

## Governança familiar: como manter o patrimônio da família

*Empresas familiares apresentam problemas que vão além das questões corporativas mais usuais e, portanto, requerem um tratamento diferenciado. Ao criar uma estrutura de governança sólida, é possível evitar os principais problemas que atingem as famílias herdeiras, assim evitando a destruição de seu patrimônio*

Abril, 2018.

### 1. Os problemas que atingem famílias herdeiras

As empresas familiares, devido a união entre trabalho e família, apresentam inúmeras vantagens em relação às outras empresas. Quando gerenciada de forma adequada, essa junção resulta em rapidez nas tomadas de decisões e na propagação de conhecimento transmitido entre gerações. Essas vantagens são refletidas no fato das empresas familiares representarem 80% das empresas nos países desenvolvidos (90% na América Latina) e geralmente produzirem algo entre 64% e 75% da renda nacional. Porém, famílias herdeiras de grandes empresas e riquezas, muitas vezes se deparam com problemas que podem colocar em risco o crescimento ou até mesmo a manutenção do patrimônio no longo prazo. De fato, no Brasil, apenas 30% das empresas familiares conseguem sobreviver

### Arthur Kernkraut e Lucas Yamamoto Magna<sup>1</sup>

durante a segunda geração da família, e somente 5% continuam operando na terceira. Nos EUA, os números são semelhantes, indicando que esse fato não é intrínseco ao Brasil.

Os valores preservados ao longo das gerações e o dever de manter o legado, são a base para que o empreendimento familiar se conserve ao longo dos anos e se expanda de maneira sustentável. Mas como os dados acima ilustram, isto não é uma tarefa fácil.

Segundo estudos recentes, os membros das famílias responsáveis por serem os CEOs das empresas superestimam a sensação de bem-estar existente na família. Logo, eles não enxergam de forma tão clara a necessidade do início de uma estrutura bem definida para a governança familiar.

Outro difícil desafio para essas famílias é fazer com que as novas gerações não se tornem irresponsáveis com o patrimônio, levando uma “vida de luxo” ou insensata. A falta de atividades e de propósito para os mais jovens pode tanto prejudicar o patrimônio quanto a reputação familiar. Um caso que ficou conhecido em 2013 foi o de Ethan Couch, membro de uma das famílias mais ricas do Estado do Texas; o rapaz que levava uma vida “desregrada” foi sentenciado a 10 anos de liberdade condicional e reabilitação por homicídio culposo e intoxicação. A juíza do caso aceitou, como atenuante da pena, o argumento de que ele sofreria de *affluenza*, uma suposta condição de meninos ricos que acabam não dimensionando as consequências de seus atos.

Em certas ocasiões, a transição de uma geração para outra pode ocasionar em uma diluição do capital familiar, com cada herdeiro tentando se beneficiar individualmente e reivindicando a sua parte do todo. Uma situação como essa acaba afetando a criação de novos recursos no longo prazo para a família devido à diminuição dos possíveis investimentos que podem ser feitos em conjunto. Na Índia, houve o caso da Reliance Industries Limited, que vivenciou a briga entre dois irmãos, resultando na divisão do império construído pelo pai dos herdeiros. Após disputas por maior poder entre os dois, que foram expostas publicamente, uma das maiores empresas indianas da época foi dividida já na sua segunda geração. Outro exemplo de brigas familiares que levaram a diluição do capital vem da Porto Seguro. Por 20 anos, o principal acionista da empresa, Jayme Garfinkel,

esteve brigado com o seu cunhado, Jaime Blay, até que em 2004, Garfinkel decidiu abrir o capital da empresa para afastar o marido da irmã.

Pior que a diluição do patrimônio da família causada por desavenças entre sucessores, é a própria destruição do legado devido a não profissionalização da gestão. Muitas vezes, a geração anterior não prepara os herdeiros para comandar a empresa e/ou não coloca profissionais independentes para auxiliá-los na gestão. Ambos os erros podem ter consequências fatais para o negócio.

Dentro de cada família sempre há desavenças motivadas pelo entendimento de ser injustiçado; em empresas familiares essas questões se estendem também para as resoluções dentro do mundo corporativo. A falta de transparência nas decisões das empresas envolvendo os membros pode ocasionar em um sentimento de arbitrariedade dentro da família. Um processo de sucessão sem regras bem definidas e sem assistência para os mais jovens pode ser danoso no longo prazo.

A história do Grupo Matarazzo é um caso clássico de como esses dois últimos problemas podem destruir uma empresa. Quando Ermelino, o herdeiro do Grupo e visto como legítimo pela família, morreu em um acidente de carro, o patriarca Conde Francesco Matarazzo decidiu deixar a empresa para seu homônimo filho, Conde Chiquinho. Essa decisão não só foi contestada pela família como também causou prejuízos à empresa, dado que Conde Chiquinho não tinha capacidade administrativa. A sua insistência em

não especializar o conglomerado em um ramo de atuação, que acabou por fazer com que todas as divisões perdessem espaço para a concorrência, e sua falta de visão em não aceitar a proposta de Juscelino Kubistchek de se tornar sócio da Volkswagen, quando a montadora queria entrar no Brasil, são dois exemplos disso. Por último, Conde Chiquinho deixou o controle para sua filha, ao invés de seus filhos que trabalhavam há mais tempo com ele, o que novamente criou desentendimentos na família. No fim, do Grupo Matarazzo, que foi o maior conglomerado industrial do Brasil no início do século XX, resta pouco além de dívidas e alguns imóveis.

