



PROFESSIONAL
MAGAZINE

ANO 5 · Edição 14 Jan.Fev.Mar'2018

Nesta edição:

NOVA COLUNA CONDUTA PROFISSIONAL



ESPECIAL - FINANÇAS E MULHERES

VIVIANE FERREIRA, CFP®



INVESTIMENTOS EM CRIPTOMOEDAS

GUSTAVO CUNHA, CFP®



PÔR DO SOL - INVESTIMENTOS NO EXTERIOR

FELIPE DEXHEIMER

GOVERNANÇA FAMILIAR

Arthur Kernkraut e Lucas Yamamoto Magna

O artigo em questão, sobre governança familiar, mostra a importância das empresas familiares para a economia como um todo, e suas dificuldades mais comuns. Ademais, sugere um modelo de estrutura para melhor acomodar os interesses familiares, de maneira eficiente para a perpetuação e até para a ampliação do patrimônio familiar.

Como a estrutura familiar permite uma tomada de decisões mais rápida e eficiente que a maioria das empresas, elas produzem algo entre 64% e 75% da renda nacional, tanto em países desenvolvidos quanto em países não desenvolvidos. Mesmo com todas essas vantagens, a taxa de mortalidade dessas empresas é alta, com número comparável ao das empresas comuns, sendo que 30% das empresas

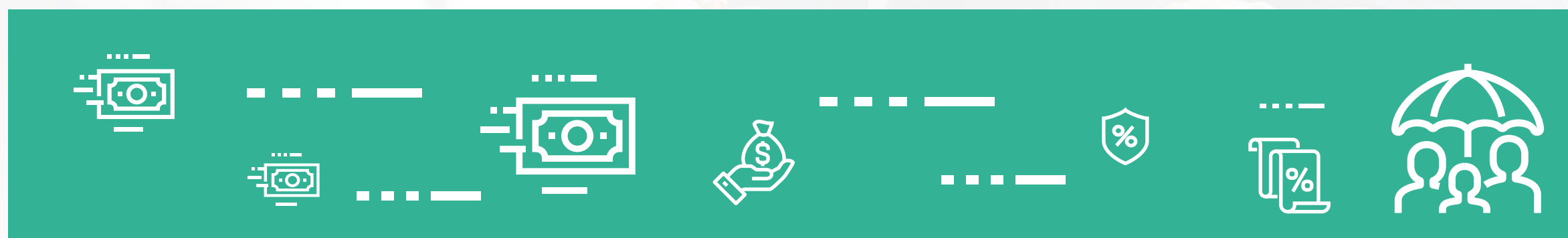
sobrevivem à gestão dos filhos dos fundadores e apenas 5% sobrevivem à terceira geração da família.

As dificuldades enfrentadas pelas famílias herdeiras são a causa desses números impressionantes. Neste trabalho, procuramos sintetizar e agrupar esses problemas, de maneira a caracterizar os tipos mais frequentes de desafios enfrentados na sucessão patrimonial familiar, elencados abaixo:

- **A superestimação do bem-estar do restante da família por quem está no comando da empresa,** acreditando que o sucesso obtido nos negócios está alinhado com o bem-estar e prioridades dos demais familiares, o que causa problemas futuros e ainda atrapalha a adoção de práticas de

governança familiar;

- **A afluência, ou a tendência de herdeiros crescerem com excesso de luxo e falta de regras e propósito,** levando-os assim a terem um comportamento autodestrutivo, que prejudica tanto a capacitação na perpetuação do patrimônio, quanto a imagem da família;
- **A diluição do grupo** entre a família como um todo, resultante do desgaste das relações dentro da família, culminando em um ponto em que consensos podem se tornar impossíveis. Um exemplo desse problema, que podemos citar, é a história da Reliance, uma empresa indiana que sofreu tantas brigas entre os dois filhos do



