



Manual IFC de Governança para Empresas Familiare

Manual IFC de Governança para Empresas Familiares



Segunda Edição: Disponível em Albanês, Espanhol, Francês, Inglês,
Macedoniano, e Português.

Copyright © 2008 International Finance Corporation
2121 Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC 20433
United States of America

Um Membro do Grupo Banco Mundial

Nota

O Manual IFC de Governança para Empresas Familiares (Manual) foi criado pelos funcionários da International Finance Corporation (IFC). As opiniões e conclusões nele contidas não refletem necessariamente os pontos de vista da IFC, do Grupo Banco Mundial, do seu Conselho de Administração, ou dos países que representam. O material contido neste Manual é apresentado de boa fé para orientação geral, porém a IFC e o Grupo Banco Mundial não garantem sua exatidão e não se responsabilizam por quaisquer conseqüências de sua utilização.

O conteúdo deste trabalho é protegido por direitos autorais. Copiar e/ou transmitir partes ou todo este trabalho pode ser uma violação da lei vigente. A IFC dá apoio à divulgação desta publicação, permitindo que o leitor deste trabalho copie partes dele para seu uso pessoal sem fins comerciais, não tendo o direito de revender, redistribuir ou criar trabalhos dele derivados. Quaisquer outras cópias ou utilização deste trabalho requerem a expressa permissão por escrito da IFC.

Prefácio

O propósito deste Manual de Governança para Empresas Familiares é o de ajudar as equipes de consultoria e investimento da IFC a identificar e tratar questões básicas ligadas à governança de empresas familiares com os clientes que se enquadrem nesse perfil. O Manual também pode servir como meio de orientação para os clientes da IFC cujo objetivo é fortalecer suas práticas de governança de família. Este Manual irá complementar as ferramentas da IFC em Metodologia de Governança Corporativa atualmente utilizadas dentro da IFC para avaliar a governança de clientes cujas empresas tenham tal configuração.

Este Manual não pretende ser uma obra de referência abrangente sobre governança de empresas familiares. Também não substitui aconselhamento individualizado que possa ser proporcionado por consultores qualificados em empresas familiares e profissionais da área jurídica e contábil. Ele pretende, antes, fornecer uma descrição prática e concisa dos componentes essenciais da governança corporativa de empresas familiares, juntamente com sugestões de abordagens de alguns dos dilemas mais comumente enfrentados na área de governança de empresas familiares. Discussões mais detalhadas sobre os tópicos abrangidos por este Manual podem ser encontradas na extensa literatura existente sobre o tema, fornecida nas notas de rodapé e na bibliografia no final do Manual.

Este Manual foi preparado por Sanaa Abouzaid, Oficial de Governança Corporativa de Investor & Corporate Practice da International Finance Corporation. Quaisquer perguntas ou comentários a respeito do conteúdo do Manual devem ser dirigidos a:

Sanaa Abouzaid
Investor & Corporate Practice
Corporate Governance & Capital Markets Advisory Department
International Finance Corporation
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20433 U.S.A
Telephone: 202-458-1614
Email: sabouzaid@ifc.org

Agradecimentos

A autora deseja expressar sua enorme gratidão a todas as pessoas que de alguma forma participaram do desenvolvimento deste Manual.

Dentre os que contribuíram para a produção do Manual estão: Natalya Arabova, First Freight Company (Rússia); Ayman Eltarabishy, The George Washington University (EUA); Leo Goldschmidt, Bank Degroof (Bélgica); Darrin Hartzler, Davit Karapetyan, Sebastian Molineus, e Cecilia Rabassa, IFC/Banco Mundial; Herbert Steinberg, Mesa Corporate Governance (Brasil); e John Ward, Kellogg School of Management (EUA). Cada um dos citados contribuiu indescritivelmente no desenvolvimento e na revisão do conteúdo deste Manual.

A autora também gostaria de agradecer a Joe Achkar, SABIS (Líbano); e Alfredo Carvajal Sinisterra, Carvajal Group (Colômbia), por compartilharem alguns exemplos das práticas de governança corporativa de sua família no Manual.

Agradecimentos especiais a Andres Bernal, Governance Consultants (Colômbia); Sandra Guerra, Better Governance (Brasil); Kiril Nejkov, Fabio Isay Saad, Enrique Sanchez-Armass, e Anderson Caputo Silva, IFC/Banco Mundial, por suas revisões das versões traduzidas do Manual.

Nossos agradecimentos também a Jewel Caguiat e Maya Polishchuk, IFC, que foram essenciais para a supervisão do design, da impressão e da distribuição do Manual.

Por ultimo, a autora gostaria de deixar um agradecimento especial a Mike Lubrano, Cartica Capital (EUA), por seu papel central em orientar e avaliar todo o processo de desenvolvimento deste Manual.

Índice

INTRODUÇÃO	11
1. Definição e Características da Empresa Familiar – Pontos Fortes e Fracos	12
2. Estágios de Crescimento de uma Empresa Familiar	14
2.1. O(s) Fundador(es)	14
2.2. Parceria entre Irmãos	15
2.3. A Confederação de Primos	15
SEÇÃO I: PAPÉIS DOS MEMBROS DA FAMÍLIA NA GOVERNANÇA DE SUA EMPRESA	17
1. Proprietários (Acionistas)	17
2. Diretores Executivos (Gestão)	18
3. Membros do Conselho de Administração	18
4. Membros da Família (a Família e suas Instituições)	18
SEÇÃO II: GOVERNANÇA FAMILIAR	21
1. Constituição Familiar	22
1.1. Políticas de Emprego para Membros da Família	23
1.2. Políticas Relativas à Posse de Ações por Membros da Família	28
2. Instituições de Governança Familiar	28
2.1. Assembléia Familiar	29
2.2. Conselho de Família	30
2.3. Escritório de Família (<i>Family Office</i>)	32
2.4. Outras Instituições Familiares	33
SEÇÃO III: CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR	37
1. Conselho Consultivo	38
1.1. Definição e Papel do Conselho Consultivo	38
1.2. Composição do Conselho Consultivo	39
1.3. Vantagens e Desvantagens do Conselho Consultivo	39
2. Conselho de Administração	40
2.1. Papel do Conselho de Administração	40
2.2. Composição do Conselho de Administração	41

2.3. Deveres dos Membros do Conselho de Administração (Conselheiros de Administração)	42
3. Membros Independentes do Conselho de Administração	43
3.1. Importância dos Membros Independentes do Conselho	43
3.2. Definição de Membro Independente do Conselho	44
SEÇÃO IV: A DIRETORIA EXECUTIVA EM UMA EMPRESA FAMILIAR.	46
1. Diretores Executivos Familiares vs. Não-Familiares	46
2. Sucessão do CEO e da Diretoria Executiva	49
2.1. Importância de um Plano de Sucessão Formal da Diretoria Executiva.	50
2.2. Passos de um Plano de Sucessão Formal para o CEO	50
SEÇÃO V: ABERTURA DO CAPITAL DA EMPRESA FAMILIAR	52
1. Por que Abrir o Capital? Por que Não?	52
1.1. Vantagens da Abertura de Capital para a Empresa Familiar	52
1.2. Desvantagens da Abertura de Capital para a Empresa Familiar	53
2. Preparando-se para uma Oferta Inicial de Ações (IPO).	54
CONCLUSÃO	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57

INTRODUÇÃO

As empresas familiares constituem a mais antiga e mais disseminada forma de organização de negócios. Em muitos países, as empresas de família representam mais de 70% de todas as companhias em operação, desempenhando um papel-chave na criação de empregos e no crescimento das economias nacionais. Na Espanha, por exemplo, cerca de 75% das empresas são de propriedade de famílias, contribuindo em média com 65% do PIB daquele país.¹ De modo similar, as empresas familiares contribuem com cerca de 60% do PIB agregado da América Latina.²

Os negócios de família apresentam escala variada, indo desde companhias de pequeno e médio porte até grandes conglomerados que operam em diversos setores e países. Entre as maiores, alguns dos nomes mais conhecidos mundialmente são: Salvatore Ferragamo, Benetton e Grupo Fiat, na Itália; L'Oreal, Grupo Carrefour, LVMH e Michelin, na França; Samsung, Hyundai Motor e Grupo LG, na Coreia do Sul; BMW e Siemens, na Alemanha; Kikkoman e Ito-Yokado, no Japão; e finalmente Ford Motors Co e Wal-Mart Stores, nos Estados Unidos.

Também é um fato conhecido que a maioria das empresas familiares sobrevive por um período muito curto após deixarem de ser dirigidas por seus fundadores, e que cerca de 95% delas não sobrevivem à terceira geração de proprietários.³ Em muitos casos isso é resultado da falta de preparação das gerações subseqüentes para lidar com as demandas de uma empresa em crescimento e com uma família muito maior. Mas as empresas familiares podem melhorar suas chances de sobrevivência implantando estruturas de governança adequadas e iniciando o mais cedo possível um processo de educação das novas gerações nessa área.

Este Manual irá focar os desafios específicos de governança enfrentados por empresas familiares, propondo estruturas e práticas que possam mitigar os riscos associados a tais desafios e assegurar a viabilidade do negócio. O Manual oferece uma perspectiva internacional, uma vez que enfoca características de empresas familiares que podem ser comumente observadas em diversos países. Os sistemas de governança aqui sugeridos deverão ser adaptados às exigências e regulamentações locais antes de serem aplicados em um país específico.

¹ The Family Business Network, www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.

² The Family Business Network, www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.

³ The Family Business Network, www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.

1- Definição e Características da Empresa Familiar— Pontos Fortes e Fracos

Definição: Neste Manual, 'empresa familiar' se refere àquelas companhias nas quais a maioria das ações com direito a voto está em mãos da família controladora, incluindo o(s) fundador(es) que tenha(m) a intenção de passar o negócio a seus descendentes. As expressões "empresa familiar", "empresa de propriedade de [uma] família", e "empresa controlada por família" serão aqui utilizadas como intercambiáveis, tendo sentido idêntico ao longo de todo este Manual, ao se fazer referência a negócios de família.

Pontos Fortes: Vários estudos têm demonstrado que as empresas de propriedade de famílias apresentam melhor desempenho do que suas correspondentes não-familiares, tanto em termos de vendas e lucros como de outras medidas de crescimento.⁴ Um estudo feito pela Thomson Financial para a revista americana Newsweek comparou empresas de família a suas rivais dentro dos seis índices financeiros mais importantes da Europa, tendo sido demonstrado que o desempenho das empresas familiares superava o das suas concorrentes em todos os índices considerados, desde o FTSE de Londres até o IBEX de Madrid. A Thomson Financial criou um índice único tanto para empresas familiares como não-familiares, em cada país, e as acompanhou ao longo de dez anos, até dezembro de 2003. Na Alemanha, o índice criado subiu 206% no caso das empresas de família, enquanto que as ações das empresas não-familiares cresceu apenas 47% no mesmo período. Na França, o índice subiu 203% no caso das primeiras, e apenas 76% no caso das empresas do segundo tipo. O desempenho das empresas familiares durante aqueles dez anos superou o das demais também na Suíça, Espanha, Grã-Bretanha e Itália.⁵

Esse alto desempenho é resultado de vantagens inerentes que as empresas familiares têm sobre suas semelhantes. Algumas dessas vantagens são:⁶

- **Compromisso.** A família – enquanto proprietária da empresa – mostra o mais alto nível de dedicação e interesse em fazer o negócio crescer, prosperar e ser transmitido às próximas gerações. Como resultado disso, os membros da família se identificam com a companhia e geralmente se dispõem a trabalhar mais e a reinvestir parte de seus lucros para permitir que ela cresça no longo prazo. Ao lidar com empresas familiares como clientes, a IFC valoriza muito o fato de haver um núcleo de acionistas altamente comprometidos com a empresa.

⁴ Denis Leach e John Leahy, "Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies", *Economic Journal*, 1991.

⁵ Newsweek, www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek.

⁶ Sir Adrian Cadbury, *Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's* (Egon Zehnder International, 2000); John Ward, "The Family Business Advantage: Unconventional Strategy", *Families in Business*, 2002.

- *Continuidade do Conhecimento.* Ao tocar seus próprios negócios, as famílias proprietárias têm como uma de suas prioridades a transmissão de sua experiência, habilidades e conhecimentos acumulados às gerações seguintes. Muitos membros da família se envolvem na empresa desde muito jovens. Isto aumenta seu nível de compromisso e lhes fornece as ferramentas necessárias para tocar a empresa.
- *Confiabilidade e Orgulho.* Pelo fato de as empresas familiares terem seu nome e reputação associados a seus produtos e/ou serviços, seus membros se esforçam para aumentar a qualidade de sua produção e para manter um bom relacionamento com seus parceiros (clientes, fornecedores, empregados, comunidade, etc.).

