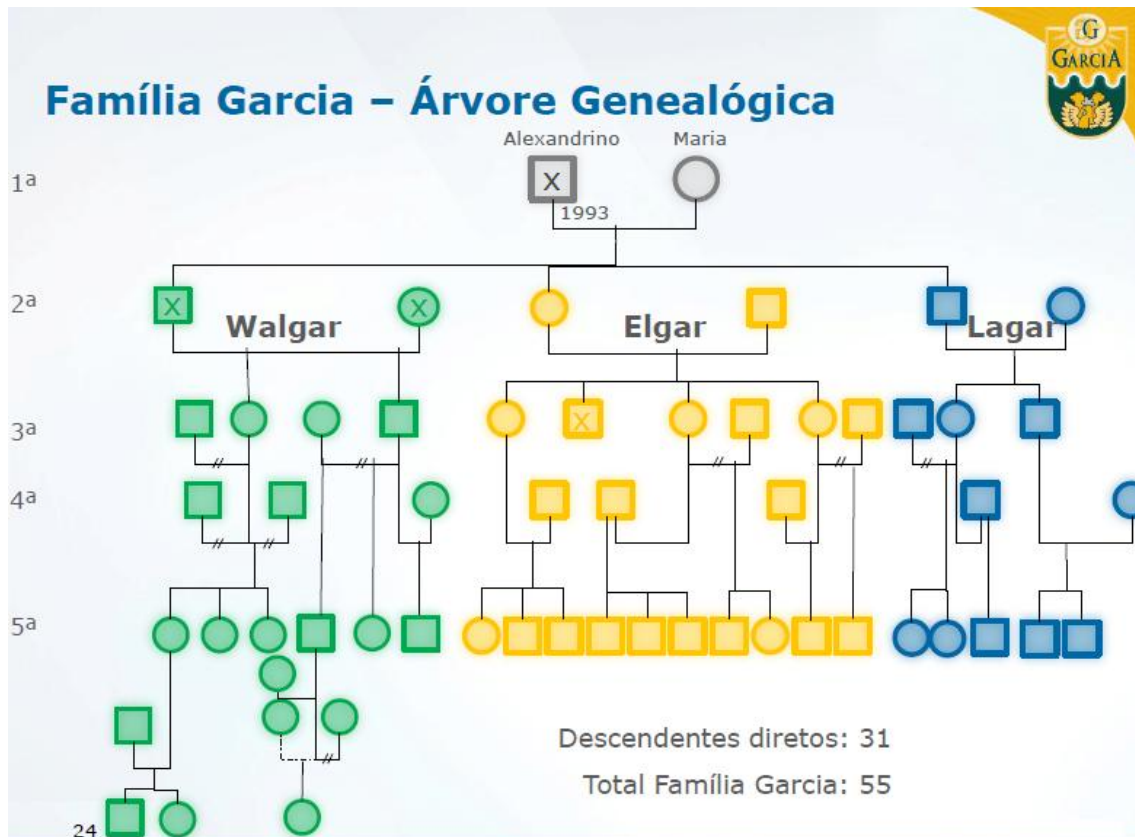
Figura 4. Estrutura Societária de Controle



Fonte: Algar (2011, p. 15).

Por fim, a informação mais recente que encontramos sobre a composição da família Garcia data de 2011. Certamente esses números são superiores na atualidade, mas, na ocasião, o Grupo Algar contava com 31 descendentes diretos e 55 membros da família, em cinco gerações, conforme apresentado no genograma da Figura 5.

Figura 5. Genograma da Família Garcia



Fonte: Algar (2011, p. 24).

Naturalmente, os contornos da profissionalização e governança familiar do Grupo Algar são distintos da Sasazaki, não somente pelo fato de que a família Garcia já se encontra em sua quinta geração, mas também porque o grupo é controlador de mais de dez empresas em diferentes segmentos. Ao abordarmos um bloco empresarial com mais de 35 mil empregados e cujo faturamento total é 25 vezes superior ao da Sasazaki, nossa intenção é expandir nosso campo analítico. Apesar das diferenças, ambas as empresas precisaram superar conflitos e dificuldades semelhantes. Todavia, não podemos desprezar que tomaram também caminhos específicos e distintos, os quais influenciaram inclusive na escolha das estratégias e conformação de suas estruturas de governança. Nos próximos tópicos, exploraremos esses pontos de convergência e divergência, priorizando as contribuições do campo da Psicologia.

3.5 Enlaces entre a história da família e a história da empresa: a função do mito fundador

Uma vez que consideramos as organizações como objetos multifacetados, suas transformações se operam sempre em contextos socioeconômicos e culturais específicos. Refletir sobre as mudanças de uma empresa significa, antes de tudo, considerar como ela enfrentou as dificuldades e os benefícios que encontrou desde o momento de sua fundação. Na presente dissertação, as fundações tanto da Sasazaki como do Grupo Algar se revelam associadas intrinsecamente aos movimentos de imigração europeia e japonesa, responsáveis pela vinda de mais de quatro milhões de pessoas para o Brasil na primeira metade do século XX (NEVES, 2003). As duras condições impostas especialmente pela instabilidade financeira e pelos problemas gerados na Primeira e Segunda Guerra Mundial faziam com que famílias com poucos recursos enxergassem no Brasil uma possibilidade de ascensão social e construção de uma vida com mais abundância. Nos casos elencados no presente trabalho, esses fluxos migratórios se direcionaram a cidades interioranas, como Guaimbê (SP), Marília (SP) e Uberlândia (MG), para substituir a mão de obra escrava na agricultura brasileira.

Provenientes de famílias conservadoras e tradicionais do Japão e de Portugal, eram os patriarcas que ocupavam a principal função de provedoria dos lares. Isso não eximia, contudo, os filhos (inclusive as crianças) de trabalhar no plantio e colheita com seus pais. Às mulheres, por sua vez, eram dadas as responsabilidades do cuidado doméstico e dos filhos. Gradualmente e à custa de intensas rotinas de trabalho, as famílias Garcia e Sasazaki passaram de assalariados para proprietários de seus negócios, ainda que muito incipientes, nas décadas de 1930 e 1940. No âmbito cultural, resguardadas suas diferenças, ambas as famílias possuíam raízes fortes, de modo que inevitavelmente essas características também foram transmitidas para o cotidiano de suas empresas. O que nos interessa, nesse sentido, é o fato de que até a atualidade as marcas culturais e simbólicas dos fundadores permanecem notadamente presentes. História da família e história da empresa, enfim, parecem estar indissociáveis, em especial nas primeiras gerações.

De acordo com Enriquez (1997), um dos precursores da escola psicossociológica, toda organização é dotada de sistemas culturais, simbólicos e imaginários. O sistema cultural, bastante difundido nos manuais e compêndios de Administração, remete ao conceito de cultura organizacional, isto é, aos valores, normas e pressupostos organizacionais que orientam condutas, comportamentos e ações na empresa. Os processos de socialização, de integração de funcionários, assim como as práticas mais tradicionais da área de Recursos Humanos, nesse sentido, são alguns dos instrumentos que a empresa se utiliza para a difusão das representações e pontos de vista a serem uniformizados pelo sistema cultural.

Como sistema imaginário, toda empresa se alinha a algum projeto e expectativa de futuro a ser alcançada. É esse sistema também que garante a conformidade grupal e faz com que os indivíduos se projetem como um coletivo organizacional, mais ou menos consistente. Segundo Enriquez (1997), esse imaginário organizacional pode ser tanto enganador, quando enclausura os indivíduos tão somente nas malhas de seus desejos e ideais narcísicos, quanto pode ser um imaginário motor, em momentos nos quais a empresa permite que os trabalhadores construam espaços coletivos potenciais para a realização de seus desejos. Nesses ambientes, valoriza-se a abertura ao diferente, à imaginação criativa e às ações inovadoras.

Quando Enriquez (1997) categoriza o sistema simbólico de uma organização, o autor dá atenção especial à construção da história e suas influências no cotidiano da empresa. Esse ponto é bastante sensível neste trabalho, pois a construção de mitos e heróis representa um aspecto determinante no desenvolvimento da cadeia simbólica organizacional. Ambos os casos aqui abordados veem seus fundadores como exímios heróis; afinal, foram eles que passaram pelos principais momentos de dificuldades e, mesmo assim, construíram impérios. Foram, portanto, empreendedores perseverantes, inovadores, e mediante muito trabalho possibilitaram a ascendência social e a multiplicação do patrimônio familiar.

No caso do Grupo Algar, a figura de Alexandrino parece se consolidar de modo intenso, uma vez que foi o próprio comendador quem deteve por maior espaço de tempo o controle majoritário das ações do grupo. Sua visão de negócios e seus valores, além de terem sido transmitidos para seus filhos e netos, também se difundiram paulatinamente nas estruturas organizacionais de suas empresas. Guimarães (2005), em estudo realizado com as empresas do Grupo Algar, coletou depoimentos de funcionários de diferentes hierarquias. É notável, nas análises realizadas pela autora, como a imagem de Alexandrino permanece forte, sendo fonte de admiração, lealdade e orgulho. Os relatos abaixo, coletados no trabalho de Guimarães (2005), elucidam nossas proposições.

O senhor [Alexandrino] está vivo no nosso Grupo, nas nossas crenças e valores, nos nossos sonhos e ideais. E estes não morrem nunca, pois renascem a cada dia através do milagre do trabalho, como o senhor sempre preconizou (Presidente do Conselho de Administração – Grupo Algar) (GUIMARÃES, 2005, p. 133).

Essa cultura, esse foco no cliente, veio do senhor Alexandrino [...] ele é uma pessoa de referência para todos nós. Referência de vida, de profissionalismo, e isso ficou gravado. É igual o pai da gente quando falava [...] Mas é cultural. É da cultura da empresa. Por isso é que o grupo está entre os cem melhores para se trabalhar no Brasil. Por causa dessa cultura (Funcionário Grupo Algar) (Ibidem, p. 133).