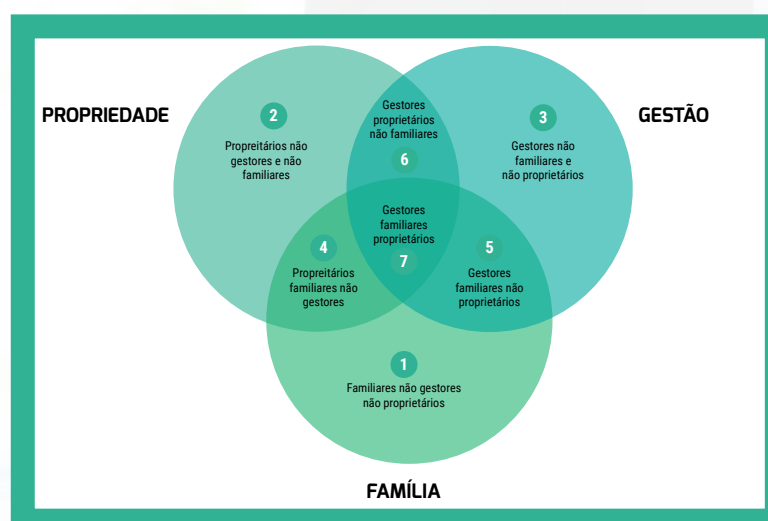
fundador, que acabou sendo dividida em duas unidades menores, uma para cada filho.

- **A falta de profissionalização na gestão da empresa** é um outro grande fator que acaba por impedir a continuação das empresas familiares. Muitos comandantes de empresas familiares não se preocupam em passar o conhecimento para a próxima geração, ou em contratar gestores profissionais para auxiliar na gestão, o que pode levar até mesmo à falência do empreendimento.
- **O sentimento de injustiça dentro da família** aparece com frequência como um outro fator que desestabiliza o funcionamento da empresa familiar. Como uma empresa familiar toma várias decisões que afetam diretamente a família controladora, não é difícil que elas se tornem um motivo de ressentimento, principalmente se não forem tomadas de forma transparente. O caso do Grupo Matarazzo foi emblemático por combinar esses dois últimos pontos, resultando assim em uma família dividida que observou a destruição do conglomerado durante a gestão de um dos filhos do fundador.
- **Não considerar os outros shareholders na tomada de decisões**, mesmo quando já houve o processo de abertura de capital, considerando

somente os seus interesses individuais, de forma a utilizar os recursos da empresa para benefício exclusivamente próprio.

A implementação de uma boa governança familiar se mostra necessária para que essas dificuldades sejam contornadas. Entretanto, antes de entender a importância de uma boa governança, é fundamental a compreensão da dinâmica de uma empresa familiar. Segundo o modelo proposto por John Davis, a estrutura das empresas familiares é dividida em três círculos superpostos, como mostrado na imagem abaixo:

- a) o de propriedade** – regido pelo acordo de sócios;
- b) o de gestão** – regido pela governança corporativa;
- c) o da família** – regido pela governança familiar.



Para o bom funcionamento de cada círculo, as diretrizes de cada parte devem ser independentes, mas isso nem sempre ocorre, porque alguns indivíduos participam de mais de uma estrutura e podem confundir os seus papéis em determinadas situações. Além do mais, a estrutura ótima de governança familiar depende de vários fatores, como número de sócios na empresa, quantidade de gerações na família, grau de participação dos membros na empresa e até mesmo da cultura do país em que a família vive. **Os dois principais instrumentos para a criação de uma boa estrutura de governança familiar são a constituição familiar e as instituições de governança familiar.**

A **constituição familiar** é um documento sem poder legal que tem o intuito de explicitar os valores, a missão e a visão da família, além de servir como um código de conduta para os familiares. Além dos tópicos previamente mencionados, a constituição geralmente aborda assuntos como: a imagem da família perante o público, a política de emprego para familiares na empresa, o desenvolvimento dos membros da próxima geração para comandar a empresa no futuro e o funcionamento das instituições de governança. É sempre bom ressaltar que, como a constituição é parte da estrutura de governança familiar, ela deve se atualizar e melhorar com o tempo, de maneira a evoluir junto com a família. As instituições familiares são estruturas organizacionais que, em conjunto com

a constituição familiar, têm como objetivo solucionar os problemas previamente mencionados.

A primeira instituição é a assembleia familiar, que é uma reunião periódica para que todos os membros da família participem. As funções da assembleia são: definir e reiterar a constituição familiar, preparar a nova geração da família para assumir o empreendimento, alinhar os interesses entre os membros da família, comunicar tomadas de decisão que exercem influência direta no futuro da família e discutir potenciais novos projetos. Resumidamente, a assembleia serve para o alinhamento dos interesses dos membros da família e para que haja maior transparência nas decisões que afetam diretamente a família.