Pontos Fracos: Talvez a característica mais freqüentemente citada das empresas familiares seja que muitas delas não conseguem se manter sustentáveis no longo prazo. De fato, entre dois terços a três quartos das empresas familiares ou entram em colapso ou são vendidas pelo(s) fundador(es) durante seu próprio período à frente delas. Apenas entre 5 a 15 por cento delas continua operando até a terceira geração, nas mãos dos descendentes do(s) fundador(s).⁷

Essa alta taxa de fracasso entre empresas familiares é atribuída a uma multiplicidade de razões. Algumas de tais razões são as mesmas que poderiam fazer com que qualquer negócio fracassasse, como, por exemplo, má administração, falta de caixa para financiar o crescimento, controle inadequado de custos, situação do setor e outras condições macroeconômicas. Entretanto, as empresas familiares também mostram algumas fraquezas que são especialmente pertinentes à sua própria natureza. Alguns desses pontos fracos são:

- *Complexidade.* As empresas familiares são geralmente de governança mais complexa do que suas semelhantes não-familiares, devido à adição de uma nova variável: a própria família. Acrescentar as questões e emoções típicas de uma família aos negócios aumenta, de fato, a complexidade das questões com as quais tais empresas têm que lidar. Diferentemente do que acontece em outros tipos de empresas, os membros da família desempenham diversos papéis dentro de sua firma, o que pode às vezes levar a um desalinhamento de incentivos entre esses membros. Este ponto será discutido em mais detalhe na Seção I deste Manual.

⁷ Fred Neubauer e Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

- *Informalidade.* Devido ao fato de que, em sua maioria, tais famílias dirigem elas mesmas os seus negócios (pelo menos durante a primeira e a segunda gerações), geralmente há muito pouco interesse em estabelecer práticas e procedimentos de negócios claramente articulados. À medida que a família e sua empresa vão crescendo, essa situação pode levar a muitas ineficiências e conflitos internos que podem por sua vez ameaçar a continuidade do negócio.
- *Falta de Disciplina.* Muitas empresas familiares não prestam atenção suficiente a áreas estratégicas cruciais tais como: planejamento da sucessão do CEO (Diretor-Presidente) e dos ocupantes dos outros principais cargos da administração, emprego de membros da família na companhia, e dificuldade de atrair e reter diretores capacitados vindos de fora. Retardar ou mesmo ignorar decisões estratégicas sobre esses pontos de tamanha importância pode levar ao fracasso de qualquer empreendimento familiar.

2- Estágios de Crescimento de uma Empresa Familiar

Diversos modelos já foram desenvolvidos para descrever e analisar os diferentes estágios pelos quais passam as empresas familiares durante sua existência. Neste Manual, adotaremos o modelo básico de três estágios que resume o ciclo de vida da empresa familiar: (i) Estágio do(s) Fundador(es); (ii) Estágio da Parceria entre Irmãos; e (iii) Estágio da Confederação de Primos.⁸ Embora este modelo permita uma boa análise dos três passos básicos na evolução de uma empresa de família, ele não garante que todas as empresas de propriedade de famílias irão necessariamente atravessar todos os três estágios de desenvolvimento. Por exemplo, algumas companhias irão desaparecer durante os estágios iniciais de seu ciclo de vida, ou devido a falência ou por serem adquiridas por outra empresa.

A evolução da propriedade e da administração da maioria das empresas familiares passa pelos seguintes estágios:

2.1. Estágio 1: O(s) Fundador(es) (Proprietário(s) Controlador(es))

Este é o passo inicial na existência de uma empresa familiar. A companhia é propriedade exclusiva de seu(s) fundador(es), que também a dirige(m). A maioria dos fundadores pode até buscar aconselhamento de um pequeno número de

⁸ John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991); Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business* (Harvard University Press, 1997).

consultores externos e/ou de associados, mas eles irão tomar eles mesmos a maior parte das principais decisões. Este estágio é geralmente caracterizado por um forte compromisso do(s) fundador(es) com o sucesso de sua empresa e por uma estrutura de governança relativamente simples. De modo geral, este estágio envolve apenas um número limitado de questões ligadas à governança corporativa, comparativamente aos dois estágios seguintes, já que tanto o controle como a propriedade da companhia ainda se encontram nas mãos de uma mesma pessoa: o(s) fundador(es). Talvez a questão mais importante que deverá ser tratada durante a vida do(s) fundador(es) seja o planejamento da sucessão. Para que a empresa familiar sobreviva ao passar para o próximo estágio, o(s) fundador(es) deverá fazer os esforços necessários para planejar sua sucessão e começar a preparar o(s) próximo(s) líder(es) da firma.

2.2. Estágio 2: Parceria entre Irmãos

Este é o estágio no qual a propriedade e a gestão dos negócios já foram transferidas para os filhos do(s) fundador(es). Agora que mais membros da família estão envolvidos nos negócios, as questões de governança tendem a se tornar relativamente mais complexas do que durante o estágio inicial de existência da firma. Alguns dos desafios comumente enfrentados na fase de parceria entre irmãos são: manter a harmonia entre os irmãos, formalização dos processos e procedimentos de negócios, estabelecer canais de comunicação eficientes entre membros da família, e assegurar o planejamento da sucessão para os principais cargos administrativos.

2.3. Estágio 3: A Confederação de Primos (Consórcio de Primos ou Dinastia Familiar)

Neste estágio, a governança da empresa se torna ainda mais complexa, já que mais membros da família estão agora direta ou indiretamente envolvidos nos negócios, incluindo os filhos dos irmãos da segunda geração, primos, cunhados, noras, genros, sogros, etc. Uma vez que muitos destes membros pertencem a diferentes gerações e a diferentes ramos da família, eles podem ter idéias divergentes sobre como a empresa deve ser gerida e sobre como deve ser montada a estratégia geral dos negócios. Ademais, quaisquer conflitos que já existissem entre os irmãos no estágio anterior irão muito provavelmente ser trazidos também para a geração dos primos. Em consequência disso, este estágio envolve a maioria dos problemas de governança familiar. Os mais comuns dentre tais problemas são: emprego de membros da família; direitos da família como acionista; liquidez das participações acionárias; política de dividendos; papel dos membros da família na gestão dos negócios; resolução de conflitos de família; e visão e missão da família.

O quadro a seguir resume as principais questões de governança corporativa enfrentadas pelas empresas familiares durante seu ciclo de desenvolvimento:⁹

Estágio de Propriedade	Problemas Ligados ao Controle Acionário
Estágio 1: O(s) Fundador(es)	<ul style="list-style-type: none"> • Transição da liderança • Sucessão • Planejamento patrimonial
Estágio 2: Parceria Entre Irmãos	<ul style="list-style-type: none"> • Manter a harmonia e o espírito de equipe • Sustentar a propriedade familiar • Sucessão
Estágio 3: Confederação de Primos	<ul style="list-style-type: none"> • Alocação de capital corporativo: níveis de endividamento, lucros, dividendos • Liquidez dos acionistas • Resolução de conflitos de família • Participação e funções da família nos negócios • Visão e missão da família • Ligação da família com o negócio

Cada estágio coloca desafios e problemas diferentes que podem ser superados se forem bem gerenciados, assegurando-se assim a continuidade da empresa familiar. Em sua maioria, as empresas de propriedade familiar são bem-sucedidas em seu estágio inicial, graças aos tremendos esforços despendidos pelo(s) fundador(es), que se envolve plenamente em todos os aspectos do negócio. Mas, no longo prazo, torna-se necessário montar mecanismos e estruturas de governança adequados, de modo a possibilitar que sejam mantidos canais de comunicação eficientes e que haja uma clara definição dos papéis e expectativas de cada pessoa envolvida na empresa familiar.

⁹ John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991).

SEÇÃO I

PAPÉIS DOS MEMBROS DA FAMÍLIA NA GOVERNANÇA DE SUA EMPRESA

Em uma típica empresa não-familiar, qualquer indivíduo presente pode ser um empregado, um diretor executivo, um proprietário, um membro do conselho de administração, ou ainda ocupar uma combinação dessas funções. Em uma empresa de propriedade familiar, por outro lado, a questão se mostra mais complexa, com um indivíduo podendo ocupar múltiplos cargos e assumir diversas responsabilidades. Tais papéis múltiplos são geralmente associados a diferentes incentivos, o que aumenta os desafios enfrentados pelas empresas familiares, em comparação com aqueles enfrentados por suas semelhantes não-familiares.¹⁰

1- Proprietários (Acionistas)

Os proprietários de uma empresa familiar desempenham diversas funções e têm diferentes motivações, o que por vezes pode levar a opiniões conflitantes. Por exemplo, uma decisão de reinvestir lucros na própria empresa em vez de distribuí-los como dividendos pode ser vista de diferentes maneiras pelos vários proprietários, dependendo das funções que exercem. Um proprietário que trabalha em uma empresa familiar pode não colocar objeções a tal decisão, uma vez que ele ou ela já está recebendo um salário da companhia. Por outro lado, a situação poderia ser vista de modo diferente a partir da perspectiva de um proprietário que não trabalhe na empresa e que dependa dos dividendos como principal fonte de renda. Este proprietário estaria, de fato, mais interessado em receber dividendos mais altos e mais freqüentes.

A questão se torna ainda mais complexa à medida que a empresa familiar cresce e seus proprietários passam a ocupar cargos diferentes, com incentivos diferentes. Algumas das funções que um proprietário pode assumir em uma empresa familiar são:

- Proprietário apenas.
- Proprietário/diretor executivo.
- Proprietário/membro da família.
- Proprietário/membro da família/diretor executivo.
- Proprietário/membro do conselho.
- Proprietário/membro da família/membro do conselho.
- Proprietário/membro da família/membro do conselho/diretor executivo.

¹⁰ Fred Neubauer e Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

2- Diretores Executivos (Gestão)

Em uma empresa familiar, os diretores executivos terão também motivações diferentes dependendo de suas funções dentro da firma. Um problema que comumente surge com relação a esta questão é o tratamento desigual dado a diretores executivos da família e àqueles que não pertencem a ela. Em muitas empresas familiares, parte de ou todos os cargos da diretoria executiva estão estritamente reservados aos membros da família. Isto poderia impactar negativamente a motivação e o desempenho dos diretores de fora da família, que sabem muito bem que, não importa o quanto eles se dediquem com competência ao trabalho, eles jamais chegarão a fazer parte da direção executiva da empresa. Como consequência disso, muitas empresas familiares encontram muita dificuldade em atrair e reter diretores talentosos de fora da família. O estabelecimento de uma política de emprego clara e justa (tanto para empregados que sejam membros da família como para os demais) irá tornar mais fácil para as empresas familiares manter seus melhores quadros motivados e interessados no crescimento da companhia. Tal política iria atrelar os incentivos dados aos empregados a seu desempenho, fossem eles membros da família ou não.

3- Membros do Conselho de Administração

Quando se trata da participação como membro do conselho, a maior parte das empresas familiares reserva esse direito a membros da família, e apenas em poucos casos diretores executivos de confiança que não pertencem à família. Tal prática é geralmente utilizada como um modo de manter o controle da família sobre a direção de seu negócio. De fato, a maioria das decisões são geralmente tomadas pelos membros do conselho que ao mesmo tempo fazem parte da família. No exemplo dado anteriormente, relativo à distribuição de dividendos, membros do conselho que são da família e que ao mesmo tempo atuam como diretores executivos da empresa seriam naturalmente favoráveis ao reinvestimento dos lucros na própria companhia, de modo a aumentar seu potencial de crescimento. De maneira inversa, membros do conselho que sejam da família mas que não trabalhem na empresa iriam preferir a decisão de distribuir lucros sob a forma de dividendos aos acionistas da família. Estas visões contraditórias podem levar a grandes conflitos dentro do conselho, afetando negativamente seu funcionamento.

4- Membros da Família (a Família e suas Instituições)

Como já mencionado acima, os membros da família podem assumir diferentes responsabilidades, direitos e expectativas com relação a seu negócio. Essa situação pode às vezes levar a conflitos e problemas que representem riscos à con-

tinuidade da empresa familiar. Um fator que pode acentuar os conflitos entre os membros da família é o nível de acesso a informações sobre a empresa e suas atividades. Isto pode se mostrar problemático, uma vez que todos os membros da família que trabalham na companhia geralmente têm acesso a tais informações em tempo hábil, enquanto que familiares não diretamente envolvidos com sua administração não contam com a mesma facilidade de acesso.¹¹ As empresas familiares devem estabelecer os necessários canais de comunicação e instituições adequadas para manter todos os membros da família informados sobre os negócios, estratégias, desafios e rumos da empresa.