O senhor Alexandrino foi o espelho do que acontece hoje na empresa. O que está acontecendo hoje ele já tinha na cabeça. Tudo o que ele fazia, fazia pensando no cliente (Funcionário Grupo Algar) (Ibidem, p. 133).

Ele [Alexandrino] era uma pessoa que não havia nascido na época dele; ele nasceu no futuro, mas ele viveu naquela época. Ele era uma pessoa, que na época não aceitava muitos defeitos, ele gostava que a pessoa se achasse dona do negócio (Coordenador geral PGP- Grupo Algar) (Ibidem, p. 135).

Como observado nos relatos, as lembranças de Alexandrino produzem narrativas permeadas de afetos, cuja função na empresa é garantir a determinação, fascinação, identificação e, por vezes, a idealização dos trabalhadores.

É a tal história: o pai da gente é bom, mas, quando morre, você descobre que ele era excelente. O Sr. Alexandrino para mim foi isso. Na época em que ele era vivo, você tinha uma admiração por ele, mas era uma admiração mais temerosa, ou seja, quando ele vinha afrontar você, frente a frente, você tinha medo de conversar com ele – pelas promessas que você fazia, pela memória que ele tinha e pela capacidade dele de cobrar de você e de exigir aquilo que você

prometia. A primeira admiração que eu tive pelo Seu Alexandrino era uma admiração servil. Depois que ele adoeceu e morreu, eu passei a perceber que ele tinha pra mim o que eu tenho pelo meu pai. A responsabilidade que aquele homem tinha e a determinação! Eu comparava Seu Alexandrino com a determinação do meu pai (CERQUEIRA, 2002, p. 20).

A adesão e motivação de um funcionário, nesse sentido, até os tempos atuais parecem passar pela mobilização de afetos que, em última instância, se vinculam a Alexandrino. Esse ponto não é banal, pois, em meio à complexidade das diversas empresas do Grupo Algar, essa figura heroica parece cumprir papel essencial na construção de um projeto unificador, comum e bastante ambicioso de expansão e desenvolvimento.

Ele valorizava o trabalho. Ele falava sempre isso: “O Brasil precisa de nós. O Brasil vai ficar muito bom. Façam as coisas simples. Coisas que deem resultado” (Funcionário Grupo Algar) (GUIMARÃES, 2005, p. 139).

Então nós estamos aqui atuando e já preparando para o futuro (Coordenador geral PGP – Grupo Algar) (GUIMARÃES, 2005, p. 135).

Do mesmo modo, o que garante o substrato social elementar à indissociabilidade entre a história da família Garcia e a história das empresas do grupo é exatamente a consagração de Alexandrino como uma figura totêmica, que dá orgulho à família e aos empregados, mas também atua como instância proibidora (definindo o que é ético, errado etc.). Assim, os valores das empresas passam, indiretamente, pela representação simbólica do fundador. Conforme destaca Enriquez (1997):

[...] o mito preenche uma função essencialmente intelectual: ele exprime sob uma forma simbólica concreta, e daí acessível ao maior número, o sistema conceitual que permite aos homens de uma dada sociedade pensar, com uma mesma coerência, a natureza e a sociedade (ENRIQUEZ, 1997, p. 42).

E uma característica da família Garcia: sempre comemoram e compartilham resultados. Normalmente, o senhor Alexandrino, quando concluído o trabalho, ia tomar o vinho, comer, e aí chamava a gente. Não interessava se você estava sujo, se era funcionário mais humilde. Nessa época, o senhor Alexandrino conseguia fazer de cada um de nós um pouquinho dele (Funcionário Grupo Algar). [...] Então isso já é um modelo de família e que vem sendo seguido pelos sucessores. Ontem mesmo a premiação atrasou porque o Luiz Alexandre queria passar em estande para cumprimentar pessoalmente cada associado (GUIMARÃES, 2005, p. 136).

Enquanto eu enxergava daqui até ali na esquina, o filho dele [de Alexandrino] enxergava dali até no primeiro horizonte e o pai dele enxergava dez horizontes na frente (funcionário do Grupo Algar) (Ibidem, p. 135).

Aqui, porém, é importante colocar um questionamento: a instauração de uma narrativa mítica em torno do fundador é nociva às sucessões nas empresas familiares?

Ao retomarmos a Sasazaki, por exemplo, no momento da transição da primeira para a segunda geração, é perceptível o protagonismo e a centralidade dos dois principais fundadores (Kosaku e Yusaburo). A substituição de ambos levou mais de 35 anos para se consolidar e teve que ser feita de forma gradual e organizada. As figuras dos fundadores, nesse processo, representam a humanização do sucesso e sacralizam valores e rituais familiares. Se as posteriores substituições e sucessões parecem se efetivar com maior facilidade, é porque os fundadores se imortalizaram na memória coletiva responsável pela legitimação de práticas organizacionais. As forças simbólicas e narrativas míticas, especialmente relacionadas aos valores que são passados desses membros para o funcionamento organizacional, tendem a se tornar mais uniformes conforme ocorrem os processos de sucessão.

É natural, então, que existam mais dificuldades e conflitos na transferência do comando da gestão da primeira para a segunda geração. Devido à imaturidade da empresa em termos de profissionalização de sua estrutura de sucessão e, além disso, aos poderes simbólicos exercidos pelos principais patriarcas da família, os dados sugerem que é de se esperar que essa transição ocorra de modo mais tardio e prolongado, exigindo, inclusive, mais diplomacia e paciência. A dificuldade dessa primeira passagem, contudo, naturalmente não envolve somente o sistema simbólico de uma empresa, mas também compreende conflitos familiares e pessoais específicos, vinculados a relações de poder, autoridade e de rivalidade entre gerações. E é sobre isso que trataremos no próximo tópico.

3.6 Conflitos familiares e obstáculos empresariais: relações de poder, laços de rivalidade, inveja e culpa

A sacralização do fundador como um herói estabelece no núcleo familiar uma continuidade entre passado, presente e orienta ações futuras. Dá, portanto, à família, equilíbrio e energia para o planejamento de mudanças, incluindo-se aqui as sucessões. Com base em Enriquez (1997), podemos afirmar que esses mitos desempenham funções não somente na empresa, mas atuam como veículos de proteção das famílias, ajudando seus membros a lidar com conflitos e dificuldades mediante a consolidação de uma frente ideológica e de padrões ritualísticos comuns.

Ocorre, no entanto, para além da função do mito fundador, que comumente as dinâmicas familiares são atravessadas por outros mitos ou padrões rígidos decisórios (e de comportamentos). E a melhor forma de enxergá-los é retornando aos seus passados, pois é através deles que entendemos de que maneira aspectos como ordem de nascimento, mortes, gênero, expectativas de papéis e resoluções de conflitos influenciam as posições de poder na família e nas empresas.

De acordo com De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009), para compreender esses padrões deveríamos revisitar as histórias dessas famílias, em especial a partir do desenho de seus respectivos genogramas. Como já fizemos isso anteriormente, dentro de nosso campo de possibilidades faremos algumas associações entre os postulados dos autores e os dados dos casos que estamos analisando.

Ao resgatar o passado das famílias Garcia e Sasazaki, vimos que ambas provêm de matrizes notadamente tradicionais, cujos pais detinham o maior poder decisório e de provedoria financeira dos lares. É certo que nos remetemos a estruturas familiares características da primeira metade do século XX no Brasil, o que torna essa dinâmica um tanto quanto natural para esse momento de nossa história. Agora, porém, cabe um questionamento. Partimos do pressuposto de que nossa sociedade mudou, assim como as estruturas

familiares, mas como entender as alterações relacionadas aos estereótipos de gêneros nos dois casos supracitados?

Na Sasazaki, empresa fundada predominantemente por homens, percebe-se uma raiz substancialmente tradicional, de modo que a primeira mulher a ganhar mais espaço e notoriedade na empresa foi Celi Sasazaki, da segunda geração da família (após mais de 60 anos de sua fundação). Filha de Yusaburo, graduada em Estatística e em Direito, ingressou na companhia como executiva de Tecnologia da Informação e na área jurídica, após ter feito carreira fora da empresa até 2005. Celi chegou a exercer a função de presidente do Conselho de Administração, mas faleceu prematuramente em 2014. Com exceção de Celi, todos os demais membros da família que assumiram posições estratégicas historicamente foram homens.

Já no Grupo Algar, embora os negócios familiares tenham sido majoritariamente controlados por homens, esse quadro parece ter se flexibilizado mais nos últimos anos. Dos três filhos de Alexandrino, Eleusa era a única mulher e chegou a trabalhar com o pai durante um curto espaço de tempo; porém, depois se dedicou à sua própria empresa (uma agência de turismo) em Belo Horizonte (MG). A terceira geração, contudo, parece ter contado com maior presença feminina. Merecem destaque, nesse ponto, Eliane e Eleusa Maria (filhas de Eleusa Garcia), que encontraram mais abertura para se inserirem na operação das empresas do grupo. Eleusa Maria foi presidente do Conselho de Família, em 2002, e posteriormente compôs também o Conselho de Administração do grupo. Eliane, por sua vez, após nove anos atuando no setor bancário, em 2001, ingressou no Instituto Algar. Já em 2010, passou pela diretoria de marketing e pela vice-presidência de governança. Desde julho de 2017 atua como vice-presidente de Gente, na frente de Talentos Humanos (AIELLO, 2017). Apesar disso, a presidência executiva do grupo desde sua fundação sempre foi exercida por homens.