Com o surgimento de novas gerações dentro da família, a assembleia familiar se torna cada vez menos eficiente para as decisões familiares, e por isso se cria o conselho familiar, eleito pelos membros da assembleia. O conselho familiar, que possui papel análogo ao do conselho de diretores para com a empresa, é considerado o principal órgão de governança familiar, sendo responsável pela comunicação entre a família e a empresa, além de determinar as diretrizes desse relacionamento. Justamente pela sua importância na governança familiar, o conselho deve tomar alguns cuidados, como não tentar se sobrepor ao conselho de diretores, estar em frequente contato com o resto da família, ser extremamente transparente etc.

Com o intuito de preparar as novas gerações para que possam assumir o empreendimento familiar, ou pelo menos ter capacidade de defender os interesses da família futuramente em assuntos relacionados a negócios, surge o banco familiar. Essa instituição financia empreendimentos que atendem a dois critérios: o primeiro deles é que haja participação dos membros da família; e o segundo critério é que essa empreitada esteja de acordo com os valores e propósitos da família.

Uma outra instituição de governança com o objetivo de aumentar a participação dos membros da família, porém com um foco em reforçar a união familiar, é a **filantropia**. Essa instituição ajuda a prevenir o surgimento da *affluenza* ao garantir trabalho para os membros que não querem participar da empresa, além de reforçar os valores da família e reafirmar que a família é mais do que a empresa ao realizar trabalhos sem objetivos financeiros.

Apesar de ser uma instituição do ciclo de propriedade da empresa, **o conselho de diretores** muitas vezes tem um papel crucial para o bom funcionamento da governança familiar. Quando o conselho conta com membros independentes, o que é recomendado, estes membros atuam para impedir que os conflitos geracionais dentro da família afetem o negócio. Outra função do conselho de diretores é auxiliar na sucessão, que é um processo delicado e extremamente



A primeira instituição é a assembleia familiar, que é uma reunião periódica para que todos os membros da família participem.

importante para a empresa que, se não for feito de forma transparente e justa, pode gerar ressentimentos.

A última instituição analisada é o **family office**. Além das funções normais de gestão de recursos e assessoramento na parte legal e tributária, o *family office* pode ajudar de diferentes formas na criação de uma boa estrutura de governança familiar. A gestora pode propor a criação de instituições de governança, como o conselho familiar, ou, caso a família já tenha um conselho, auxiliar na atuação deste, preparando atas e organizando as reuniões. Além disso, o *family office* pode tornar os processos mais transparentes, tanto participando da organização destes, como sendo responsável pela aprovação de um projeto para o banco familiar financiar ou pela seleção de familiares para trabalhar na empresa, quanto divulgando os acontecimentos mais relevantes para os familiares por meio de uma *newsletter*. Por fim, o *family office* pode ser um dos responsáveis pela estrutura do programa de preparação das novas gerações para que adquiram conhecimentos sobre investimentos e uma boa governança familiar.

No caso do Grupo Gerdau, a gestão foi profissionalizada na 3ª geração desde os fundadores, sendo que a família sempre priorizou passar de forma eficiente os valores e o conhecimento entre gerações. Por isso, a família permaneceu ativa na gestão de empresa até o começo de 2018, quando, já na 5ª geração, decidiu se

afastar e participar apenas no conselho. Outro caso de sucesso foi o do grupo Votorantim, que também valoriza a educação dos membros mais jovens e a transmissão de seus valores. Além disso, a holding que controla o grupo, a Hejoassu, atua como um conselho familiar, e na diretoria da empresa sempre há um mínimo de conselheiros independentes.

Podemos considerar que a adoção de instrumentos de governança familiar amplia em muito a possibilidade de garantir a sobrevivência da empresa por mais tempo e de evitar os erros mais comuns, impedindo assim sua inclusão nas altíssimas taxas de mortalidade de grupos familiares. Temos identificado uma tendência de estruturas cada vez melhores das governanças familiares e acreditamos que poderemos observar uma redução nos fracassos nos processos de sucessão dessas empresas.

Segue link do artigo completo, caso haja interesse do leitor em um maior detalhamento do exposto:

<http://eesp.fgv.br/sites/eesp.fgv.br/files/file/GVINVEST%20Short%20Studies%20Series%2019.pdf>



Arthur Kernkraut

Estudante da graduação de economia na Escola de Economia da Fundação Getúlio Vargas em São Paulo (EESP-FGV).

É o atual diretor de projetos da Consultoria Júnior de Economia da FGV (CJE-FGV).



Lucas Yamamoto Magna

Estudante da graduação de economia na Escola de Economia da Fundação Getúlio Vargas em São Paulo (EESP-FGV).

É membro da Consultoria Júnior de Economia da FGV (CJE-FGV).