Definição de Governança Corporativa

“Governança corporativa refere-se às estruturas e processos de direção e controle de empresas. A governança corporativa diz respeito aos relacionamentos entre a direção, o Conselho de Administração, acionistas controladores, acionistas minoritários e outras partes interessadas. A boa governança corporativa contribui para o desenvolvimento economicamente sustentável dos negócios na medida em que melhora o desempenho das companhias e amplia seu acesso a capital externo”.¹²

Esta definição enfoca principalmente os três seguintes elementos:

- Direção refere-se a todas as decisões relacionadas com a determinação dos rumos estratégicos da empresa, no que toca a questões como: (i) estratégias de longo prazo; (ii) investimentos de larga escala; (iii) fusões e aquisições; e (iv) planejamento da sucessão e nomeação dos principais diretores executivos, incluindo o CEO (Diretor-Presidente) da empresa.
- Controle refere-se a todas as ações necessárias para se exercer efetiva supervisão sobre o desempenho da administração e para se acompanhar a implementação das decisões estratégicas adotadas.
- Relacionamento entre os principais órgãos diretivos da empresa refere-se às interações entre os acionistas, os membros do conselho e os diretores executivos. Um importante elemento de toda boa estrutura de governança corporativa é a definição clara das funções, deveres, direitos e expectativas de cada um desses órgãos diretivos.

As três próximas seções deste Manual irão focar os órgãos de governança de uma empresa familiar, tratando de questões como definição de funções, direitos e responsabilidades dos acionistas/membros da família, dos membros do conselho, e dos diretores executivos.

¹¹ Fred Neubaer e Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998); Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999).

¹² International Finance Corporation, <http://ifcln1.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/WhyCG>.

Nesta seção, descrevemos como várias questões relativas às empresas familiares podem surgir a partir da diversidade de funções exercidas pelos seus membros. Tais questões, somadas aos constantes desafios enfrentados por qualquer empresa, tornam difícil a sobrevivência das empresas familiares. Esta é provavelmente uma das razões que explicam o alto índice de fracasso observado entre empresas familiares. As empresas familiares podem, é claro, aumentar suas chances de sobrevivência cuidando com especial atenção de sua governança e implantando os mecanismos necessários nessa área. Alguns desses mecanismos serão discutidos na seção seguinte deste Manual.

SEÇÃO II

GOVERNANÇA FAMILIAR

O aspecto 'família' é precisamente o que diferencia as empresas familiares de suas semelhantes não-familiares. Conseqüentemente, a família desempenha um papel crucial na governança de seu negócio. Quando a família ainda se encontra em seu estágio inicial, do(s) fundador(es), muito poucas questões de governança podem se mostrar claramente, uma vez que, em sua maioria, as decisões são tomadas pelo(s) próprio(s) fundador(es), e que a voz da família ainda soa em uníssono. Mas, com o tempo, à medida que a família vai atravessando os estágios seguintes de seu ciclo de vida, novas gerações e mais membros da família se juntam à empresa. Isto implica no surgimento de diferentes idéias e opiniões sobre como os negócios devem ser geridos, e sobre qual estratégia deve ser seguida. Torna-se então indispensável estabelecer uma clara estrutura de governança familiar, que traga disciplina entre os membros da família, prevenindo potenciais conflitos e assegurando a continuidade do negócio. Para funcionar bem, a estrutura de governança familiar deve principalmente visar aos seguintes pontos:

- A comunicação dos valores da família, sua missão e visão de longo prazo, para todos os seus membros.
- Manter os membros da família (especialmente aqueles que não estão diretamente envolvidos com a gestão dos negócios) informados e atualizados sobre os principais desafios, realizações e rumos estratégicos da empresa.
- Comunicar as normas e decisões relativas ao emprego de membros da família, distribuição de dividendos e outros benefícios que eles possam obter do negócio.
- Estabelecer canais formais de comunicação que permitam aos membros da família compartilhar idéias, aspirações e preocupações.
- Montar uma estrutura formal que permita à família reunir-se e tomar todas as decisões necessárias.

Desenvolver uma estrutura de governança tal que ajude a construir relações de confiança entre os membros da família (especialmente entre aqueles que se envolvem diretamente nos negócios e aqueles 'de fora') e a unificar a família, aumentando assim as chances de viabilidade da empresa. Os principais constituintes de uma sólida estrutura de governança familiar são:

- **Uma constituição familiar** que enuncie claramente a visão, missão, valores e políticas que regulam a relação dos membros da família com a empresa.

- **Instituições familiares** que podem assumir diferentes formas e propósitos, como por exemplo a assembléia familiar, o conselho de família, e outros comitês de família.

1- Constituição Familiar

Definição: A Constituição Familiar é também chamada de “Credo Familiar”, “Protocolo da Família”, “Declaração de Princípios da Família”, “Normas e Valores da Família”, “Normas e Regulamentos da Família” e “Plano Estratégico da Família”. A Constituição Familiar é o enunciado dos princípios que delineiam o compromisso da família com relação aos valores centrais, visão, e missão da empresa.¹³ A constituição também define os papéis, composições e poderes dos principais órgãos de governança da companhia: membros da família/acionistas, direção e conselho de administração. Além disso, a Constituição Familiar define os relacionamentos entre os vários órgãos de governança, determinando ainda como os membros da família podem participar significativamente na governança de seu negócio.¹⁴

A Constituição Familiar é um documento vivo que evolui à medida que a família e seus negócios também o fazem. Conseqüentemente, torna-se necessário atualizar regularmente essa Constituição, de modo que nela sejam refletidas as mudanças que ocorram na própria família e/ou na empresa.

Componentes: A forma e conteúdo da Constituição Familiar diferem de uma empresa familiar para outra, dependendo do tamanho da família, de seu estágio de desenvolvimento, e do grau de envolvimento dos membros da família nos negócios. No entanto, uma típica Constituição Familiar deverá incluir os seguintes elementos:

- Valores, declaração de missão e visão da família.
- Instituições familiares, incluindo a assembléia familiar, o conselho de família, o comitê educativo, o escritório familiar, etc.
- Conselho de administração (e conselho consultivo, caso exista).
- Diretoria executiva.
- Autoridade, responsabilidade e relacionamentos entre a família, o conselho, e a diretoria executiva.
- Políticas relativas a questões familiares relevantes, tais como emprego de membros da família, transferência de ações, sucessão do CEO, etc.

¹³ Estes princípios podem estender-se de básicos (quando a família ainda estiver na fase de fundação) a detalhados e mais específicos à medida que o tamanho da família aumenta.

¹⁴ Fred Neubauer e Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998); Daniela Montemerlo e John Ward, *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business* (Family Enterprise Publishers, 2005); Craig Aronoff, Joseph Astrachan, e John Ward, *Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future* (Family Enterprise Publishers, 1998).

Embora, em sua maioria, as companhias familiares não possuam uma constituição formal, elas geralmente contam pelo menos com um conjunto informal de regras e costumes que determinam os direitos, obrigações e expectativas dos membros da família e dos órgãos de governança da empresa. À medida que a família se torna mais numerosa, ganha importância crucial o desenvolvimento de uma constituição escrita, formal, que seja observada pelos órgãos de governança da empresa e por todos os membros da família.

1.1. Políticas de Emprego para Membros da Família

Uma área muito importante da Constituição Familiar é a definição das políticas de emprego para membros da família. Muitas empresas familiares que deixam de estabelecer políticas claramente definidas quanto a empregar seus membros acabam tendo mais empregados da família do que a companhia de fato necessita. Alguns desses empregados podem nem mesmo estar qualificados para as funções que lhes são confiadas dentro da empresa. Pior ainda, algumas empresas familiares se vêem por vezes adquirindo firmas que não têm qualquer relação com seu negócio original, ou mantendo linhas de atividades pouco lucrativas, somente para assegurar que todos da família consigam um trabalho dentro da companhia.

Uma vez atingido o estágio de parceria entre irmãos, as famílias proprietárias de empresas devem formalizar suas políticas de emprego para membros da família. Isto requer o estabelecimento de regras claras quanto aos termos e condições para o emprego de familiares dentro da firma. Essas regras incluiriam enunciados claros das condições para admissão, permanência e saída da empresa. Tal política deve também cobrir aspectos relativos ao tratamento a ser dado a empregados que sejam membros da família em comparação com os demais empregados.

O conteúdo das políticas de emprego para membros da família difere de uma empresa familiar para outra. Nessa área, não há um conjunto único de regras 'corretas' que todas as empresas familiares deveriam seguir. Por exemplo, algumas famílias proíbem terminantemente que seus membros trabalhem na empresa da família. Já outras permitem que familiares trabalhem na firma, mas impõem sobre eles certas condições, como um nível educacional mínimo requerido, experiência de trabalho anterior, e limites de idade. Ao desenvolver sua própria política de emprego de familiares, cada família deve se concentrar naquelas regras e condições que lhe permitam atrair e motivar a melhor competência disponível (seja de dentro ou de fora da família). Também é muito importante estabelecer condições para emprego que não discriminem – seja contra ou a favor – os membros da família. Isso ajuda a criar um clima de alta motivação, marcado pelo senso de justiça para com todos os empregados da empresa familiar.

Finalmente, uma vez que já tenha sido elaborada e acordada entre a família, a política de emprego deverá ser disponibilizada, por escrito, a todos os seus membros. Isso irá também ajudar a estabelecer entre eles expectativas realistas quanto ao emprego de familiares.

CASO PRÁTICO 1

SABIS®—Política de Emprego Familiar

SABIS® é um sistema internacional de educação preparatória para a faculdade com raízes no século XIX. As escolas da Rede de Escolas SABIS® proporcionam aos alunos Pré-K e K-12 uma educação preparatória particularmente rigorosa para a faculdade. O singular sistema educacional SABIS® está sendo implantado com sucesso em 50 escolas em 14 países com 40.000 estudantes ao redor do mundo. O SABIS® e sua equipe de profissionais experientes dedicam-se a oferecer produtos e serviços educacionais de administração para uma rede de escolas associadas particulares e públicas.

A primeira escola da Rede de Escolas SABIS® foi fundada em 1886 nos subúrbios de Beirute, no Líbano. O nome SABIS®, é na verdade derivado das primeiras letras dos sobrenomes de seus fundadores: as famílias Saad e Bistany. Em agosto de 2007, havia 25 membros da família, 10 trabalhando na SABIS®.

O investimento da IFC no SABIS® em 2005 foi relacionado à nova Escola Internacional SABIS® em Adma, no Líbano. A SIS-Adma foi uma escola primária e secundária experimental projetada para acomodar 1.700 estudantes. A IFC investiu \$8 milhões de dólares americanos nas novas instalações, que se tornaram tanto a escola mais importante como a sede internacional do SABIS®. A IFC também proporcionou aconselhamento ao SABIS® quanto aos seus esforços para construir uma estrutura sólida de governança de empresa familiar.

Política de Emprego Familiar do SABIS®¹⁵

A. Filosofia de Emprego

O maior impulso por trás de nossas decisões deve ser em benefício da organização e não dos membros individuais da família.

1. Gostaríamos de atrair as pessoas mais qualificadas para o SABIS®, quer sejam da família ou não.
2. Um emprego no SABIS® não é um direito inato nem uma obrigação para os membros da família.
3. Uma vez empregados, os membros da família serão tratados como todos os outros empregados não-familiares.

¹⁵ Adaptado e resumido da Política de Emprego Familiar de 2006 do SABIS®.

4. Não há garantia de que os empregados da família serão promovidos a cargos da diretoria executiva, simplesmente porque fazem parte da família.
5. Os empregados familiares devem servir como exemplo quanto à dedicação, desempenho e comportamento.
6. Não podemos manter indivíduos, quer sejam membros da família ou não, que não contribuam plenamente.

B. Existência de uma Vaga

O SABIS® deve dispor de um cargo para o qual o candidato membro da família seja qualificado. O SABIS® não criará um cargo para um membro da família *a não ser que o crescimento do negócio o justifique*, o que será decidido pelo Conselho. Além disso, os empregados não-familiares não serão dispensados para dar lugar aos membros da família.

C. Pré-requisitos de Qualificações

1. Exigências Educacionais:

Um diploma universitário (bacharel ou mais alto, de uma universidade bem conceituada aprovada pelo SABIS®) é necessário para ocupar qualquer cargo na companhia.

2. Experiência Externa de Trabalho:

Uma experiência de trabalho bem sucedida (de 3 a 5 anos) fora do SABIS® é altamente recomendável, mas nem sempre necessária. A decisão final será tomada pelo Conselho, com base na avaliação e recomendação do Vice-Presidente de Desenvolvimento da Organização do Grupo (VP-OD) e do Presidente/CEO.

Os empregados familiares sem experiência externa terão um "treinamento inicial" de 6 a 12 meses, com os seguintes objetivos:

- a. Introduzi-los e expô-los ao SABIS®.
- b. Ajudá-los a descobrir, ou validar, seus interesses profissionais.
- c. Ajudar a empresa a avaliá-los.