Tanto na Sasazaki como no Grupo Algar, é notável que historicamente os homens foram os preferidos para assumir posições de proprietários e líderes. Podemos inferir, nesse contexto, que essas decisões refletiam um

estereótipo de gênero, construído socialmente no bojo das famílias. No momento da elaboração de um processo sucessório, é fundamental que esses padrões de crenças sejam identificados, para que torne possível o investimento de recursos não somente na profissionalização das estruturas de governança, como também na formação integral das mulheres da família. Como parece ser o caso da terceira geração do Grupo Algar, quando há a conjugação desses dois vetores, as chances de oportunidades, ascensão profissional e avaliação de méritos não são prejudicadas pela desigualdade de gênero (nem sempre explícita intergeracionalmente).

Outro ponto significativo diz respeito às posições e centralização do poder na família. Em suas fases iniciais de desenvolvimento, é comum que a tomada de decisões em uma empresa se concentre predominantemente nas mãos dos empresários fundadores (que acabam sendo também os chefes de suas famílias). São essas pessoas as responsáveis pelos papéis centrais vinculados aos núcleos familiar, empresarial e de propriedade. Ao passo que a empresa se expande e a família cresce, em especial após os primeiros processos sucessórios, as funções antes centralizadas no fundador são transferidas e executadas por outras pessoas (DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009). Quando analisamos empresas com mais de 50 herdeiros, como é o caso da Sasazaki e do Grupo Algar, por exemplo, a maior parte dos acionistas não está ligada à operação do negócio, por não ter a *expertise* e competências necessárias ou por não ter interesse nos trabalhos. O aumento do número de descendentes, portanto, faz com que seja cada vez mais difícil sustentar uma visão compartilhada sobre a estratégia da empresa e os conflitos na família, mesmo quando a figura do mito fundador ainda permanece forte.

No Grupo Algar, como na Sasazaki, enquanto as divisões entre empresa, propriedade e família não estavam claras, os poderes centrais eram sempre ocupados pelos patriarcas da família. Mesmo durante os processos de profissionalização da governança, quando as empresas optaram por colocar em suas respectivas presidências executivos de mercado, observamos que, em face de situações mais conflituosas e que envolveram maior instabilidade,

houve sempre uma tendência à retomada e centralização do poder nas mãos de algum integrante da família. Esses movimentos nos impulsionam a colocar questões importantes: o desempenho dos negócios influenciaria o poder dos membros da família? Quem são os principais decisores nesse processo?

Novamente, aqui nos remetemos a padrões de condutas relacionados ao funcionamento das estruturas de poder das famílias em questão. Os dados sugerem que, mesmo nas etapas iniciais dos processos de desenvolvimento de suas governanças, conforme as empresas se expandiam, havia uma tendência maior ao compartilhamento e à flexibilização do poder decisório. Em momentos de crise, contudo, seja no negócio, seja na família, intergeracionalmente parece ter havido uma tendência à retração e centralização do poder por parte dos principais provedores da família, como se essas figuras tivessem um poder decisório que ultrapassava inclusive os conselhos de administração. Ora, é importante frisar, atualmente essa já não parece ser a realidade de nenhuma das empresas citadas, uma vez que suas estruturas de poder se encontram diluídas e devidamente resguardadas pela organização de suas cadeias de governança.

Trouxemos esse exemplo, porém, para que o leitor se atente ao fato de que esses padrões de comportamentos parecem ser comuns em empresas mais jovens, que passam pelo primeiro processo de sucessão. Retrocessos, desvios e recuos, portanto, são frequentes e, em geral, na prática, acabam levando a um recrudescimento do processo de profissionalização da governança. Afinal, definir a quem compete as decisões de uma empresa envolve conflitos sensíveis e complexos.

A título de esclarecimento, trazemos à tona os conflitos ligados a rivalidades e disputas no seio de algumas famílias. Sabiamente, no Grupo Algar, a estrutura societária das *holdings* familiares foi dividida em partes iguais, garantindo a proporcionalidade em relação aos votos em assembleias e impedindo manobras para alavancagem gradual do controle por alguma das partes. Equivocadamente, alguns fundadores acabam fazendo essa divisão de forma arbitrária, desigual e sem transparência, o que intensifica os laços de

rivalidade entre os irmãos. Quando essa rivalidade familiar é exacerbada, corre-se o risco de que as lideranças da empresa se tornem destrutivas, pois passam a ver o outro como adversário (DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009).

Esse fenômeno ocorre também, por exemplo, em casos de sucessão em que o fundador sente uma necessidade muito forte de controlar o ambiente de trabalho, de modo que a rivalidade se expressa no medo de perder seu lugar e legitimidade. Não podemos desprezar, nesse contexto, que a ligação entre fundador e empresa transcende o nível do trabalho, do sustento e do empreendimento e afeta de forma direta sua própria identidade (CEPELOWICZ, 1996). A empresa representa uma conquista pessoal, uma extensão de si mesmo e o principal veículo de gratificação identitária. Dividir suas responsabilidades ou transferir poder decisório a um filho, portanto, corresponde subjetivamente a uma violação de suas próprias vontades e autonomia, como se a sucessão o colocasse em uma condição de subordinação (DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009).

Imaginemos por alguns instantes o que pode sentir o fundador de uma empresa, quando olha suas conquistas (prédios, equipamentos, empregos, imagem, status etc.) e relembra os momentos de dúvida, luta e incerteza que viveu no passado. Este conjunto de emoções e sentimentos cria um vínculo tão intenso entre a sua própria vida e a vida da empresa, que é difícil separá-las. Para muitos, a empresa é a sua própria razão de ser ou sua realização maior, mais intensa ainda que os filhos, a família etc. (BERNHOEFT, 1989, p. 39).

O desejo de controle e de onipotência, nesse cenário, se expressa via intensificação da rivalidade, alimentando uma vigilância desproporcional, a desconfiança e a incerteza. Lodi (1994) nos auxilia, nesse ponto, ao afirmar que frente a esses problemas é preciso que a família rediscuta e alinhe as expectativas de papéis de cada um de seus membros, isto é, que esclareçam pontos voltados à avaliação dos potenciais de cada membro da família que ingressou na empresa, das expectativas e demandas dos conselheiros, presidente, diretoria e demais acionistas, de modo a explicar, enfim, de que modo sua função se inscreve no desenho de estratégias da empresa e do núcleo familiar.

Embora não pareça ter ocorrido no Grupo Algar e na Sasazaki, a rivalidade entre irmãos também pode ser bastante prejudicial para os núcleos da empresa e da família. Um caso público conhecido, a título de exemplificação, remete à própria história do Grupo de Supermercados Pão de Açúcar. Durante os anos de 1970, os irmãos Abílio, Lucília, Alcides, Arnaldo, Sônia e Vera brigaram intensamente pelo controle das empresas da família. De um lado, os irmãos disputavam entre si dentro da empresa a busca de maior autonomia e controle. De outro, as irmãs reivindicavam maior espaço e participação na empresa, uma vez que seu pai seguiu uma lógica um tanto quanto desigual na distribuição acionária realizada¹⁰. Na década seguinte, as rivalidades internas afetaram diretamente a saúde do negócio familiar. Se em 1986 o grupo possuía 622 lojas, em 1993 esse número foi reduzido para 216. Os danos passaram a ser revertidos somente quando se optou pela venda de parte do patrimônio empresarial para saldar dívidas e obter a participação de membros da família. Abílio Diniz, então, comprou gradativamente as partes de Alcides, Arnaldo, Sônia e Vera, de modo que se tornou o acionista majoritário do grupo, com 51,5% do total de suas ações (CORREA, 2015). Ainda que os percalços organizacionais tenham sido superados, esse processo custou a deterioração e o distanciamento relacional entre os irmãos.

Em momentos nos quais a rivalidade se mistura com a inveja (do pai, dos irmãos etc.), os conflitos podem se tornar ainda mais desproporcionais, impedindo qualquer avanço nos processos de sucessão. De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009), amparados na psicanálise de Melanie Klein, discorrem que a inveja está associada a sentimentos de inadequação e inferioridade, mas é alimentada pelo desejo de se igualar ou mesmo superar o indivíduo invejado. É comum, nesses casos, que a pessoa tenha uma visão depreciativa de si, ao mesmo tempo que é consumida emocionalmente pelo desgosto, ressentimento, inquietação e, em última instância, pela fantasia de vingança ou prejuízo ao outro.

¹⁰ Em 1970, enquanto Abílio detinha 16% da empresa e seus irmãos Alcides e Arnaldo detinham cada um 8%, as três irmãs receberam individualmente 2% do capital acionário das empresas (CORREA, 2015).

De acordo com De Vries (1992), é comum também que a inveja do pai em relação ao filho se intensifique no momento em que sua decadência física e de saúde ficam mais evidentes. Às vezes, é angustiante para o fundador se dar conta de que seu filho está vivenciando o auge de suas capacidades físicas e intelectuais. A ambivalência se revela presente, pois, de um lado, o pai se orgulha ao ver o amadurecimento e crescimento de sua prole e, inclusive, se satisfaz ao perceber que representa um modelo para seu filho, determinado em dar continuidade aos seus projetos na empresa herdada. De outro lado, porém, a jovialidade e a disposição do filho são arduamente interiorizadas em função da rivalidade e da inveja. Para piorar, em face desses conflitos, muitos pais acabam se distanciando de seus filhos (impedindo quaisquer trocas de experiências na sucessão, por exemplo), na tentativa de mitigar essa ambiguidade. Como alerta De Vries (1992), porém, a negação e a tentativa de repressão da inveja não constituem ferramentas eficientes. A única maneira de superar esses obstáculos para dar prosseguimento às sucessões é trazê-los à tona no seio das famílias, colocando-os em discussão e reflexão entre pais e filhos. Segundo o autor:

[...] convém mencionar a maneira mais construtiva de enfrentar a inveja, ou seja, o gosto de se engajar no que podemos qualificar como atividades de reparação. A lucidez diante de suas próprias motivações e do potencial destruidor da inveja pode ajudar a quebrar o círculo vicioso da vingança. Assim, em vez de experimentar sentimentos vingativos, nós podemos tentar ajudar aquele que nos inveja. Em tais casos, observa-se um esforço notável para desmontar e depois superar os fantasmas destruidores ainda presentes e para transformar o que é cobiçado. [...] Para fazer isso, é necessário parar de desejar aquilo que nos é impossível obter, admitindo que algumas realidades da vida não podem ser mudadas, mas devem ser aceitas como tais (DE VRIES, 1992, p. 81).