3. Limite de Idade:

De acordo com a nossa filosofia de emprego, a empresa não deve ser considerada como um "abrigo" para membros da família à procura de emprego. Portanto, no caso de membros de família com mais de 40 anos de idade à procura de emprego no SABIS®, o Conselho examinará sua carreira profissional e os motivos pelos quais não ingressaram mais cedo antes de tomar uma decisão quanto à sua candidatura.

(continuado)

D. Emprego de Familiares – Pontos Específicos

1. Os membros da família que desejam ingressar no SABIS® devem informar o Presidente/CEO quanto ao seu desejo de ingressar. Em seguida, serão solicitados a completar o formulário padrão de candidatura ao emprego.
2. Os membros da família serão submetidos ao processo normal de entrevista, avaliação e seleção.
3. A decisão final de admitir ou rejeitar um candidato da família cabe ao Conselho.
4. Uma vez que um membro da família se torna um empregado, ele/ela será tratado/a como qualquer outro membro não-familiar. Os empregados familiares serão treinados, supervisionados, avaliados e promovidos como os outros empregados.
5. Os empregados familiares terão avaliações periódicas de desempenho (através dos canais padronizados) e receberão retorno sobre o seu desempenho, e orientação sobre como melhorá-lo. Além disso, o Grupo VP-OD também avaliará seu desempenho para possível orientação ou ação tendo em vista sua perspectiva de plano de carreira dentro da empresa.
6. A fim de contribuir com o desenvolvimento e progresso dos membros da família, um “Plano de Desenvolvimento” será preparado para cada membro da família que trabalha no SABIS®. Este plano incluirá treinamento, educação continuada, preparo, aconselhamento, projetos e tarefas especiais, revezamento de serviço, etc.
7. Como parte da administração do seu desempenho e desenvolvimento próprio, será solicitada aos empregados familiares a apresentação anual de uma auto-avaliação, incluindo os objetivos pessoais de desenvolvimento para o ano seguinte.
8. Na área de promoção e progresso dos empregados familiares, uma recomendação será feita pelo seu supervisor ou pela administração da empresa, com a decisão final tomada pelo Conselho.
9. Os motivos para dispensar um membro da família incluem desempenho contínuo fraco, conduta pessoal inaceitável e quaisquer outros motivos pelos quais um empregado não-familiar pode ser dispensado.
10. Se um membro da família for dispensado pela companhia, ele/ela não será reconsiderado para emprego.
11. Havendo uma vaga apropriada disponível, um membro da família que deixou o SABIS® voluntariamente pode voltar a trabalhar na empresa estando sujeito à aprovação do Conselho. Como regra, isso é limitado a uma única vez.

E. Remuneração

Salários e benefícios aos empregados familiares terão por base seu cargo, responsabilidades, qualificação e desempenho e serão comparáveis aos dos empregados não-familiares com o mesmo cargo e qualificações similares. Receberão salários e benefícios com base no fato de serem empregados, e não devido às ações que possuem. Como proprietários, serão compensados através do retorno sobre suas ações.

F. Outras Políticas de Emprego Familiar

1. Emprego de Parentes por Afinidade:

Os cônjuges de membros da família que desejam ingressar no SABIS® passarão pelo mesmo processo de entrevista, avaliação e seleção. A decisão final de admitir, ou rejeitar, um cônjuge de um membro da família cabe ao Conselho, que se reunirá sem a presença do membro da família em questão, e votará confidencialmente.

2. Relacionamentos de Supervisão e Relatórios:

Sempre que for possível, os membros familiares não serão supervisionados por outros membros da família. Isto poderá ocasionalmente ser inevitável, especialmente no caso de posições de liderança superiores; tais situações, no entanto, devem ser aprovadas e monitoradas pelo Conselho. Além disso, se ambos os membros de um casal estiverem empregados no SABIS®, não poderão trabalhar no mesmo departamento.

3. Estágios e Empregos de Férias:

Os jovens membros familiares que gostariam de trabalhar no SABIS® serão estimulados a estagiar por um curto período na organização (geralmente variando de algumas semanas a dois meses). Tal período de trabalho não deve substituir o "treinamento inicial" pelo qual passarão se ingressarem na empresa mais tarde.

4. Educação Continuada:

A política normal da empresa será aplicada tanto à educação continuada (para obter um diploma), como ao desenvolvimento profissional (por exemplo, treinamento, seminários e conferências). No caso de educação continuada, se o empregado familiar desejar auxílio financeiro adicional do Conselho de Família do SABIS®, além do fornecido normalmente pela empresa, uma solicitação deve ser apresentada ao Conselho de Família pelo Presidente/CEO. O Conselho de Família examinará a solicitação e tomará a decisão cabível.

1.2. Políticas Relativas à Posse de Ações por Membros da Família

Para algumas famílias, é vital que se defina com clareza as políticas a serem adotadas relativamente à posse de ações nos estágios iniciais da empresa familiar. Isso geralmente ajuda a delimitar as expectativas que os membros da família podem alimentar quanto a seus direitos enquanto acionistas, por exemplo, determinando se cunhados, genros, noras e outros parentes não-imediatos terão ou não direito a possuir ações da empresa familiar. Uma boa política acionária irá também definir mecanismos que permitam aos membros da família vender suas ações, caso prefiram o valor equivalente em dinheiro. De fato, à medida que o número de acionistas vai crescendo, a maioria deles vai ficando com um percentual cada vez menor do total de ações da empresa, o que implica em dividendos menores (se a empresa realmente estiver pagando dividendos). Tal situação pode criar frustração entre esses acionistas minoritários e levar a conflitos entre eles e os membros da família que recebem salários por trabalhar na firma.

Oferecer aos acionistas a opção de liquidez (venda de suas ações) poderia evitar muitos conflitos e aumentar as chances de sobrevivência do negócio. Algumas empresas familiares estabelecem um Fundo de Resgate de Ações de modo a comprar de volta quaisquer ações que os membros da família venham a querer liquidar. Esse Fundo é geralmente financiado por um pequeno percentual dos lucros auferidos a cada ano.

2- Instituições de Governança Familiar

As Instituições de Governança Familiar ajudam a melhorar os relacionamentos e a manter a harmonia familiar dentro da empresa. Ao permitir que membros da família se reúnam sob uma ou mais estruturas organizadas, as Instituições Familiares ampliam os elos de comunicação existentes entre a família e sua empresa, enquanto ao mesmo tempo criam oportunidades para que os seus membros estabeleçam e reforcem suas redes de relacionamento e discutam aspectos relativos tanto aos negócios quanto à própria família. Essas atividades organizadas ajudam a elevar o nível de entendimento e a construir consenso entre todos os membros da família.

Os familiares devem ser mantidos bem informados sobre o propósito e as atividades das Instituições de Governança Familiar estabelecidas. É também muito importante assegurar que os membros da família possam distinguir entre o papel dessas instituições e o dos demais órgãos diretivos da empresa, tais como o seu conselho de administração ou a sua direção executiva. Isso pode ser conseguido desenvolvendo-se procedimentos escritos que regulem aquelas instituições e que sejam compartilhados por todos os membros da família.

Segue abaixo uma descrição de algumas Instituições de Governança Familiar que uma empresa familiar pode criar. Naturalmente, nem todas as empresas familiares devem ou precisam estabelecer todas essas instituições. A decisão sobre qual ou quais tipo(s) de instituição estabelecer irá depender do porte da empresa, do estágio de desenvolvimento da família, do número de seus membros, e de seu grau de envolvimento nos negócios.

2.1. Assembléia Familiar

Definição: Também chamada de "Fórum Familiar", a assembléia familiar é um foro formal para discussão, por todos os membros da família, de assuntos ligados aos negócios e de questões familiares. Durante o estágio do(s) fundador(es) da companhia, a assembléia familiar é substituída por uma "Reunião de Família" mais freqüente e informal. Essas reuniões informais permitem que o(s) fundador(es) comunique os valores da família, que sejam geradas novas idéias de negócios e que se prepare a próxima geração de líderes da empresa familiar. À medida que a empresa e a estrutura familiar vai se tornando mais complexa (passando para os estágios de irmãos e de primos), torna-se vital estabelecer uma assembléia familiar mais formal.

Propósito: Reunir os membros da família para que eles possam refletir juntos sobre áreas de interesse comum (questões relacionadas à família e à sua empresa). Tal assembléia deve permitir que todos os membros da família permaneçam bem informados sobre as questões relativas aos negócios, ao mesmo tempo em que lhes dá a oportunidade de expressar suas opiniões sobre o desenvolvimento da empresa e sobre outras questões atinentes à família. Essas assembléias de família também contribuem para que sejam evitados potenciais conflitos que poderiam surgir entre os membros da família devido ao acesso desigual a informações relevantes e/ou a outros recursos. As assembléias de família geralmente têm lugar uma ou duas vezes por ano, e objetivam criar oportunidades para se discutir e lidar com questões de interesse geral para a família. Algumas das questões tratadas durante essas assembléias seriam:

- Aprovação de qualquer alteração nos valores e/ou na visão da família.
- Educação dos membros da família quanto a seus direitos e responsabilidades.
- Aprovação das políticas de emprego e remuneração de familiares.
- Eleição dos membros do conselho de família (caso este exista).
- Eleição dos membros de outros comitês de família.
- Outras questões relevantes para a família.

Composição: Via de regra, as assembléias familiares estão abertas a todos os membros da família. Entretanto, algumas famílias preferem estabelecer certas restrições para aceitação de participantes, tais como limites mínimos de

idade, exclusão dos parentes por afinidade (noras, genros, cunhados, etc.), e restrições quanto a direito de voto nas assembléias. O agendamento e a presidência da assembléia familiar geralmente cabe ao patriarca ou a alguma outra figura respeitada da família. Em famílias maiores, tal atribuição é comumente dada ao conselho de família.

2.2. Conselho de Família

Definição: Também denominado "Conselho de Supervisão da Família", "Conselho Interno" e "Direção da Família", o Conselho de Família é um órgão diretivo operante eleito pela assembléia familiar entre seus membros, e sua função é deliberar sobre questões relacionadas à empresa familiar. O conselho geralmente é formado quando a família atinge um tamanho crítico, qual seja, acima de 30 membros. Em tal situação, torna-se muito difícil para a assembléia familiar manter discussões proveitosas e tomar prontamente decisões adequadas. O conselho de família é pois estabelecido a este estágio como um órgão representativo de governança para a assembléia familiar, assumindo a coordenação dos interesses dos membros da família em seus negócios.

Propósito: A composição, estrutura e funcionamento do conselho de família diferem de uma empresa familiar para outra. No entanto, os deveres de um típico conselho de família incluiriam:¹⁶

- Atuar como o elo entre a família, o conselho de administração e a direção executiva da empresa.
- Sugerir e discutir nomes de candidatos a membros do conselho.
- Elaborar e revisar documentos que reflitam a posição da família quanto a visão, missão e valores.
- Elaborar e revisar políticas familiares quanto a questões como emprego de familiares, remuneração e posse de ações.
- Tratar de outros assuntos relevantes à família.

Composição: Como qualquer outro comitê que pretenda funcionar bem, o conselho de família deve ter um tamanho gerenciável, qual seja, entre 5 a 9 membros. Esses membros são geralmente eleitos pela assembléia levando-se em consideração suas qualificações e disponibilidade para desempenhar os deveres do conselho. Algumas famílias preferem impor certas restrições à participação como membro no conselho, tais como aquelas relativas a idade e experiência, exclusão de parentes por afinidade e de membros da família que

¹⁶ Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999); Fred Neubauer e Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

também sirvam no conselho de administração ou que façam parte da direção da companhia. Uma boa prática é a de se estabelecer limites de tempo para os mandatos, de modo a permitir que mais membros da família atuem no seu conselho e a criar um senso de divisão justa de oportunidades iguais dentro da família.

O conselho de família deve ter um presidente que também seja nomeado pela assembléia familiar. O presidente lidera e conduz os trabalhos do conselho, e atua como principal pessoa de contato para a família. É também considerada boa prática nomear um(a) secretário(a) desse conselho, para redigir e manter as atas das reuniões disponíveis para a família. Dependendo da complexidade das questões enfrentadas pela família, o conselho deverá se reunir de 2 a 6 vezes por ano. As decisões são geralmente tomadas por voto de maioria entre os membros do conselho.

O quadro a seguir delinea as principais diferenças entre reunião familiar, assembléia familiar e conselho de família:

	Reunião Familiar	Assembléia Familiar	Conselho de Família
Estágio	Fundador(es)	Parceria entre irmãos/ Confederação de primos	Parceria entre irmãos/ Confederação de primos
Status	Geralmente informal	Formal	Formal
Composição	Geralmente a participação é aberta a todos os membros da família. Outros critérios de participação podem ser estabelecidos pelo(s) fundador(es).	Geralmente a participação é aberta a todos os membros da família. Outros critérios de participação podem ser estabelecidos pela família.	Membros da família eleitos em assembléia familiar. Critérios de seleção definidos pela família.
Tamanho	Pequeno enquanto a família ainda estiver no estágio do(s) fundador(es). Geralmente conta de 6 a 12 membros da família.	Depende do tamanho da família e dos critérios de aceitação como membro.	Depende dos critérios definidos para aceitação como membro. Idealmente de 5 a 9 membros.