Empresas, então, cujos fundadores não conseguem lidar adequadamente com a rivalidade de seus filhos (em razão de um distanciamento emocional muito forte), tendem a produzir um contexto nocivo de trabalho, no qual as decisões são tomadas, sobretudo, com base nas emoções. Todo esse processo acaba também dividindo a empresa, pois de um lado ficam os trabalhadores que têm a confiança pessoal do fundador e, de outro, os trabalhadores considerados mais suscetíveis a serem cooptados pelo sistema de interesses das outras lideranças da família.

Além da inveja e da rivalidade, as relações de poder nos núcleos familiares, em etapas de sucessão, são por vezes atravessadas pela culpa. De acordo com De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009), nesse momento pode emergir a culpa, por parte do sucedido, ao assumir uma posição de poder na qual o sucessor é deslocado para o segundo plano, o que eventualmente gera um componente de ansiedade e um sentimento de ilegitimidade, que impedem o desenvolvimento de suas habilidades de liderança. Em outros contextos, em que os pais enfatizam continuamente as dificuldades, custos e sacrifícios vivenciados para a garantia dos padrões de vidas oferecidos à família, pode ser que o herdeiro se sinta depreciado e culpado, como se carregasse consigo uma dívida impagável com seus progenitores. Por fim, em outros casos, por vezes o sucedido, ao não se sentir merecedor de suas heranças e condições econômicas privilegiadas, se serve da culpa como motor de desenvolvimento pessoal e profissional, como se fosse preciso construir seu próprio legado na empresa familiar para dar prova de sua autenticidade e competência.

Em suma, o que percebemos, com base nos casos estudados, bem como na literatura da área, é que a sucessão não depende tão somente da consolidação de normas tácitas gerais para a organização de uma estrutura societária. Para além disso, faz-se necessário problematizar as relações de poder inerentes às famílias e às empresas, o que significa também refletir sobre os papéis históricos das narrativas, mitos e padrões de crenças que atravessam as formas com as quais as pessoas envolvidas lidam com conflitos.

3.7 Perenidade da empresa ou preservação da família? O olhar sensível do Psicólogo em questão

Não temos informações sobre conflitos mais íntimos que permearam as dinâmicas interpessoais das famílias Sasazaki e Garcia. Entretanto, como não houve nenhum grande desmembramento de suas estruturas familiar, organizacional e patrimonial, podemos inferir que ambas as empresas lidaram até o presente de forma positiva com os problemas e desentendimentos inerentes às sucessões. Na Sasazaki, como no Grupo Algar, aparentemente o

sistema empresarial conseguiu preservar as ligações familiares, em especial durante o processo de profissionalização de seus negócios. As necessidades das empresas foram viabilizadas, ainda que em alguns casos mais tardiamente, mas o mais importante é que isso não se deu em prejuízo aos núcleos familiares.

Esse ponto é fundamental, pois nos referimos a empresas consagradas e com quase um século de existência. Isso quer dizer, portanto, que, além dos próprios conflitos inerentes às sucessões, ambas as famílias, conforme descrito anteriormente, vivenciaram ao longo de suas histórias não somente a perda de seus fundadores, mas também de outros integrantes. Ainda que não tenhamos dados suficientes para avaliar qual o impacto concreto das mortes no caso das sucessões na Sasazaki e no Grupo Algar, não podemos deixar de observar que cada uma das famílias teve que lidar forçosamente nos últimos anos com variadas perdas, algumas de causas naturais, outras mais repentinas.

Detalhadamente, até onde tivemos acesso, na Sasazaki o primeiro a falecer é um dos fundadores, Yusaburo, que na empresa foi substituído por seu irmão Hachiro, em 1987. Sete anos mais tarde, Tomás Sasazaki, filho de Yusaburo, faleceu repentinamente em um acidente de carro. Afora a dor familiar provocada pela perda, a empresa também perdeu seu diretor financeiro (posição ocupada naquele momento por Tomás) e um forte indicado à sucessão no posto de presidente executivo. Oito anos depois, em 2002, é Hachiro quem vem a falecer. Seu irmão, Tochimiti, recém diretor-presidente da companhia, passou a acumular sua cadeira como presidente no Conselho de Administração. Por fim, em 2014 e 2015, faleceram, repentinamente, Celi Sasazaki (terceira geração) e o próprio Tochimiti.

Já no Grupo Algar, a primeira perda da família foi Walter, filho de Alexandrino, que faleceu precocemente aos 42 anos. O quadro de saúde de Alexandrino começou a se agravar em 1989 e o comendador morreu em 1993. Na década seguinte, cada um dos irmãos, Eleusa e Luiz Garcia, perdeu também prematuramente um de seus filhos (da terceira geração). Desde então,

a família sofreu outras perdas, que não serão detalhadas aqui por não constituírem o propósito deste estudo.

Segundo Hashimoto (2005), a perda de um membro querido da família produz um estado de dor e de cristalização psíquica. Quando envolve pessoas idealizadas no núcleo familiar, a dificuldade de vivenciar o luto é ainda mais forte, de modo que a morte em maior ou menor grau continua permeando a família. Em contextos nos quais a perda se dá repentinamente, como nos casos de Tomás Sasazaki, Celi Sasazaki ou Walter Garcia, as vivências tendem a ser ainda mais trágicas. A esse respeito, emprestamos as afirmações de Hashimoto (2005):

A morte repentina de uma pessoa que abria uma nova realidade, como a formação de uma nova família, que abrigaria os pais e detinha a responsabilidade pela grande virada na vida profissional de todos, ficou no acidente. Corta-se toda possibilidade de vida, a família fica solta no espaço e no tempo, os pais desprotegidos, uma empresa desgovernada e todos querendo suprir algo que não é possível suprir, pois a idealização do morto dificulta o avanço (HASHIMOTO, 2005, p. 103).

Conforme explicitado no trabalho de Hashimoto (2005), as perdas nesses casos são vivenciadas de forma bastante intensa, incidindo no espaço familiar, mas também nos contextos de trabalho. Temos, aqui, um ponto de inflexão importante. Não bastassem as perdas no seio das famílias, em muitos casos é preciso agir rapidamente para evitar que danos maiores sejam causados na operação das empresas. Na Sasasaki e no Grupo Algar, até onde podemos inferir, percebemos que nos momentos de mortes, em meio a sofrimentos, sentimentos de indefinição, incerteza e desamparo, a coesão das famílias ofereceu condições para o enfrentamento da realidade, evitando a irrupção de problemas jurídicos, financeiros ou pessoais que fossem irreversíveis.

Há casos descritos no trabalho de Hashimoto (2005), porém, em que a família, em face da dificuldade na elaboração do luto, se volta completamente ao trabalho como forma de evitação do vazio e da falta proveniente da perda. Não temos condições de afirmar se isso ocorreu em algum momento nas famílias Sasasaki ou Garcia, mas é pertinente frisar que os parentes da pessoa falecida precisarão naturalmente voltar a seus trabalhos regulares. Isso é o que

se espera de um processo de luto comum. Todavia, chamamos atenção, aqui, para um funcionamento psíquico defensivo, no qual a pessoa se vê em condições precárias de enfrentar a morte de um ente querido e, então, se volta tão somente ao trabalho, encerrando-se em um círculo vicioso que a impossibilita de elaborar o luto, produzindo ainda mais prejuízos, sofrimento e dor.

No Grupo Algar e na Sasazaki, parece que as perdas seguiram seus cursos naturais. Diante da ambivalência da morte, o caminho mais adequado consiste em investir nas relações de solidariedade, no reconhecimento do outro e na estima familiar. As famílias aparentemente encontraram recursos para manter a coesão de seus núcleos e as empresas se adaptaram às intempéries da vida, dando prosseguimento à profissionalização de suas estruturas de governança. Do contrário, seria provável a irrupção de desorganizações e distorções familiares no seio dos processos sucessórios que se seguiram.

Trouxemos em primeiro plano a questão das vivências de perdas, pois entendemos que elas representam momentos fundamentais que colocam em xeque a consistência e a maturidade dos núcleos familiares e organizacionais. As próprias premissas da governança familiar, nesse sentido, servem para que, em episódios como esses, nem a família, a empresa e a propriedade fiquem ameaçadas. Mas qual seria, então, a prioridade final da governança familiar? Enfoca-se, no fim das contas, à perenidade e expansão da empresa ou à preservação da família?

Aqui, temos um divisor de águas no que compete às distinções entre governança corporativa e a governança familiar tal qual nos referimos. É fato que ambas se preocupam com os dois aspectos. Entretanto, na governança corporativa, o foco maior é criar mecanismos de transparência, avaliação, processos decisórios e de repartição, de forma a prevenir que, no caso de eventualmente ocorrer algum conflito radical no bojo da família, ele não afetará a empresa (BORNHOLDT, 2005). E é exatamente por isso que a governança corporativa tende a priorizar uma leitura mais instrumental e pragmática sobre os fatores humanos nas organizações. Na governança familiar, por sua vez,

também há esse foco, mas advogamos para que haja maior preocupação e senso de prioridade relacionado ao equilíbrio constante entre a garantia da profissionalização, a perenidade do negócio e a preservação dos laços familiares. Essa distinção, ainda que pareça tênue, é determinante quando consideramos as contribuições da Psicologia nesse processo. Uma profissionalização, do ponto de vista da governança familiar, que se desenvolve à custa da união dos laços de seus integrantes, não é considerada por nós como um trabalho exitoso.

Acreditamos que não é possível dissociar simbolicamente família e empresa. Mesmo que técnica e juridicamente essa separação deva ser resguardada, no campo psicológico nos referimos a objetos que se interpenetram. Além disso, quando demos prioridade às compreensões das dinâmicas simbólica e interpessoais familiares, trazemos em primeiro plano figuras costumeiramente desprezadas pelos processos de governança corporativa mais ortodoxos. A esse respeito, sempre enfatizamos a importância, por exemplo, das matriarcas das famílias. Mesmo em contextos nos quais impera uma lógica mais conservadora em relação à atribuição de papéis, como é o caso das histórias do Grupo Algar e da Sasazaki, observamos que as mães (e esposas) das famílias exercem funções determinantes nos processos sucessórios. Mesmo quando não estão inseridas na operação das empresas e embora essas mulheres sejam colocadas como figuras secundárias, são frequentemente elas as maiores protagonistas no apaziguamento e da resolução de conflitos no cerne das famílias e, logo, de forma indireta, das empresas (CEPELOWICZ, 1996).

Pensar a sucessão priorizando a óptica da Psicologia, portanto, implica dar destaque a figuras comumente ocultadas pela ortodoxia da governança corporativa. E esse trabalho envolve esforço e compromisso em tornar, antes de tudo, as relações familiares mais sólidas. Somente assim acreditamos ser possível alcançar resultados exitosos e plenos no âmbito das transições familiares. Ao Psicólogo, cabe trabalhar para que família e empresa se organizem em prol de uma unicidade grupal, com o reconhecimento de suas diferenças e semelhanças. É por isso que, diferentemente do profissional da

Administração, por exemplo, na escuta psicológica se prioriza a compreensão de detalhes relacionados ao convívio familiar, aos padrões comportamentais diante do enfrentamento de problemas, às estruturas de poder e de influência, aos laços de identificação e de idealização, bem como à partilha dos obstáculos e dificuldades encontradas. Assim, é possível construir estratégias conjuntas para nutrir a coesão, o comprometimento e as sensações de pertencimento no núcleo das famílias.

O sucesso de uma transição, portanto, passa pela força que possui a família para a concretização de um desejo coletivo que precisa ser realizado (DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009). Quando tratamos de famílias que atingiram maior grau de maturidade e coesão grupal, de forma gradativa são criadas estratégias para que os problemas familiares sejam trabalhados adequadamente e em seus respectivos espaços. O marco desse processo, no Grupo Algar, parece datar de 1991, quando toda a família Garcia reuniu seus membros e se engajou grupalmente na criação e regulamentação da Constituição Familiar do Grupo. O mesmo ocorre mais tardiamente, em 2001, no momento em que a família Sasazaki passou a empreender esforços concretos no aperfeiçoamento de sua governança corporativa, cujo objetivo central era solucionar conflitos de interesses entre as gerações, mas também conservar as tradições familiares e culturais da empresa. Se enfatizamos esses dois períodos, é porque acreditamos que representam saltos qualitativos essenciais nos processos de sucessão, nos quais as famílias pararam de buscar a afirmação de convicções e aspirações individuais e passaram a pensar nas empresas a partir de desejos coletivos, construídos em seus devidos espaços, com regras e premissas consensuais.

Ao abandonarem os sistemas de remunerações mediante salários para os membros das famílias, em favor do recebimento via proporção dos dividendos das empresas, não se constata somente uma evolução procedimental constituinte da profissionalização dos negócios. Trata-se, também, de um instrumento que garante a cooperação e implicação dos herdeiros, para que não incorram no equívoco de enxergar as empresas herdadas como “bancos”, com os quais fazem retiradas financeiras conforme

suas necessidades e vontades. A coesão familiar, nesse ponto, atua como substrato profícuo ao comprometimento e, portanto, de consumidores do patrimônio familiar, os herdeiros são convocados a se tornarem agentes (diretos ou indiretos) da expansão dos negócios herdados.

Assim, distinguem-se interesses pessoais, das famílias e das empresas, o que nos leva a constatar que a sucessão não garante somente a continuidade da empresa, mas também a preservação e alimentação dos núcleos de familiares. No documentário realizado sobre a história de vida de Luiz Alberto Garcia (MACHADO; SBREEBOW, 2015), a transmissão familiar dessas premissas fica bastante evidente. Em determinado momento, ao se dirigir aos seus netos, Luiz discorre que quando assumiu a empresa de seu pai tinha o sentimento de que, caso a perdesse, estaria arruinando sua imagem, mas também a de Alexandrino. “A responsabilidade de vocês é muito grande, porque ela sempre aumenta a cada geração”, testemunha o filho do comendador (MACHADO; SBREEBOW, 2015), que complementa sua fala enfatizando a coesão familiar:

[...] mas o legado que deixamos não é só a empresa, é também a moral, os bons comportamentos, a educação. [...] O conselho que deixo para os meus netos é que valorizem esses moldes essenciais, que se preparem para a vida, que estudem, que observem as coisas (MACHADO; SBREEBOW, 2015).

Ao Psicólogo, cabe também o trabalho de preservação e resgate das raízes e tradições familiares, ao mesmo tempo que se abrem espaços para a criação de comportamentos e estruturas decisórias mais flexíveis, capazes de se reinventar e se adaptar às novas demandas do mercado. O histórico e a coesão familiar, nesse sentido, assentam-se como quadros de referências para as condutas das gerações futuras e para a perpetuação dos vínculos familiares. Resgatemos um exemplo, para esclarecer nossas reflexões. Bernhoeft (1996), ao discorrer sobre uma missão internacional de intercâmbio com sociedades familiares da Europa, dá atenção especial ao caso do Banco Sella, sediado na cidade de Biella, na Itália. Ao interrogar membros da empresa sobre quais razões permitiram ao banco atingir a 13ª geração sob controle familiar, a resposta se concentrou exatamente na ênfase que demos acima. No referido caso, a empresa tem um compromisso constante com a difusão e o

registro de sua memória. Contratam-se, nesse contexto, historiadores que ficam responsáveis por elaborar materiais gráficos, dar palestras a herdeiros, organizar o museu da família e reproduzir com fidelidade o passado dessa família, sem que isso impeça, no entanto, a inscrição e o desenho de novos episódios na história. Enfim, nos parece cara essa questão, pois, por vezes, o trabalho do Psicólogo envolve uma retomada da história das famílias, que eventualmente se percebe de forma cada vez mais fragmentada.

Nesse aspecto, parece que o Grupo Algar tem se mobilizado na direção do Bando Stella. Além do documentário sobre a vida de Luiz Alberto Garcia, após criação do Centro de Memória da Algar Telecom (antiga CTBC) e com o apoio do Museu da Pessoa, uma obra foi lançada em homenagem ao fundador, a partir da compilação de 74 depoimentos de histórias de vida de amigos e familiares, coletados entre os anos de 1999 e 2001 (CERQUEIRA, 2002). Posteriormente, o Grupo Algar ainda organizou outro livro sobre Alexandrino, na ocasião de seu centenário (CERQUEIRA, 2007). No prefácio da primeira obra, chamam atenção as palavras escritas por seu filho, Luiz Alberto Garcia:

Nós aprendemos a dar valor à memória, pai, sobretudo para manter vivos seus ensinamentos. Conhecer nossa história nos ensina a entender o presente e a preparar o futuro. E o nosso futuro é atuar no Brasil inteiro, exatamente como o senhor sonhou. Trabalhamos duro para isso ao mesmo tempo em que mantemos acesa a consciência do compromisso público que o senhor tinha, que é trabalhar sempre em benefício de alguém. [...] O senhor está vivo. Está no nome do nosso Grupo, nas nossas crenças e valores, nos nossos sonhos e ideais. E estes não morrem nunca, pois renascem a cada dia através do milagre do trabalho, como o senhor sempre preconizou. Obrigado por tudo, pai. De coração (CERQUEIRA, 2002, p. 5).

Acreditamos que, se o Grupo Algar se destacou por seu pioneirismo nas práticas de governança familiar, foi também porque seu fundador sempre tomou cuidado para que os conflitos organizacionais não afetassem o negócio.

Nas reuniões de almoço, era só a família. Quando era pra tratar do negócio, a reunião era dentro da empresa e, todo final de ano, aconteciam as prestações de contas: todo mundo prestava suas contas, recebia seus parabéns ou recebia o seu puxão de orelha. A liderança era toda do Alexandrino. Ele tinha uma visão extraordinária, enxergava muito longe, controlava a família toda. [...] O principal que ele deixou foi a harmonia entre os irmãos, irmãos e cunhados, porque houve cunhados que também participaram das empresas. Essa harmonia, essa amizade que ele procurava nos dar, nos orientar,

acho que isso foi um dos maiores predicados que ele nos deixou. A principal coisa dele era a honestidade. Ele falava: “você tem que trabalhar com a cabeça sossegada. O seu irmão está trabalhando ali, está produzindo para você, para ele, para mim, para todo mundo, e você está fazendo o mesmo. Então, honestidade é a coisa mais sagrada do mundo” (Ibidem, p. 77).

Conforme o excerto apresentado, oriundo de um integrante da família, vemos novamente como a história familiar condiciona e influencia os planos futuros da empresa. Enfim, aprendemos que é papel do Psicólogo, durante o processo de implementação da governança familiar, dispor com sensibilidade a compreensão da diacronia temporal dos comportamentos e valores que são transferidos intergeracionalmente. No caso do Grupo Algar, ao fazer essa retrospectiva, percebemos que havia, desde a primeira geração, forças propulsoras à manutenção do núcleo familiar, conjugadas com a expansão consciente dos negócios. Em contraposição, em famílias que demonstram um histórico de maior degradação e fragmentação dos laços interpessoais, o trabalho de governança corporativa é impelido à reelaboração de fatores limitantes que se farão presentes.