(continuado)

	Reunião Familiar	Assembléia Familiar	Conselho de Família
Número de Encontros	Depende do estágio de desenvolvimento da empresa. Quanto esta estiver crescendo rápido, a frequência pode chegar a ser semanal.	1- 2 vezes por ano.	2 a 6 vezes ao ano.
Principais Atividades	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação dos valores e da visão da família. • Discussão e geração de novas idéias de negócios. • Preparação do(s) próximo(s) líder(es) da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discussão e comunicação de idéias, visão e diferenças de ponto de vista. • Aprovação das principais políticas e procedimentos relativos à família. • Educação dos membros da família sobre questões de negócios. • Eleição do conselho de família e de membros de outros comitês. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolução de conflitos. • Elaboração das principais políticas e procedimentos relativos à família. • Planejamento. • Educação. • Coordenação do trabalho junto à Direção e ao conselho de administração, buscando equilibrar os interesses da empresa e da família.

2.3. Escritório de Família (*Family Office*)

Definição: O escritório familiar é um investimento e um centro administrativo organizado e supervisionado pelo conselho de família. Escritórios familiares são muito comuns entre famílias grandes e prósperas nos negócios, cujos membros expressam a necessidade de contar com assessoria e orientação para suas finanças, operações bancárias e outros tipos de consultoria.

Propósito: Prover aconselhamento e assessoria individualizada no planejamento de investimentos pessoais, aspectos fiscais, seguros, patrimônio, carreira e outros tópicos de interesse para os membros da família.

Composição: O escritório familiar é uma operação bem separada da empresa, embora alguns de seus membros possam trabalhar ao mesmo tempo nela.

O escritório é geralmente ocupado por executivos profissionais que monitoram os investimentos, cuidam de manter em dia obrigações fiscais, seguros, planejamento financeiro e transações internas à família, tais como transferências de ações e planos patrimoniais.¹⁷

2.4. Outras Instituições Familiares

Famílias proprietárias de empresas podem também considerar útil montar e manter outros tipos de instituições que cubram áreas específicas de seu interesse. Tais instituições incluem:¹⁸

Comitê Educativo: Este comitê fica responsável por capacitar o capital humano da família para que seus membros possam colaborar efetivamente nas tarefas de governança. O comitê educativo procura antecipar necessidades de aprimoramento e desenvolvimento pessoal/profissional, organizando para isso atividades e eventos nos quais os membros da família são estimulados a participar. Por exemplo, o comitê poderia organizar um seminário em contabilidade para membros da família, com o propósito de capacitá-los a compreender e analisar os demonstrativos financeiros de sua empresa.

Comitê de Resgate de Ações: Este comitê é supervisionado pelo conselho de família, e tem por função manter e gerir um fundo para os acionistas que queiram vender suas ações a um preço justo e utilizar o dinheiro assim obtido para outros propósitos próprios. O fundo é geralmente constituído a partir de contribuições percentuais sobre os lucros auferidos pela empresa a cada ano.

Comitê de Plano de Carreira: Serve para estabelecer e fiscalizar as políticas de admissão de membros da família interessados em atuar na empresa familiar. Este comitê também ajuda a monitorar as carreiras dos membros da família, oferecendo ao mesmo tempo orientação profissional e mantendo os acionistas e o conselho de família informados sobre seu desenvolvimento. O comitê de plano de carreira pode também ser muito útil para aconselhar os membros da família que preferiram não trabalhar na empresa, orientando-os em suas carreiras externas.

Comitê Recreativo e de Encontros Familiares: O propósito deste comitê é planejar eventos festivos e outros que visem reunir a família em torno de atividades recreativas. O comitê organiza também encontros familiares anuais que têm por objetivo reforçar os laços de relacionamento e criar oportunidades para que os parentes usufruam da convivência uns com os outros.

¹⁷ Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999).

¹⁸ Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999); Fred Neubaer e Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

Caso Prático 2

O Grupo Carvajal

Protocolo de Família - Índice

O Grupo Carvajal é uma importante empresa particular multinacional colombiana com negócios em 19 países, principalmente na América Latina. O Grupo Carvajal opera em 12 diferentes setores, os maiores sendo: fabricação e conversão de papel; produtos para escolas e escritórios; listas telefônicas; publicação e edição; e embalagens de plástico e papel.

O Grupo Carvajal foi fundado em 1904 em Cali, na Colômbia, por Manuel Carvajal Valencia, que estabeleceu uma gráfica denominada La Imprenta Comercial. Ao longo do tempo, a empresa expandiu-se em outros negócios e regiões, tornando-se uma das empresas multinacionais mais respeitadas na América Latina.

Os dois investimentos da IFC no Grupo Carvajal em 2004 e 2006 tiveram como finalidade apoiar o Grupo em seus planos estratégicos e de modernização. O investimento mais recente no Grupo Carvajal está relacionado à renovação e modernização dos sistemas de informações do Grupo. A IFC também proporcionou aconselhamento ao Grupo Carvajal na área de governança corporativa.

Índice do Protocolo de Família do Grupo Carvajal¹⁹

A. Objetivo do Protocolo de Família

1. Integridade da Empresa Carvajal
2. União da Família Carvajal

B. Instituições da Família

1. Assembléia Familiar
 - a. Objetivo da Assembléia Familiar
 - b. Funções da Assembléia Familiar
2. Conselho de Família
 - a. Objetivo do Conselho de Família
 - b. Composição do Conselho de Família
 - c. Funções do Conselho de Família
 - d. Decisões do Conselho de Família
 - e. Frequência das Reuniões do Conselho de Família

¹⁹ Adaptado e resumido da versão 2002 do Protocolo de Família do Grupo Carvajal.

3. Conselho para o Desenvolvimento dos Membros da Família que trabalham na Empresa
 - a. Objetivo do Conselho de Desenvolvimento
 - b. Composição do Conselho de Desenvolvimento
 - c. Funções do Conselho de Desenvolvimento

C. A Fundação da Família Carvajal (Instituição de Caridade)

1. Objetivo da Fundação da Família
2. Conselho da Fundação da Família
3. Presidente da Fundação da Família

D. Instituições da Empresa

1. Assembléia dos Acionistas
 - a. Objetivo da Assembléia dos Acionistas
 - b. Decisões da Assembléia dos Acionistas
2. Conselho de Administração
 - a. Objetivo do Conselho de Administração
 - b. Composição do Conselho de Administração
 - c. Presidente do Conselho de Administração

E. Administração da Empresa

1. CEO da Empresa
 - a. Nomeação do CEO da Empresa

F. Políticas de Propriedade de Ações

1. Venda de Ações
 - a. Direito à Primeira Recusa
 - b. Condições de Venda
2. Direito de Retenção sobre Ações
3. Emissões de Ações
4. Fundo de Reserva
 - a. Objetivo do Fundo de Reserva
 - b. Conselho de Administração do Fundo de Reserva
5. Conflitos de Interesse
 - a. Investimento em Outras Empresas
 - b. Transações com a Empresa
 - c. Outras Atividades

(continuado)

G. Emprego de Membros da Família

1. Entrada
2. Responsabilidades
3. Remuneração
4. Avaliação para Desenvolvimento
5. Aposentadoria

H. Dividendo Social (Subsídios para Membros da Família)

1. Objetivo do Dividendo Social
2. Componentes do Dividendo Social
3. Regulamento do Dividendo Social

I. Atividades da Família

1. Reuniões Sociais
2. Reuniões Informativas
3. Comunicação
4. História da Empresa

J. Relações com o Público

K. Supervisor do Protocolo de Família

1. Objetivo do Supervisor
2. Nomeação do Supervisor
3. Funções do Supervisor

L. Secretário do Conselho de Família

1. Objetivo do Secretário do Conselho de Família
2. Nomeação do Secretário do Conselho de Família
3. Funções do Secretário do Conselho de Família

M. Resolução de Conflitos

N. Atualização do Protocolo de Família

O. Definições

SEÇÃO III

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

O conselho de administração é um instituição central na governança da maioria das empresas, incluindo aquelas que são propriedade de famílias. O papel e a composição do conselho de administração variam de uma empresa familiar para outra. Eles geralmente são determinados pelo tamanho e complexidade da empresa e a maturidade da família proprietária.

Durante os primeiros anos de sua existência, a maior parte das empresas familiares criam um conselho de administração apenas para atender as exigências da lei. Conhecido como “*paper board*” (trocadilho em inglês que significa algo como ‘conselho só no papel’), seu propósito é geralmente limitado a aprovar os procedimentos e decisões financeiras quanto a dividendos e outras matérias para as quais a lei exige aprovação do conselho. Tais conselhos meramente formais geralmente se reúnem uma ou duas vezes por ano (dependendo das leis e regulamentações locais), e suas sessões costumam ser muito curtas. Nestes casos, o conselho é geralmente composto exclusivamente por membros da família e – em alguns casos – uns poucos diretores externos, de confiança da família. É também muito comum ver-se as mesmas pessoas atuando como executivos e como membros do conselho de administração, enquanto são ao mesmo tempo proprietários da empresa. Tal estrutura de governança agrega pouco valor à empresa familiar, uma vez que cada elemento dessa estrutura (conselho, direção e família) poderia estar desempenhando um papel mais ativo e construtivo dentro da governança da companhia. Como consequência disto, os papéis são misturados, possivelmente levando a conflitos e ineficiências na supervisão da companhia e nas suas decisões estratégicas.

À medida que a empresa familiar se torna mais complexa, torna-se necessário contar com uma participação mais ativa por parte do conselho em questões mais importantes tais como o estabelecimento de estratégias empresariais e análise do desempenho da administração. Essas tarefas requerem que o conselho se reúna com mais frequência e que tenha o *know-how* e a independência necessários para questionar a administração da companhia. Este é o ponto em que se faz necessário que o conselho de uma empresa familiar se torne mais bem organizado, focado, e aberto à participação de membros externos, independentes.

Antes de avançar para um conselho plenamente profissional, que tenha a capacidade de agir tendo em vista os melhores interesses da empresa, independentemente da direção e dos acionistas controladores da empresa, muitas empresas familiares montam um conselho consultivo que complemente as habilidades e qualificações dos membros de seu conselho de administração. Neste caso, o conselho consultivo trabalha de perto com o conselho de administração e com a direção para tratar de quaisquer questões estratégicas enfrentadas pela empresa.

1- Conselho Consultivo

1.1. Definição e Papel do Conselho Consultivo

O conselho consultivo é formado por um grupo de pessoas respeitadas e altamente experientes, e é montado pelas empresas familiares quando seus próprios conselhos de administração continuam sendo compostos apenas por membros da família e pelos diretores da companhia. Neste caso, ao conselho pode faltar o conhecimento especializado e a perspectiva externa em áreas estratégicas como marketing, finanças, gestão de recursos humanos e mercados internacionais. Assim, o conselho consultivo é então criado para compensar as limitações do conselho de administração sem diluir o controle da família sobre as tomadas de decisão e sem que ela precise compartilhar informações internas com gente de fora. O conselho consultivo pode também agregar valor à empresa familiar por meio das conexões comerciais que seus membros possam ter.²⁰

O conselho consultivo é com frequência visto como uma “solução de meio-termo” entre um conselho de administração plenamente dominado pela família e um realmente mais independente. Muitas empresas familiares reconhecem a necessidade de contar com um conselho independente, mas ao mesmo tempo se sentem desconfortáveis ao compartilhar informações sensíveis da companhia e o poder de decisão com pessoas de fora. Essas empresas familiares geralmente optam pela criação de conselhos Consultivos como modo de se aproveitar de experiência e consultoria externa ao mesmo tempo em que mantém controle sobre o verdadeiro conselho diretivo da empresa. Com o decorrer do tempo e uma vez que a família percebe o valor adicional do conselho consultivo, frequentemente alguns de seus membros são convidados a participar do conselho da companhia.

²⁰ Fred Neubaer e Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

1.2. Composição do Conselho Consultivo

O tamanho mais prático para um conselho consultivo é de entre 3 e 7 membros. Manter pequeno esse conselho irá ajudar em sua efetividade e tornará possível para os seus membros comunicar claramente suas idéias ao restante do grupo. Os membros do conselho consultivo são geralmente especialistas no mercado e no setor de atuação da empresa familiar, ou em outras áreas tais como finanças, marketing e mercados internacionais. Também proporcionam habilidade e experiência quando a empresa familiar embarca para novas atividades ou países. O conselho consultivo geralmente se reúne de 3 a 4 vezes por ano, dependendo da escala e complexidade das operações da empresa familiar. O CEO e alguns diretores executivos da empresa familiar podem também fazer parte do conselho consultivo de modo a coordenar e orientar as discussões mantidas durante as reuniões para as necessidades da companhia.

Para assegurar a objetividade dos membros do conselho consultivo, as seguintes pessoas não deverão fazer parte dele:²¹

- Fornecedores ou vendedores de produtos/serviços para a empresa.
- Amigos dos proprietários sem nenhum conhecimento especializado ou experiência a oferecer.
- Prestadores de serviços regulares para a empresa (p.ex., banqueiros, advogados, auditores externos, consultores), uma vez que seu assessoramento já é provido de outras formas e que sua objetividade e independência poderiam ser questionáveis, pois eles já trabalham para e são pagos pela empresa.
- Pessoas que teriam algum conflito de interesse ao atuar como assessores da empresa.
- Pessoas que já sejam sobrecarregadas de compromissos e que portanto não conseguiriam desempenhar adequadamente seus papéis como membros do conselho consultivo.

1.3. Vantagens e Desvantagens do Conselho Consultivo

O quadro a seguir resume algumas das principais vantagens e desvantagens dos conselhos consultivos:²²

²¹ Richard Narva e Beth Silver, "How to Create Effective Governance in a Family Controlled Enterprise", *NACD Directors Monthly*, August 2003.

²² Fred Neubauer e Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

Conselho	
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Seus membros não têm responsabilidades legais; isto reduz os custos para a empresa (não há necessidade de seguro) e torna mais fácil o recrutamento de membros (uma vez que a condição de membro do conselho consultivo não envolve tantos riscos quanto a de membro do conselho de administração da empresa). • Podem prover à empresa habilidades, conhecimento técnico especializado e experiência que não estejam disponíveis na atual direção e no conselho de administração da empresa. • Suas opiniões são geralmente imparciais, não tendenciosas. • Podem oferecer novos contatos que levem a vendas adicionais ou a novas fontes de capital.
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> • O conselho consultivo funciona como um grupo de peritos cujos conselhos não são sistematicamente seguidos pela companhia. Como consequência, o conselho consultivo pode não ser levado tão a sério quanto um verdadeiro conselho de administração. • O conselho consultivo não tem autoridade para exigir informações da direção, de forma que suas recomendações se baseiam apenas naquilo que a direção da empresa está disposta a compartilhar com seus membros. • Os membros do conselho consultivo têm pouca ou nenhuma influência sobre a estratégia e o acompanhamento do desempenho da companhia pela direção. • A falta de responsabilidade legal torna difícil considerar os membros do conselho consultivo como responsáveis por suas orientações. • Alguns membros do conselho consultivo talvez não levem este papel a sério e não se preparem e contribuam como o fariam se fossem membros do conselho de administração.

2- Conselho de Administração

2.1. Papel do Conselho de Administração

As funções centrais de um conselho de administração que desempenhe bem seu papel são: estabelecimento da estratégia geral da firma; supervisão e

acompanhamento do desempenho da diretoria executivo; e assegurar que haja uma estrutura organizada de governança, inclusive um controle rígido do ambiente, níveis suficientes de divulgação, e um mecanismo adequado para a proteção dos acionistas minoritários. A quantidade de tempo e esforço alocado pelo conselho a cada uma dessas áreas irá depender do tamanho e complexidade da empresa familiar. Por exemplo, uma companhia com apenas uns poucos acionistas, processos de negócios mais simples, controles internos eficientes, e alto grau de envolvimento de seus proprietários nas operações, irá requerer que seu conselho se concentre mais em questões ligadas à estratégia e ao planejamento de longo prazo.

O conselho de uma companhia de propriedade familiar deverá agregar valor aos negócios, e não simplesmente replicar atividades já a cargo de outros órgãos da empresa. Por exemplo, o conselho deve orientar, mas não se envolver na administração diária da companhia, uma vez que esta é fundamentalmente uma tarefa da administração da empresa. Ademais, os membros do conselho devem poder contar com a liberdade e os recursos necessários para acompanhar e questionar decisões e outras ações tomadas pela administração e/ou por membros da família.

Além de estratégia e supervisão, outras importantes tarefas do conselho de administração incluiriam:²³

- Assegurar a sucessão da direção.
- Assegurar a disponibilidade de recursos financeiros.
- Assegurar a adequação da gestão de risco da empresa.
- Reportar-se aos proprietários e a outras partes interessadas.

2.2. Composição do Conselho de Administração

O tamanho e composição do conselho de administração irão depender da escala e complexidade das operações da empresa. Embora não haja uma fórmula simples para se determinar o número apropriado de membros do conselho para todas as empresas familiares, as melhores práticas recomendam que se mantenha um conselho de dimensões gerenciáveis, ou seja, entre 5 a 9 membros. As vantagens de um conselho menor incluem maior eficiência, uma vez que seus membros terão melhores oportunidades de se comunicar, escutar uns aos outros, e manter a discussão bem enfocada. Ademais, assim fica mais fácil organizar reuniões e atingir o quorum necessário.

²³ Fred Neubauer e Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

Ao selecionar os membros do seu conselho, as empresas de propriedade familiar devem se voltar para pessoas que possam agregar valor aos negócios e prover as habilidades necessárias nas áreas de estratégia e/ou supervisão da administração e das operações. Além disso, uma bem-sucedida seleção de membros do conselho irá se concentrar em sua potencial contribuição para a empresa, e não na sua qualidade de membros da família. Infelizmente, na prática as empresas familiares tendem a manter conselhos quase que inteiramente compostos de membros da família. Os benefícios de se ter um conselho que aja independentemente da direção e dos acionistas controladores da empresa serão discutidos na Seção III-3 mais adiante.

O quadro a seguir resume alguns dos critérios que os membros do conselho deveriam atender:

Características Pessoais	Qualificações Profissionais
<ul style="list-style-type: none"> • Integridade pessoal e senso de responsabilidade • Capacidade de trabalhar em equipe • Habilidades de comunicação • Espírito de liderança • Profunda capacidade analítica • Autoconfiança e capacidade de questionar outros membros do conselho, membros da família e membros da diretoria executiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência no setor • Bom senso de julgamento em negócios • Habilidades e conhecimentos especializados em áreas pertinentes (a serem definidas pela empresa), aí incluídos: Estratégia; Marketing; Direito; Finanças e Contabilidade; Gestão de Riscos e Controles Internos; Recursos Humanos; e Governança Corporativa • Vínculos e conexões úteis

2.3. Deveres dos Membros do Conselho de Administração (Conselheiros de Administração)

Os membros do conselho são eleitos pelos acionistas da empresa. Espera-se deles que ajam no melhor interesse da companhia e que o façam com o devido cuidado e dedicação. Os principais deveres dos membros do conselho são:²⁴

Dever de Cuidar: Antes de tomar uma decisão, os membros do conselho devem agir de maneira sensata e fazer um esforço sincero de analisar e levar em consideração todas as informações relevantes disponíveis para orientar sua posição. Sob este dever de cuidar (*"duty of care"*), os membros do conselho deverão:

²⁴ NACD, "The Board of Directors in a Family-Owned Business", *Director's Handbook Series*, 2004.

- Estudar atentamente todas as informações relevantes disponíveis antes de tomar qualquer decisão.
- Agir com diligência e competência.
- Tomar decisões com base em informações pertinentes e em amplas deliberações.
- Comparecer regularmente às reuniões do conselho, tendo sempre se preparado adequadamente, com antecedência, para participar ativamente nas mesmas (faz-se referência a este aspecto do 'dever de cuidar' também como "dever de atenção" ou "dever de obediência").

Dever de Lealdade: Ao desempenhar seus deveres, os membros do conselho devem ser leais à empresa, colocando sua lealdade acima de quaisquer outros interesses. Os Membros do conselho não podem se beneficiar de nenhuma ação tomada em nome da empresa. Sob seu dever de lealdade, os Membros do conselho terão que:

- Colocar os interesses da companhia acima de quaisquer interesses pessoais ou outros.
- Expor ao restante do conselho qualquer conflito de interesse que possa surgir.
- Abster-se de votar sobre matérias que possam envolver um conflito pessoal de interesse.

3- Membros Independentes do Conselho de Administração

3.1. Importância dos Membros Independentes do Conselho

Estabelecer um conselho de administração forte e independente é uma sábia decisão tomada pela maioria das famílias à frente de negócios próprios, quando as operações de sua empresa atingem um tamanho e grau de complexidade críticos. Um estudo realizado nos Estados Unidos com mais de 80 empresas de propriedade familiar gerenciadas pela terceira geração ou posterior mostrou que a existência de um conselho ativo e independente (não controlado pela família) era o elemento mais crítico para a sobrevivência e para o sucesso dessas companhias.²⁵

Mas na realidade, quando se trata da composição do conselho, a maior parte das empresas familiares reserva esse direito a membros da família e, em alguns poucos casos, a alguns diretores executivos de confiança não pertencentes à família. Esta prática é geralmente utilizada como um modo de man-

²⁵ John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991).

ter o controle sobre a direção de seus negócios. Infelizmente, a ausência de membros independentes no conselho pode tornar difícil para a empresa familiar obter acesso ao conhecimento especializado e à experiência que lhe faltam. Membros do conselho verdadeiramente independentes irão também questionar a maneira de pensar da família e acrescentar mais disciplina às reuniões do conselho. Mais ainda, a presença de tais membros independentes nas reuniões do conselho irá desencorajar o desperdício pelos membros da família de tempo precioso, contribuindo para que as discussões se centrem na estratégia e supervisão dos negócios, em vez de em questões puramente familiares. Finalmente, os membros independentes do conselho podem desempenhar um papel de 'amortecedor' contra possíveis choques entre diferentes membros da família, no caso de haver entre estes visões conflitantes quanto a questões ligadas aos negócios.

Algumas das vantagens de se contar com membros independentes no conselho são:²⁶

- Trazer uma perspectiva externa sobre estratégia e controle dos negócios.
- Acrescentar novos conhecimentos e habilidades que poderiam de outra forma não estar disponíveis dentro da firma.
- Trazer de fora uma visão objetiva e independente daquela da família.
- Tornar as decisões sobre contratação e promoções independentes dos laços familiares.
- Agir como elemento contrabalanceador entre os diferentes membros da família e, em alguns casos, servindo como árbitros objetivos dos desacordos entre diretores executivos que sejam membros da família.
- Aproveitar seus contatos de negócios e outras conexões.

3.2. Definição de Membro Independente do Conselho

A definição de membro independente do conselho difere de um mercado para outro; não obstante, seus principais componentes permanecem os mesmos. O princípio geral é que um membro independente deva ser livre de vínculos com a administração, com os controladores (família) e com outros que possam influenciar seu julgamento. Segue a definição adotada pela IFC do que sejam membros independentes do conselho:

²⁶ Fred Neubaer e Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

Definição Indicativa de ‘Membro Independente do Conselho’²⁷

“Membro Independente do Conselho” é um Membro do Conselho que:

1. não tenha sido empregado pela Empresa ou por qualquer de suas Partes Relacionadas nos últimos cinco anos;
2. não seja um assessor ou consultor da Empresa ou de qualquer de suas Partes Relacionadas, nem seja ligado a uma firma que atue como assessora ou consultora da Empresa ou de qualquer de suas Partes Relacionadas;
3. não seja ligado a um cliente ou fornecedor significativo da Empresa ou de qualquer de suas Partes Relacionadas;
4. não esteja trabalhando sob contrato de prestação de serviços pessoais para a Empresa, suas Partes Relacionadas ou sua diretoria executiva;
5. não seja ligado a alguma organização sem fins lucrativos que receba financiamento significativo da Empresa ou de suas Partes Relacionadas;
6. não esteja empregado como executivo de outra companhia onde qualquer de seus executivos sirva no Conselho de Administração da mesma;
7. não seja membro da família imediata de uma pessoa que seja – ou que tenha sido nos últimos cinco anos – empregada como alto executivo pela Empresa ou por qualquer de suas Partes Relacionadas;
8. não seja, nem tenha sido nos últimos cinco anos, ligado a ou empregado por um auditor atual ou um ex-auditor da Empresa ou de uma Parte Relacionada; e que
9. não seja uma pessoa com poder de controle sobre a Empresa (nem membro de um grupo de indivíduos e/ou entidades que coletivamente exerçam efetivo controle sobre a Empresa), nem irmão/irmã, pai/mãe, avô/avó, filho/filha, primo/prima, tio/tia, sobrinho/sobrinha ou cônjuge, viúvo/viúva, parente por afinidade, herdeiro, legatário e/ou sucessor de qualquer dos citados (ou qualquer fideicomissário ou responsável sob arranjo similar de qualquer esquema sob o qual quaisquer de tais pessoas ou qualquer combinação de quaisquer das mesmas sejam os únicos beneficiários), nem, ainda, o executor, administrador ou representante pessoal de qualquer Pessoa descrita neste subparágrafo que já tenha falecido ou que seja de outra forma juridicamente incapaz,

e, para os propósitos desta definição, uma pessoa poderá ser considerada como “ligada a” uma parte se tal pessoa: (i) nela tiver participação direta ou indireta como proprietário; ou (ii) esteja empregado pela dita parte; “Parte Relacionada” significará aqui, com relação à Empresa, qualquer pessoa ou entidade que controle, seja controlada por ou esteja sob controle comum com a Empresa.