Na Sasazaki, por sua vez, não temos dados suficientes para realizar uma análise pormenorizada das influências desse aspecto histórico. De fato, parece que a empresa não construiu o número de instrumentos para salvaguardar sua história como a família Garcia, o que é compreensível, pois a empresa não tem a complexidade do Grupo Algar. Os valores e tradições familiares, no entanto, parecem terem sido preservados e ainda permanecem fortes. Além disso, ao construir mecanismos de governança que fogem dos moldes convencionais (uma vez que a empresa prescindiu da criação de um Conselho de Família, por exemplo), a Sasazaki dá provas de que não existe uma receita pronta nesse processo. O mais importante é que ele seja operacionalizado coletivamente, a partir a mobilização de todo o núcleo familiar. Nesse ponto, não há dúvidas de que a empresa cumpriu suas tarefas com êxito.

3.8 Sucessão e governança familiar em pequenas e médias empresas

Quais razões levam os donos de empresas familiares a passarem adiante seus negócios? Segundo De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009), afora os aspectos financeiros inerentes a essas questões, o esforço dos fundadores em manter o controle dos negócios na família está relacionado à busca pela perpetuação da empresa, à manutenção de um projeto pessoal (de cunho inclusive identitário) e, especialmente, à garantia de oportunidades e prosperidade aos filhos. Independentemente do tamanho da organização, de forma mais ou menos planejada, é fato que o momento de passar o bastão sempre chega. Enquanto há empresários que investem anos na preparação de seus herdeiros e na estruturação de mecanismos de governança, outros postergam o máximo possível esse planejamento. Não escolher ou adiar essas decisões pode ser reconfortante, mas, conforme vimos, essa alternativa pode se revelar prejudicial para a empresa e a família.

Ao longo de nosso estudo, exploramos as distinções entre os registros da família, da empresa e do patrimônio, discorremos sobre as bases gerais na estruturação da sucessão na governança familiar e analisamos os principais aspectos que merecem atenção da Psicologia nesse processo. Ao trazer os casos da Sasazaki e do Grupo Algar, foi possível compreender como empresas consagradas e quase centenárias superaram esses obstáculos e se profissionalizaram, conforme o número de descendentes se ampliava. Ao longo dos últimos 30 anos, os dados coletados nos permitem observar que a expansão de ambos os negócios foi conseguida, assim como os núcleos familiares permanecem até hoje preservados. Nesse ponto, contudo, não podemos nos furtar a colocar uma questão basal: *para quem se endereça a governança familiar? Toda empresa familiar, independentemente de seu tamanho ou estrutura, deve se espelhar nos caminhos percorridos pela Sasazaki e pelo Grupo Algar? O quanto essa lógica é aplicável na maior parte das empresas familiares no Brasil?*

No universo da governança corporativa, cujo principal órgão difusor de conhecimento, em âmbito nacional, é o IBGC, historicamente foram priorizados

os processos de sucessão em empresas familiares que já haviam atingido patamares mais consolidados, do ponto de vista financeiro, de expansão e escalabilidade. Igualmente, não somente no Brasil, mas no mundo todo, o tema da sucessão é um dos mais explorados quando se abordam as companhias familiares (LEONE, 2005; ASTRACHAN, 2010; BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2010; COLLINS; O'REGAN, 2010; SHARMA; CHRISMAN; GERSICK, 2012). Todavia, esse registro é ofuscado quando são analisadas as realidades de pequenas e médias empresas (PMEs) (COSTA et al., 2015). Destaca-se, para efeitos de conceituação, que a partir das promulgações da lei nº 10.165, do ano 2000, e da lei complementar nº 147, de 2014, estabeleceu-se uma distinção entre empresas de micro, pequeno, médio e grande porte, em razão de seus faturamentos anuais (SEBRAE, 2005; 2014):

- Microempresas: faturamento de no máximo R\$ 360 mil.
- Pequenas empresas: faturamento entre R\$ 360.000,01 e R\$ 3,6 milhões anualmente.
- Médias empresas: de R\$ 3.600.000, 01 a R\$ 12 milhões.
- Empresas de grande porte: faturamento acima de doze milhões anuais, ativos totais superiores a R\$ 240 milhões ou receita bruta anual superior a R\$ 300 milhões.

Além dessa distinção, o IBGE propõe outro sistema de classificação, lastreado pelo número de pessoas ocupadas nas empresas, conforme apresentado no Quadro 1:

Quadro 1. Sistema de Classificação de Empresas proposto pelo IBGE

ATIVIDADES ECONÔMICAS		
Porte	Serviços e comércio	Indústria
Microempresa	Até 09 pessoas ocupadas	Até 19 pessoas ocupadas
Pequena empresa	De 10 a 49 pessoas ocupadas	De 20 a 99 pessoas ocupadas
Média empresa	De 50 a 99 pessoas	De 100 a 499 pessoas

	ocupadas	ocupadas
Grande empresa	Acima de 100 pessoas	Acima de 500 pessoas

Fonte: Sebrae (2014, p. 23).

Em termos estatísticos, estima-se que cerca de 90% das empresas existentes no Brasil sejam familiares (SEBRAE, 2005). Apesar de não termos dados precisos sobre qual a distribuição do porte das empresas nesse percentual, de acordo com o Sebrae (2014), a partir da classificação do IBGE, as micro e pequenas empresas respondem por 54,4% do PIB no comércio do Brasil. Na indústria, por sua vez, 47% do PIB provém de pequenas e médias empresas. Já no setor de serviços, 36,3% da produção nacional é oriunda de pequenos empreendimentos. Esses dados, então, nos levam a concluir que parte significativa dos negócios familiares nacionais não se assemelha em sua estrutura aos casos da Sasazaki e do Grupo Algar, isto é, a companhias de grande porte, notadamente com maior complexidade organizacional e patrimonial. *Quais seriam, então, as particularidades da sucessão nessas organizações?*

Costa et al. (2015) analisaram processos sucessórios em cinco empresas familiares de pequeno e médio porte. Predominou, nos resultados encontrados, a ausência de planejamento formal nas sucessões e, além disso, na maior parte dos casos, os sucedidos permaneciam ativos nas organizações, ainda que atribuíssem aos sucessores o poder decisório maior dos negócios. Em todas as organizações, a relação entre interesses organizacionais e pessoais se dava de forma relativamente harmoniosa. Os autores do estudo concluíram, porém, que conflitos relacionados à divisão de perdas financeiras e das heranças se revelaram sintomáticos tanto da ausência do planejamento da sucessão como da falta de preparação dos sucessores.

Em PMEs, os laços e compromissos dos trabalhadores com a organização parecem ser mais fortes, quando comparados aos de outros negócios, o que indica uma propensão ao crescimento organizacional e

potencial para a ampliação da competitividade da empresa. Como essas empresas estão nos períodos iniciais da criação de suas histórias, entretanto, é compreensível que não haja a consolidação de um planejamento estratégico e de investimentos; os processos ainda tendem a se operacionalizar de modo informal e a separação entre problemas familiares e empresariais não costuma ser bem definida (COSTA et al., 2015).

Especialmente em empresas que se encontram em estágios iniciais, não se discutem critérios de entrada de membros da família. Grande parte das vezes, eles naturalmente são incluídos, pois representam forças de trabalho essenciais para a garantia da existência do negócio e subsistência dos proventos do lar (CADIEUX, 2007). Portanto, dentro desse cenário não cabe a aplicação sistemática e integral de órgãos de governança, como um Conselho de Família ou de Administração. O que absorvemos, no entanto, são as premissas que norteiam esses instrumentos, que podem ser perfeitamente aplicáveis em PMEs. Embora a empresa não vá estruturar esses conselhos, seu desenvolvimento pode ser balizado (tal como fez Alexandrino, nos primórdios da CTBC) por esforços contínuos em diferenciar família, empresa e patrimônio (pela distinção de despesas da família e organizacionais, por exemplo), assim como por buscar maneiras possíveis para planejar o desenvolvimento de sucessores.

Quando possível, a preparação dos sucessores deve ser concebida do mesmo modo como descrito no segundo capítulo desta dissertação. Ainda que a família não tenha abundância de recursos, é preciso que desde a infância os filhos sejam conscientizados sobre a importância e a natureza da empresa que irão herdar, para que, caso futuramente ocorra uma sucessão, esta seja feita com cautela e planejamento. Como destacado acima, contudo, é comum que em PMEs o herdeiro já esteja inserido na operação da empresa por uma questão de necessidade. Uma vez que nem sempre há a possibilidade de se exigir que ele tenha uma experiência anterior de mercado, para depois ser inserido na empresa familiar, nesses casos seu desenvolvimento deve ser feito “de dentro” e o fundador é o principal responsável por isso. Costa et al. (2015), baseados nas tipologias propostas por Cadieux (2007), sinalizam como o

próprio pai (ou fundador), mesmo em ambientes de maior informalidade, nas PMEs, pode trabalhar por meio de variados papéis, em favor do progresso gradual de seu sucessor (geralmente os filhos).

No papel de supervisor, o pai atua como superior imediato do filho, atribuindo-lhe tarefas, dando instruções, supervisionando o trabalho e corrigindo sempre que necessário, preparando-o para assumir a gestão e apresentando-o à empresa. No papel de professor, o pai ensina ao filho o modo que considera certo de fazer as coisas e o faz transmitindo-lhe conhecimentos específicos, experiências, até mesmo deixando-o errar. [...] No papel de protetor, o pai permite que o filho tome decisões e assuma as consequências para que tenha experiência real na gestão da empresa. Ao assumir o papel de introdutor, o pai apresenta o filho aos stakeholders internos e externos a fim de que o mesmo obtenha legitimidade e conquiste mais rapidamente seu espaço de sucessor. O papel de colaborador, decorrente do papel de supervisor, emerge ao longo do tempo, depois que o sucessor consegue revelar suas competências e conquistar a confiança dos pares mesmo quando o pai não está presente. Por fim, o papel de consultor do filho [...] ou apenas como pai no espaço familiar, ocorre por meio do aconselhamento do filho, não impondo ao sucessor seu modelo de gestão. Esse papel revela maturidade do pai e aceitação de sua aposentadoria, movimento que possibilita ao filho a construção da própria identidade na empresa (COSTA et al., 2015, p. 65-66).

Um Psicólogo, nesses contextos de apoio à sucessão, não deveria buscar a aplicação da agenda literal do IBGC. Ao contrário, a ele caberia a função de compreender a história da família e dos laços estabelecidos com a empresa. Ainda que não exista aqui um mito fundador estabelecido, não se pode negligenciar que possivelmente os donos já cumprem a função de uma instância simbólica legitimadora de um código de ética e condutas aceitáveis, o que pode desencadear disputas de poder na sucessão. Os processos anteriormente descritos, como a rivalidade, a culpa, a inveja e os embates de autoridade, em maior ou menor grau, também se aplicam às sucessões das PMEs.

Embora nas PMEs a sucessão tenda a ser vista como um processo natural (COSTA et al., 2015), o Psicólogo deve se empenhar a escutar as expectativas e desejos de cada integrante envolvido. É preciso apreender como se deu a entrada de cada membro da família no negócio, pois, antes mesmo de se falar em sucessão, faz-se necessário a compreensão do envolvimento, do sentimento de obrigação e de pertencimento de cada familiar. De nada adianta um fundador sonhar com essa transmissão enquanto seus

filhos possuem aversão pelos seus negócios ou mesmo têm gostos divergentes dos seus. A escuta psicológica, então, envolve o esforço de estabelecer uma continuidade, no núcleo familiar, de passado, presente e futuro. Por isso, o que sustenta a expansão organizacional está diretamente ligado às possibilidades de vislumbrar um projeto comum, que nasce da coesão familiar.

Em síntese, acreditamos que a maior contribuição do Psicólogo nos processos de sucessão e governança, em especial quando se trata de PMEs, é garantir que haja uma mediação adequada, fazendo com que todos os envolvidos compreendam que “profissionalizar” a empresa não passa por um processo estrito de racionalização dos negócios e da sociedade, mas também pelo estreitamento dos laços e elaboração de conflitos familiares. E é por isso que, diferentemente de abordagens mais tradicionais, no trabalho do Psicólogo, a família é sempre o ponto de partida. Teremos, enfim, premissas importantes da governança que irão nortear nosso trabalho, mas não há uma receita pronta e esquemática aplicável para cada porte de empresa. Cada família deve buscar o planejamento de sua sucessão a partir do seu horizonte de possibilidades, ampliando suas potencialidades e encarando seus obstáculos.

CONCLUSÃO

Sublinhamos a importância de estudar as empresas familiares dada sua expressividade no contexto socioeconômico nacional e, principalmente, sua capacidade de gerar empregos. Conforme já evidenciado, essas empresas são responsáveis por mais de 75% da força de trabalho do Brasil. No entanto, estima-se que apenas cinco em cada cem negócios familiares sobrevivem até a terceira geração (SEBRAE, 2005), o que nos leva a crer que, para além das mutações operadas nos âmbitos da competição e do mercado, os processos sucessórios nas sociedades familiares é um tema delicado e complexo. Ao longo desta dissertação, vislumbramos oferecer pontos de vista variados sobre esses fenômenos e concluímos que não existe uma só óptica, modelo ou racionalidade que abarque integralmente todos os desafios envolvidos nas transições.

Pretendemos, nesse sentido, compreender os enlaces entre os desafios inerentes aos processos sucessórios e suas contribuições a partir da implantação, *a priori*, de órgãos de governança familiar. Vimos, em síntese, que a tríade família-sociedade-patrimônio abarca sistemas complexos, que demandam uma série de estratégias de administração e conflitos, bem como a criação de espaços formais, nos quais se torna possível debater diferenças, alinhar expectativas e manter, mediante o diálogo, o projeto de um sonho compartilhado, cuja finalidade é a perpetuação da sociedade familiar, sua harmonia e a manutenção dos valores éticos e corporativos que atravessam os espaços pessoais e profissionais de todos os envolvidos. Nesse contexto, nos deparamos com um percurso árduo, que envolve implicação e abertura dos fundadores desde o nascimento de seus filhos. A maturidade, o respeito às diferenças e o envolvimento na profissionalização do negócio, quando vinculados à operacionalização dos órgãos de governança corporativa nas empresas familiares, parece ser um caminho difícil, porém fundamental, na consolidação de um planejamento sucessório saudável, tanto para as famílias envolvidas quanto para a organização e seus empregados.

As transições em empresas familiares não são somente frutos de um planejamento operacional, desenhado a partir de critérios pragmáticos, tangíveis, que designam uma transferência de poder. São, ao mesmo tempo, reflexos de desejos familiares, os quais necessitam tomar a forma de um projeto comum. Ao Psicólogo, cabe o desafio de auxiliar a família nessa construção, que eventualmente é também composta de laços de rivalidade, inveja, culpa, bem como é atravessada pelo medo de perder posições privilegiadas, pelo sentimento de inércia e impotência diante da transferência de poderes decisórios nas sucessões. Conforme vimos no capítulo anterior, esse processo pode também ser fraturado substancialmente quando há perdas na família ou quando a ganância por dinheiro (ou poder) se sobrepõe às necessidades afetivas familiares.

É fato que a governança familiar e a sucessão devem envolver a profissionalização, o que quer dizer que a empresa familiar, independentemente de sua estrutura e do segmento no qual está inserida, deve buscar construir mecanismos e instrumentos de transparência que valorizem a eficiência organizacional, garantindo a diferenciação entre empresa, família e patrimônio. Quanto mais cedo isso é feito, maiores serão as chances de êxitos futuros nos processos de sucessão. Não se pode perder de vista, porém, que a família não é tão somente um subsistema da empresa. Ela é, antes de tudo, uma instituição social que condiciona a lógica de reprodução intergeracional de estruturas sociais, valores e comportamentos de seus membros. E é em função desse peso que, amparados pela Psicologia, defendemos que todo trabalho voltado aos processos sucessórios deve ser iniciado com as famílias e finalizado com a garantia de que não houve prejuízos na unidade familiar.

Constatamos, a partir da literatura da área e dos casos escolhidos, que a figura do fundador é central para os diferentes ciclos de vida das empresas. Sua função, porém, não deixa de ser complexa e ambivalente, pois não só é responsável pelos principais processos de expansão do negócio como também pode se colocar como um grande entrave e foco de resistências ao planejamento sucessório. Simbolicamente, entretanto, quando se instaura uma

figura mítica baseada na história do fundador, apreende-se também a consolidação de um importante modelo de crenças e comportamentos, que carrega em seu bojo um ideal de expansão e a sacralização dos valores familiares.

A memória constitui um fator essencial para a preservação da sociedade familiar. Portanto, faz-se necessário, nos processos de sucessão, para além da figura do herói fundador, que sejam compreendidas de que maneira as gerações criam distintas versões das narrativas familiares, bem como interiorizam as crenças, identidades e valores compartilhados no núcleo da família. Logo, é fundamental que haja sempre um alinhamento estreito dos valores e princípios familiares que devem estar presentes no negócio. Sem esse processo, a profissionalização da gestão se revela impossível de ser alcançada. A união dos fundadores, aliada à confiança nos filhos, é o que permite a prosperidade da empresa, sem colocar a família em risco.

Em suma, o Psicólogo entra em cena nesse processo como mediador da família, de modo a reconectar seus membros com a história que compartilham entre si. Esse trabalho de mediação passa, então, pela tentativa de conciliação das demandas pessoais e profissionais dos fundadores e herdeiros, o que implica compreender os sistemas de poder, o conjunto de crenças e os conflitos interpessoais que compõem a dinâmica familiar. Direciona-se, portanto, a atenção ao entrelaçamento entre história da família e história da empresa, apreendido como um fenômeno indissociável.

Por fim, esperamos, neste trabalho, ter contribuído, especialmente a partir do olhar da Psicologia, para a dinâmica e obstáculos presentes nos processos de sucessão das empresas familiares. Sem dúvidas, deixamos nesse caminho muitas questões em aberto, mas isso talvez seja inevitável, diante da amplitude desse tema. Nossos esforços não se direcionaram a oferecer respostas, mas a sensibilizar o leitor para a importância de ir além da ortodoxia e dos manuais de boas práticas comumente difundidos no âmbito da governança corporativa. Não se trata somente de uma tentativa de enaltecer a relevância e a necessidade da ampliação do trabalho do Psicólogo nesses

processos, mas também de lutar contra o instrumentalismo e pragmatismo que acabam colocando muitas vezes os negócios em primeiro plano, em detrimento da unidade e da dinâmica afetiva das famílias.

REFERÊNCIAS

AIELLO, T. Eliane Melgaço assume a nova vice-presidência de Gente do Grupo Algar. **Panorama Executivo**. 5 de julho de 2017. Disponível em: <<https://www.panoramaexecutivo.com.br/eliane-melgaco/>>. Acesso em: 28 de maio de 2019.

ALGAR TELECOM. Governança Corporativa. **Relatório de sustentabilidade de 2011**. 2011. Disponível em: <<http://www.mediagroup.com.br/host/Algar/Telecom/2011/port/ra/07.htm>>. Acesso em 20 de maio de 2019.

ALGAR. Modelo de Governança Algar. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. 03 de março de 2011. Belo Horizonte, 2011.

ALGAR. Governança Corporativa. **Relatório de sustentabilidade de 2017**. 2017. Disponível em: <<https://algar-holding.rs2017.com.br/o-grupo-algar/governanca-corporativa/#>>. Acesso em: 20 de maio de 2019.