²⁷ International Finance Corporation, <http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CGTools-FamilyFounderUnlisted>.

SEÇÃO IV

A DIRETORIA EXECUTIVA EM UMA EMPRESA FAMILIAR

A diretoria executiva é uma parte essencial da estrutura de Governança de Empresas Familiares, e sua qualidade afeta diretamente o desempenho da empresa e o nível de prosperidade da família. A diretoria executiva fica a cargo de implementar a direção estratégica definida pelo conselho de administração, e de gerir as operações diárias da companhia. Ter os diretores executivos certos à frente da companhia é um elemento-chave para o sucesso da empresa familiar.

1- Diretores Executivos Familiares vs. Não-Familiares

Durante os primeiros anos de sua existência, as empresas familiares são geralmente dirigidas e administradas pelo(s) fundador(es). Sua estrutura administrativa pode continuar sendo bastante informal, com o poder de decisão concentrado nas mãos do(s) fundador(es) e de alguns parentes próximos. Tal estrutura administrativa geralmente funciona bem durante o primeiro estágio de desenvolvimento da companhia. Um fundador ou fundadores determinados e trabalhadores geralmente são a razão principal do sucesso da empresa familiar nesse estágio.

À medida que a empresa cresce e suas operações vão se tornando mais complexas, tornam-se necessários um quadro gerencial qualificado, uma estrutura administrativa mais formal e um processo de tomada de decisões mais descentralizado, para que se possa lidar com a complexidade dos negócios e com os novos desafios colocados pelas operações diárias da empresa. Infelizmente, muitas empresas familiares ignoram a necessidade de profissionalizar seus negócios e tendem a manter os cargos da diretoria executiva preenchidos exclusivamente por membros da família. Embora muitos desses membros possam ser diretores executivos talentosos e capacitados, que agreguem valor aos negócios, com frequência eles não são qualificados para desempenhar tais funções. Mesmo nos casos em que todos os membros da família sejam bons diretores executivos, pode ser que lhes faltem qualificações especializadas e o *know-how* requerido pela empresa à medida que esta cresce e se torna mais complexa. As famílias que conseguem ter sucesso nos negócios compreendem que, no longo prazo, alguns membros da família deveriam deixar seus cargos e ceder lugar a diretores 'de fora', mais capacitados e de melhor qualificação profissional.

Assegurar que a empresa de propriedade da família conte com uma diretoria executiva apropriada envolve um processo que deve se iniciar bem cedo, ainda durante o estágio do(s) fundador(es). São alguns dos passos neste processo:

- Analisar a estrutura organizacional e contrastar as atuais responsabilidades de cada diretor executivo com outras empresas do ramo, buscando a distribuição ótima de cargos.
- Estabelecer uma estrutura organizacional formal que defina claramente as funções e responsabilidades de todos os diretores. Isto deve ser feito com base nas necessidades operacionais atuais e futuras da empresa.
- Avaliar as habilidades e qualificações da atual diretoria executiva.
- Substituir e/ou contratar novos diretores executivos.
- Descentralizar o processo de tomadas de decisão e as instâncias de aprovação, como necessário. O poder de decisão deve estar vinculado às funções/ responsabilidades dos diretores executivos, e não a seus laços de parentesco com a família.
- Estabelecer uma clara política de emprego para membros da família, e tornar seu conteúdo disponível para todos eles (ver seção II-1-1 deste Manual para mais detalhes sobre políticas de emprego de familiares).
- Desenvolver um programa interno de treinamento que permita que empregados qualificados sejam preparados para assumir cargos de alto nível no futuro.
- Estabelecer um sistema de remuneração que proveja incentivos adequados a todos os diretores com base em seu desempenho e não em seus vínculos com a família.

O quadro a seguir resume como as empresas familiares costumam tratar de questões ligadas a empregar profissionais e parentes, distinguindo entre aquelas que priorizam a família em si ou a empresa:²⁸

Tópico	Companhias do Tipo “A Família em Primeiro Lugar”	Companhias do Tipo “A Empresa em Primeiro Lugar”
Política de Emprego	<i>Política de portas abertas para todos os membros da família. A empresa de propriedade familiar com frequência se torna uma rede de segurança para aqueles parentes que de outra forma não conseguiriam ter sucesso fora dela.</i>	<i>Apenas os membros da família realmente qualificados entram para a empresa. As condições e pré-requisitos para que membros da família sejam empregados na empresa são claramente estabelecidos e contêm exigências relativas à formação e experiência prévia fora da empresa familiar.</i>

²⁸ Mike Cohn, “Does your Company Put Family or Business First?”, *The Business Journal of Phoenix*, January 2005.

(continuado)

Tópico	Companhias do Tipo "A Família em Primeiro Lugar"	Companhias do Tipo "A Empresa em Primeiro Lugar"
Remuneração	Salários iguais para todos. Todos recebem a mesma remuneração, independentemente de sua experiência e/ou contribuição para a empresa. Espera-se que os membros mais competentes da família cuidem (via salários, benefícios, etc.) de seus irmãos/irmãs ou primos/primas menos competentes.	A remuneração é baseada no desempenho e na responsabilidade. Os salários são definidos por referência às práticas do setor, e não com base nas necessidades da família. Os termos de relacionamento no que toca à prestação de contas e relações hierárquicas são claramente comunicados e compreendidos. Aqueles que apresentarem desempenho superior receberão salários mais elevados. Qualquer membro da família pode ser desligado de suas funções na empresa por mau desempenho.
Liderança	Liderança baseada na ascendência de idade, ao invés de no sucesso ou competência demonstrada. A longevidade na empresa familiar é mais valorizada do que o trabalho e o sucesso obtido fora da mesma.	Assegurar que as posições de liderança sejam conquistadas na prática. O 'mantra' da família é ter sempre "os melhores e mais brilhantes" à frente dos negócios, sejam ou não membros da família. Altos executivos que não pertençam à família podem ser recrutados no mercado, dentro do mesmo setor da empresa, embora algumas famílias prefiram formar internamente [à empresa] seus próprios gestores para compor a diretoria executiva.
Alocação de Recursos da Empresa	Os recursos da empresa são utilizados para atender a necessidades pessoais dos membros da família (moradia, carros, compras pessoais, etc.).	Os recursos da empresa são utilizados com fins estratégicos. Há uma clara separação entre os ativos da empresa e os bens da família. Orçamento e planejamento são importantes; os lucros são aplicados em iniciativas visando ao crescimento da empresa, ou então distribuídos como dividendos.
Treinamento	Não há programas formais de treinamento. Espera-se que os membros da família aprendam intuitivamente a tocar os negócios.	A necessidade de treinamento formal é reconhecida em tempo hábil. Os treinamentos são programados e ministrados para ensinar aos membros da família as práticas de negócios necessárias.

2- Sucessão do CEO e da Diretoria Executiva

A sucessão do CEO e da direção é provavelmente a questão mais importante com que se defronta qualquer empresa, inclusive aquelas de propriedade familiar. Isto se deve ao fato de que a diretoria executiva é geralmente a responsável direta pelo desempenho, crescimento e sobrevivência da empresa. A questão da sucessão dos administradores é ainda mais relevante para as empresas familiares, já que entre estas ela se torna especialmente espinhosa e complicada à medida que a família cresce e vários candidatos potenciais a ocupar cargos na sua administração da empresa vão surgindo das diferentes novas ramificações da família. Muitas empresas familiares postergam o planejamento da sucessão de seus diretores executivos até o último instante, o que leva a crises que por vezes resultam na ruína da empresa familiar. Um planejamento inadequado da sucessão da diretoria executiva pode sem dúvida ser uma das razões pelas quais tantas empresas familiares desaparecem antes de chegarem à sua terceira geração.²⁹

Esta seção do Manual irá principalmente fornecer um aconselhamento básico sobre como se estabelecer um sólido processo de planejamento para sucessão do CEO dentro de uma empresa familiar. Em sua maioria, tais orientações podem também ser aplicadas para se assegurar uma sucessão tranqüila de outros altos executivos da empresa familiar.

Famílias donas de empresas podem ignorar a necessidade de um planejamento para sucessão de seus CEOs por uma ampla gama de razões. Algumas dessas razões são:³⁰

- Interesse de membros da família em retardar a decisão de modo a evitar que se criem possíveis atritos entre familiares, caso vários CEOs potenciais estejam disponíveis dentro da família.
- Interesse de membros da família em retardar a decisão devido ao fato de que nenhum outro membro da família ou pessoa de fora seja considerado apto a substituir o atual CEO.
- Interesse de membros da família em evitar tocar no assunto pois isso iria implicar a discussão do delicado tópico da eventual perda de um líder da família (o atual CEO).
- Recusa pelo CEO em admitir que a empresa possa sobreviver sem ele/ela, e/ou receio da aposentadoria, o que o levaria a evitar tratar de questões de sucessão.

²⁹ Fred Neubauer e Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

³⁰ Ivan Lansberg, "The Succession Conspiracy", *Family Business Review*, June 1988; Fred Neubauer e Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

2.1. Importância de um Plano de Sucessão Formal da Diretoria Executiva

A sucessão da diretoria executiva é um processo que segue vários passos visando assegurar uma substituição adequada para ocupantes de cargos diretivos importantes, incluindo o de CEO. Um plano de sucessão formal assegura a continuidade dos negócios e aumenta, assim, as chances de sobrevivência de uma empresa familiar quando seu comando é passado de uma geração a outra. O propósito de tal plano é assegurar que as qualificações e a liderança necessária estejam disponíveis quando for o momento de substituir os altos executivos atuais. Um plano efetivo de sucessão do CEO deverá permitir a escolha da pessoa mais competente (seja esta membro da família ou não) como o próximo CEO. Além disso, é de importância crucial envolver todos os membros da família, o conselho, os principais diretores executivos, e outras importantes partes interessadas (externas) no processo de seleção, e assegurar que eles entrem em acordo quanto à escolha do próximo CEO.

2.2. Passos de um Plano de Sucessão Formal para o CEO

O processo de planejamento da sucessão do CEO geralmente difere de uma empresa familiar para outra, dependendo da complexidade da empresa, do grau de envolvimento da família na mesma, e da disponibilidade de candidatos competentes ao cargo de CEO existentes dentro da família. Segue uma descrição passo-a-passo do processo, que pode ser útil para ajudar as empresas familiares a se prepararem melhor para a sucessão de seu CEO:³¹

Começar Cedo: Muitos consultores de empresas familiares recomendam que se inicie o processo de escolha do próximo CEO tão logo o atual CEO seja designado. Isto irá assegurar a continuidade dos negócios e prover a companhia de um novo CEO que tenha sido cuidadosamente escolhido e preparado para suceder o atual. Iniciar cedo o processo de seleção do CEO é especialmente importante quando se espera que o próximo CEO seja escolhido dentro da própria família. Em tal caso, o processo de selecionar e preparar o próximo CEO a partir da geração mais jovem da família levaria mais tempo do que se o novo CEO fosse escolhido a partir de fora.

Na maioria das empresas familiares, é o próprio CEO atual quem inicia o processo de planejamento da sucessão. Um conselho ativo pode também desempenhar um papel importante, insistindo no estabelecimento de um plano de sucessão caso o atual CEO não esteja tomando ele próprio tal iniciativa cedo o suficiente.

³¹ Fred Neubauer e Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

Criar Sistemas de Desenvolvimento de Carreira: Um plano de sucessão bem sucedido é aquele que seleciona o melhor candidato possível para o cargo, independentemente de ser ou não tal candidato um parente da família. Quer seja o próximo CEO escolhido dentre os familiares ou dentre os atuais empregados da empresa, um rigoroso sistema de desenvolvimento de carreira deverá ser estabelecido a fim de preparar potenciais CEOs. Tal sistema aumentaria o nível de competência dos candidatos a CEO, na medida em que lhes ofereceria todo o necessário treinamento, capacitação, educação, e lhes daria um *feedback* periódico sobre seu desempenho dentro da empresa.

Algumas empresas familiares decidem contratar um CEO externo quando não há nenhum candidato satisfatório a CEO dentre os disponíveis na família ou entre os funcionários. Neste caso, um comitê do conselho (Comitê de Nomeação, por exemplo) deverá liderar o planejamento da sucessão do CEO. O comitê começaria por estabelecer critérios de seleção para o próximo CEO antes de partir para buscar candidatos adequados. Além disso, muitas empresas de propriedade de famílias acham útil empregar *headhunters* profissionais para obter acesso a um maior grupo de candidatos.

Buscar Assessoramento: Particularmente recomendado ao se fazer uma eleição a partir da lista inicial de potenciais sucessores. O CEO deverá buscar aconselhamento junto a membros independentes do conselho, externos à família. Caso estes não existam, podem ser consultados diretores de confiança que não façam parte da família. Algumas famílias também consideram útil procurar obter a opinião do conselho de família durante o processo de seleção, especialmente se o candidato a CEO faz parte da família.

Buscando Consenso: O sucesso do futuro CEO depende em grande medida de sua aceitação pelas principais partes interessadas envolvidas na empresa. Torna-se então obrigatório engajar todas as principais partes interessadas no processo de escolha do CEO, incluindo o conselho de administração, diretores que não façam parte da família, e membros da família.

Explicando o Processo de Transição: Uma vez que um CEO adequado tenha sido selecionado como sucessor, deve ser desenvolvido um claro processo de transição tanto para o atual CEO quanto para seu sucessor. Esse processo de transição iria incluir a especificação de datas do período de transição e a definição dos níveis de envolvimento do atual CEO após deixar o cargo (aconselhamento ao sucessor, participação no conselho, atividades adicionais, etc.).

SEÇÃO V

ABERTURA DO CAPITAL DA EMPRESA FAMILIAR

1- Por que Abrir o Capital? Por que Não?

Muitas empresas familiares decidem-se por abrir seu capital, lançando ações no mercado, em algum estágio de sua existência, de modo a assegurar recursos financeiros para expansão dos negócios ou para abrir aos acionistas um canal por meio do qual eles possam vender suas ações, caso assim o prefiram. Abrir o capital é um processo complexo que requer consideração cuidadosa das alternativas, muita preparação por parte do conselho e da direção, e extensas consultas a especialistas externos. Abrir o capital é também uma decisão que representa ao mesmo tempo muitas vantagens e desvantagens para a empresa familiar.

1.1. Vantagens da Abertura do Capital para a Empresa Familiar³²

Abrir o capital pode trazer diversas vantagens às empresas familiares e a seus acionistas, incluindo:

Comercialização Facilitada das Ações: Isso torna possível aos acionistas da família vender suas ações ao preço prevalente no mercado aberto. Também facilita aos acionistas o uso de suas ações como garantia para obtenção de empréstimos. Como resultado, essa facilitada comercialização das ações da empresa ajuda a reduzir conflitos familiares, uma vez que atende as necessidades de liquidez daqueles acionistas que preferirem materializar sua riqueza em ativos ao invés de manter suas participações na companhia.

Melhora da Posição Financeira da Empresa: Isto é um resultado direto da venda das ações da companhia ao público. Sua posição financeira fortalecida torna mais fácil para a empresa obter empréstimos e negociar os termos de tais empréstimos.

Potencial Aumento no Valor das Ações: Muitas companhias de propriedade familiar que abrem seu capital vêm o valor dessas ações subirem acima das

³² Monica Wagen, "Perspectives on Going Public", *Family Business*, Spring 1996; Fred Neubauer e Alden G. Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

estimativas iniciais feitas pelo banco de investimento ou firma especializada. Esse aumento no valor das ações é em parte devido à disposição dos investidores de pagar um preço mais alto por elas por causa da maior credibilidade de que desfruta a empresa, agora que abriu seu capital, além da facilitada comercialização das ações e da maior transparência das contas da companhia.

Maior Visibilidade: Abrir o capital confere às empresas familiares maior prestígio e visibilidade no mercado. Os mercados tendem a perceber as empresas de capital aberto como sendo administradas de maneira mais profissional e mais transparente (com contas auditadas regularmente e com a publicação periódica de dados sobre desempenho e demonstrativos financeiros). Como conseqüência, a empresa familiar que lança ações em Bolsa tende a ganhar mais visibilidade no mercado.

1.2. Desvantagens da Abertura de Capital para a Empresa Familiar³³

A abertura do capital pode também representar potenciais desvantagens para as empresas familiares. Algumas dessas desvantagens são:

Perda de Privacidade: Esta é provavelmente a conseqüência menos bem vinda da abertura de capital pelas empresas familiares. De fato, uma vez tendo aberto seu capital, a empresa familiar terá que revelar mais informações do que antes, incluindo demonstrativos financeiros detalhados e outras medições de desempenho, e quaisquer vantagens dadas aos membros da família.

Perda de Autonomia: Isto é uma conseqüência da chegada de novos acionistas após a abertura de capital pela empresa familiar. Mesmo nos casos em que a família permanece sendo o acionista controlador, acionistas minoritários também terão direitos que tornarão difícil para os membros da família operarem com liberdade irrestrita.

Aumento da Exigibilidade: Empresas de capital aberto estão expostas a um grau maior de exigibilidade em relação àquelas limitadas. Por exemplo, elas têm que certificar-se de que todas as informações que forneçam aos seus acionistas e ao mercado sejam precisas.

Possibilidade de Perda do Controle: Se um número suficiente de ações tiver sido ofertado ao público durante o processo de abertura de capital, torna-se possível que concorrentes ou outros investidores venham a obter controle sobre a empresa familiar.

Custos Adicionais: O custo inicial da abertura de capital pode ser bastante substancial. Alguns dos possíveis componentes de tal custo seriam: comissão paga ao subscritor, honorários de auditorias, honorários advocatícios e custos de registro.

³³ Fred Neubauer e Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

Ademais, uma vez tendo aberto seu capital, a empresa irá incorrer em certos custos periódicos tais como honorários de auditorias, custos ligados à divulgação de informações financeiras, e taxas ligadas a requisitos de conformidade.

2- Preparando-se para uma Oferta Inicial de Ações (IPO)

A abertura do capital de uma empresa é um longo e complicado processo que não acontece da noite para o dia. Empresas familiares que estiverem planejando abrir seu capital têm que procurar assessoramento profissional em muitas áreas técnicas, jurídicas, financeiras e de marketing. Além disso, muitos investidores têm agora passado a demandar que as empresas que estão pretendendo abrir seu capital demonstrem um longo histórico de boas práticas de governança corporativa antes que elas partam efetivamente para sua oferta inicial de ações (IPO, ou Initial Public Offering). De modo especial, o mercado e os investidores valorizam muito as práticas da empresa em áreas como o conselho de administração, direitos dos acionistas, transparência e divulgação de informações.

O quadro a seguir traz um resumo das principais práticas de governança corporativa que ajudariam a transmitir ao mercado uma imagem positiva das empresas que estão se preparando para lançar pela primeira vez suas ações no mercado. Naturalmente, a maioria destas práticas precisa ter sido adotada alguns anos antes da IPO, de modo a demonstrar ao mercado e aos potenciais investidores que a empresa tem um bom histórico de práticas adequadas de governança.³⁴

Atributos de Governança	Exemplos de Melhores Práticas
<p>Direitos dos Acionistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proteção clara dos acionistas minoritários em declaração por escrito, estatutos e código de governança da empresa. • Convocação apropriada e agenda compartilhada de todas as assembléias de acionistas. • Capacidade de participar e votar significativamente nas assembléias de acionistas (p.ex., voto cumulativo em membros do conselho). • Tratamento justo quanto à divulgação de informações (acordos de acionistas, conflitos de interesse, etc.) • Clareza na especificação dos direitos das diferentes classes de ações – direitos de voto vs. direitos econômicos. • Tratamento eqüitativo quando de mudanças no controle (p.ex.: 'tag-along rights').

³⁴ International Finance Corporation, www.ifc.org/corporategovernance.

Atributos de Governança	Exemplos de Melhores Práticas
<p>Conselho de Administração</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ‘Mix’ adequado de qualificações profissionais (p.ex.: marketing, estratégia, mercados financeiros internacionais, conhecimentos especializados sobre auditorias). • Forte componente de independência. • Funções de presidente do conselho e de CEO separadas. • Cronograma de reuniões regulares com agendas definidas. • Existência de comitês do conselho encarregados de supervisionar áreas de importância crítica (Auditoria, Governança, Nomeações e Remuneração). • Educação inicial e contínua dos membros do conselho. • Avaliação periódica dos membros do conselho.
<p>Transparência e Divulgação de Informações</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informações contábeis, financeiras e não-financeiras elaboradas e divulgadas de acordo com altos padrões de qualidade. • Auditoria anual executada por auditor independente qualificado e competente, de acordo com Normas Internacionais de Auditoria. • Os auditores externos prestam contas aos acionistas e se obrigam diante da empresa a conduzir suas auditorias com total profissionalismo. • Os canais utilizados para disseminação de informações devem permitir que todos os usuários tenham igual acesso, em tempo hábil e a custo razoável, a todas as informações relevantes.

CONCLUSÃO

As empresas familiares formam a espinha dorsal e são o principal propulsor do crescimento de muitas, senão da maioria, das economias nacionais. Pela sua própria natureza, as empresas familiares lidam com muitos desafios além daqueles que toda empresa normalmente já tem de enfrentar. Alguns desses desafios podem ser superados adotando-se uma sólida estrutura de governança corporativa dentro da companhia. Tal estrutura de governança deve definir claramente as funções, responsabilidades, direitos, bem como os modos de interação entre os diversos órgãos diretivos da empresa.

A responsabilidade pelo cumprimento de tarefas relativas à governança corporativa em uma empresa familiar é geralmente compartilhada entre seus proprietários, conselho de administração e direção. Todavia, os membros da família provavelmente são os principais responsáveis por assegurar que sua empresa seja governada de modo a mantê-la viável e sustentável no longo prazo. Além disso, os deveres dos membros da família não se limitam à governança de sua empresa: eles também são responsáveis pela governança da própria família e por seu relacionamento com a empresa. O estabelecimento de um sólido sistema de governança familiar desde cedo no ciclo de vida da família irá ajudar a antecipar e a resolver potenciais conflitos entre os membros da família, relativamente a questões de negócios. Isto tornará possível aos membros da família se concentrar em outras questões centrais tais como a de fazer a empresa crescer.

Além de sua própria governança, os membros da família precisam estabelecer uma estrutura adequada para o conselho de administração e para a direção de sua empresa. Um conselho de administração bem organizado, competente e predominantemente independente tornará possível o estabelecimento de estratégias adequadas e a supervisão eficiente do desempenho da administração. Ao mesmo tempo, um corpo administrativo profissional, bem dirigido, é essencial para se gerenciar eficazmente as atividades diárias da empresa. A escolha dos membros do conselho e da diretoria executiva deve se basear nas suas qualificações e desempenho e não em seus vínculos com a família proprietária.

Finalmente, é muito importante que as famílias à frente de seus próprios negócios se conscientizem sobre a importância dessas questões, e comecem a montar uma estrutura adequada de governança corporativa o mais cedo possível. Esperar até que a família se torne grande o suficiente, ou que suas operações se tornem mais complexas, irá tornar muito difícil lidar com os conflitos que então certamente já terão surgido entre os membros da família. Uma estrutura de governança clara, construída em tempo oportuno, irá facilitar à família manter sua coesão e o interesse de seus membros na própria família e em sua empresa.

Referências Bibliográficas

Craig Aronoff, Joseph Astrachan, and John Ward, *Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future* (Family Enterprise Publishers, 1998).

Denis Leach and John Leahy, "Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies", *Economic Journal*, 1991.

Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

Daniela Montemerlo and John Ward, *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business* (Family Enterprise Publishers, 2005).

International Finance Corporation,
<http://www.ifc.org/corporategovernance>.

International Finance Corporation,
<http://ifcln1.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/WhyCG>.

International Finance Corporation,
<http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CGTools-FamilyFounderUnlisted>.

Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999).

Ivan Lansberg, "The Succession Conspiracy", *Family Business Review*, June 1988.

John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991).

John Ward, "The Family Business Advantage: Unconventional Strategy", *Families in Business*, 2002.

Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business* (Harvard University Press, 1997).

Mike Cohn, "Does your Company Put Family or Business First?", *The Business Journal of Phoenix*, January 2005.

Monica Wagen, "Perspectives on Going Public", *Family Business*, Spring 1996.

NACD, "The Board of Directors in a Family-Owned Business", *Director's Handbook Series*, 2004.

Newsweek, www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek.

Richard Narva and Beth Silver, "How to Create Effective Governance in a Family Controlled Enterprise", *NACD Directors Monthly*, August 2003.

Sir Adrian Cadbury, *Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's* (Egon Zehnder International, 2000).

The Family Business Network, www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.