ARRUDA, C; BRASIL, H. V.; SANTANA, J. L.; CAMPANA, R.; DOS SANTOS, R. C. F. M.; NOGEURIA, D. C. **Empresas duradouras**. Relatório de Pesquisa. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2007.

ASTRACHAN, J. H. Strategy in family business: toward a multidimensional research agenda. **Journal of Family Business Strategy**. v. 1, p. 6-14, 2010.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2ª ed. São Paulo: Nobel, 1989.

_____. CASTANHEIRA, J. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros**. São Paulo: Nobel, 1995.

_____. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar** (sem brigar). São Paulo: Editora Senac, 1996.

_____; GALLO, M. **Governança na empresa familiar**. 7ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BERTUCCI, J. L. O.; CAMPOS, E. A. S.; PIMENTEL, T. D.; PEREIRA, R. D. 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**. v. 11, n. 13, p. 152-167, 2009.

BORGES, A. F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. Empresas familiares: mapeamento da produção científica brasileira no período 1997-2009. **Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, v. 6, Florianópolis, 2010.

_____. O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 1997-2009. **Revista Organizações e Sociedade**. v. 19, n. 61, p. 315-332, 2012.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar**: implantação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CADIEUX, L. Succession in small and medium-sized family businesses: toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor. **Family Business Review**, v. 2, n. 20, p. 95-109, 2007.

CAMARGO, M. L.; VALENTE, M. L. L. C. Modernidade, sujeito e família: paradigmas em transição. In: M. L. L. C. VALENTE; M. C. WAIDEMAN. (Orgs.) **E a família, como vai?** pp. 13-32. Assis: Unesp Publicações, 2005.

CEPELOWICZ, S. **Empresa familiar**: relações, sentimentos e conflitos. Dissertação de Mestrado. Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro. 143f, 1996.

CERQUEIRA, L. A. E. **Alexandrino Garcia**: perfil de um pioneiro. São Paulo: Museu da Pessoa, 2002. Disponível em: <https://www.yumpu.com/xx/document/read/62265984/livro-alexandrino-garcia-perfil>. Acesso em: 12 de maio de 2019.

_____. **Alexandrino Garcia**: memórias, ideias e ideais. São Paulo: Museu da Pessoa, 2007. Disponível em: <https://www.yumpu.com/pt/document/read/62265898/livro-alexandrino-garcia-100-anos>. Acesso em: 10 de maio de 2019.

COELHO, C. S.; RIBEIRO, D. A. C.; FERREIRA, K. **Governança Corporativa**. Trabalho de Curso de Bacharelado em Administração com linha de formação específica em Gestão Empresarial. Centro Universitário Eurípides de Marília – Marília, 2010.

COLLINS, L.; O'REGAN, N. The evolving field of family business. **Journal of Family Business Management**. V. 1, n. 1, p. 5-13, 2010.

CORREA, C. **Abílio**: determinado, ambicioso, polêmico. Rio de Janeiro: Primeira Pessoa, 2015.

COSTA, L. S. P.; NUNES, S. C.; GRZYBOVSKI, D.; GUIMARÃES, L. O.; ASSIS, P. A. X. De Pai para Filho: A sucessão em pequenas e médias empresas familiares. **Contabilidade, Gestão e Governança**. v. 18, n. 1, p. 61-82, 2015.

DE VRIES, M. F. R. K. A inveja, grande esquecida dos fatores de motivação e gestão. In: J. F. CHANLAT (Org.). **O indivíduo na organização**. Dimensões esquecidas. pp. 67 – 82, v. 1, São Paulo: Atlas, 1992.

_____; CARLOCK, R. S.; FLORENT-TREACY, E. **A empresa familiar no divã**: uma perspectiva psicológica. (Tradução de André de Godoy Vieira). Porto Alegre: Bookman, 2009.

DURAND, C. J. Acesso à propriedade, gestão familiar e transmissão de patrimônio entre pequenos industriais de São Paulo. In: RATTNER, H. (Org.) **Pequena empresa** – o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência. São Paulo: Brasiliense, 1985.

DUTRA, L. M. G. L.; SAITO, R. **Conselhos de Administração**: análise de sua composição em um conjunto e companhias abertas brasileiras. São Paulo: Enanpad, 2001.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M.M; LANSBERG, I. De Geração para Geração: ciclo de vida das empresas familiares. São Paulo: **Negócio**, 1997.

GIRO MARÍLIA. Tochimiti Sasazaki é sepultado com ondas de mensagens de adeus e reconhecimento. **Jornal Giro Marília**. 27 de março de 2015. Disponível em: <<http://www.giromarilia.com.br/noticia/giro-marilia/tochimiti-sasazaki-e-sepultado-com-onda-de-mensagens-de-adeus-e-reconhecimento/1703>>. Acesso em: 19 de maio de 2019.

_____. Sasazaki troca presidente e família volta ao comando da indústria. **Jornal Giro Marília**. 06 de junho de 2018. Disponível em: <<https://www.giromarilia.com.br/noticia/giro-marilia/sasazaki-troca-presidente-e-familia-volta-ao-comando-da-industria/12610>>. Acesso em: 19 de maio de 2019.

GORGATI, V. **Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios**: contribuições da teoria da firma. 117f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.

GRAMANI, C. A. **A família empresária**: estratégias para o Século XXI. São Paulo: Clemente e Gramani Editora, 2011.

GUIMARÃES, T. B. C. **Empreendedorismo como estratégia corporativa**: um estudo do caso Grupo Algar. Mestrado em Administração. Universidade

Federal do Paraná. Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração: setor de ciências sociais aplicadas. 196f. Curitiba, 2005.

HASHIMOTO, F. **Vivências de perdas em uma empresa familiar**. 156f. Tese de Livre-Docência. Faculdade de Ciências e Letras de Assis – Universidade Estadual Paulista, Assis, 2005.

HOFT. Algar – a essência de uma família empresária. **Bernhoeft & Teixeira – Transição de Gerações**. s/d. Disponível em: <<http://hoft.com/sucessao/algar-essencia-de-uma-familia-empresaria/>>. Acesso em: 20 de maio de 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Casos de Empresas Familiares Não-Listadas**: Experiências na aplicação de práticas de Governança. Estudos de Caso. São Paulo: IBGC, 2011.

_____. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo: IBGC, 2015.

_____. **Ecossistema de governança**: Inovação e legado. Relatório Anual. São Paulo: IBGC, 2018.

JORNAL BRASIL. Sasazaki anuncia novo CEO. **Jornal Brasil Online**. Via pública de comunicação. 12 de outubro de 2015. Disponível em: <<https://jornalbrasil.com.br/noticia/sasazaki-anuncia-novo-ceo.html>>. Acesso em: 19 de maio de 2019.

LEONE, N. M. C. P. G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração da Fundação Instituto de Administração – RAUSP**. v. 27, n. 3, p. 84-91, 1992.

_____. **Sucessão na empresa familiar**: preparando mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. **Governança corporativa**: o governo da empresa e o conselho de administração. 8ª reimpressão, Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

LOURAU, R. **A análise institucional**. Petrópolis: Vozes, 1996.

MACHADO, C.; SBREEBOW, N. **Luiz Alberto Garcia**: um sonhalizador. Documentário. Pesquisa Acervo Close, 2015. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=4Po226YMt2Q>>. Acesso em: 02 de junho de 2019.

MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, I. (Orgs.) **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.

MELLO, S. L. Família, a incógnita familiar. In: AGOSTINHO, M. L.; SANCHEZ, T. M. (Orgs). **Família, conflitos, reflexões e intervenções**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

MOREIRA JUNIOR, A. L.; BORTOLI NETO, A. de. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

NEVES, M. S. Os cenários da república. O Brasil na virada do século XIX para o século XX. In: I. A. DELGADO; J. L. FERREIRA (Orgs.) **Brasil Republicano: Estado, sociedade civil e cultura política. O tempo do liberalismo excludente. Da Proclamação da República à Revolução de 1930**. ed. 1, pp. 14-44, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 2003.

PASSOS, E. BERNHIOEFT, R.; BERNHIOEFT, R.; TEIXEIRA, W. **Família, família, negócios a parte**. São Paulo: Ed. Gente, 2006.

PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL. **Pesquisa global sobre empresas familiares**. Publicação PwC Brasil, 2017.

RAMOS, D. M.; NASCIMENTO, V. G. A família como instituição moderna. **Fractal: Revista de Psicologia**. v. 20, n. 2, p. 461-472, 2008.

SASAZAKI. Empresa: quem somos. **Website institucional**. 2019. Disponível em: <<https://www.sasazaki.com.br/empresa>>. Acesso em: 19 de maio de 2019.

SEBRAE. No Brasil, 90% das empresas são familiares. **Relatório do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em: 05 de outubro de 2018.

_____. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Unidade de Gestão Estratégica, 2014. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 03 de junho de 2019.

SERPA, E. Mudança no Grupo Algar: Luiz Garcia assume o Conselho. **Diário do Nordeste Online**. 21 de outubro de 2018. Disponível em: <<http://blogs.diariodonordeste.com.br/egidio/mudanca-no-grupo-algar-luiz-garcia-assume-o-conselho/>>. Acesso em: 21 de maio de 2019.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J.; GERSICK, K. E. 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future. **Family Business Review**. v. 1, n. 25, p. 5-15, 2012.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais** – como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgar Blücher; Porto Alegre: PPGA-URGA, 1978.

SOUZA, F.; I. **Redes sociais e os impactos dessa inovação nas organizações**: estudo de caso da rede corporativa “Comunidade de Negócios” da área comercial das empresas do Grupo Algar. Mestrado em Administração. Universidade Fumec, Faculdade de Ciências Empresariais, 101f, Belo Horizonte, 2012.

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

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SOCERJ**. v. 5, n. 20, p. 383-386, 2007.