Quando os interesses individuais de integrantes da família são preferidos em relação aos interesses dos outros shareholders, a empresa começa a se distanciar do seu verdadeiro objetivo. A falta de fiscalização sobre os executivos da família pode ser prejudicial à continuação do legado familiar; ações têm que ser tomadas para que os membros deixem os seus interesses privados fora do mundo corporativo. Um exemplo a ser citado é o caso da Adelphia Communications Corporation, que viu suas ações caírem em 2002 para o menor patamar desde 1997 após a divulgação de que a família fundadora teria feito um empréstimo particular colocando a empresa como garantia.

## **2. O papel da governança familiar**

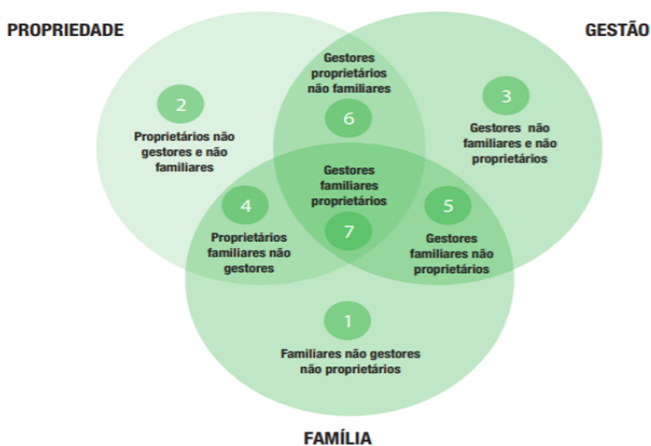
Para impedir o surgimento desses problemas, e uma potencial destruição de seu patrimônio, é frequentemente sugerido que a família tome algumas

medidas. Entre elas estão: i) A definição e consolidação dos valores, da missão e da visão da família; ii) Manter seus membros informados sobre a empresa e suas decisões, principalmente se afetar diretamente os dividendos ou o emprego dos familiares; iii) Estabelecer um canal de comunicação formal para que todos compartilhem suas ideias, vontades e problemas, assim como para resolver potenciais conflitos, possibilitando a tomada de decisões necessárias.

Esse conjunto de boas práticas é chamado de governança familiar. Para entender a importância da governança familiar, é necessário entender a dinâmica das empresas familiares. O processo é representado pelo modelo de três círculos criado por John Davis em 1982 (imagem abaixo). Nesse modelo, cada círculo é um subsistema da empresa familiar, sendo independente e superposto em relação aos outros. Essa estrutura é útil por representar cada círculo como um universo distinto, que tem prioridades e está sujeito a diretrizes próprias, sendo o círculo de propriedade regido pelo acordo de sócios, o de gestão pela governança da corporativa e pelo planejamento estratégico, e o da família pela governança familiar.

Porém, cada universo está conectado com o outro, assim uma pessoa pode ter várias funções dentro da empresa familiar, o que poderia gerar um conflito de autoridade. Mas dentro de cada ambiente ela deve agir somente de acordo com a função dela nesse meio, ou seja, a decisão deve ser tomada pela

autoridade no universo em questão. Por exemplo, o irmão mais velho pode ser o CFO da empresa e acionista majoritário, enquanto o irmão mais novo o CEO e acionista minoritário. Apesar do irmão mais velho ser mais relevante em questões sobre a propriedade, no ambiente corporativo o mais novo tem maior importância, logo o irmão mais velho não pode usar o fato de ser o sócio majoritário para tentar usurpar a autoridade na parte da gestão, e vice-versa.



A estrutura de governança familiar ótima depende de vários fatores, como o número de sócios na empresa, a quantidade de gerações na família, o grau de participação dos membros na empresa, o tamanho da empresa, o relacionamento familiar e quem irá tomar as decisões. Há evidências também de que dependendo da cultura do país certas instituições de governança são mais importantes que outras. Por exemplo, em regiões que priorizam a família, como na América Latina, ter uma constituição familiar e a ajuda de um family office são essenciais para uma boa governança, mas em países que priorizam os

negócios, como nos EUA, ter reuniões frequentes para construir confiança é mais importante. As estruturas de governança devem evoluir com o tempo, geralmente se tornando mais complexas devido ao crescimento familiar e à entrada de novas gerações, para acompanhar as mudanças na própria família. Existem dois principais componentes do sistema de governança: a constituição familiar e as instituições familiares, que analisaremos a seguir.

### 3. Constituição familiar

A constituição é um documento que explicita os valores, a missão e a visão da família, além da maneira como os familiares devem se comportar nas relações entre eles e outros membros da empresa, tais como o conselho de diretores e os executivos. Apesar da maioria das empresas familiares não terem uma constituição, apenas um conjunto de regras informal, com o crescimento da família, ela adquire um papel fundamental para transmitir a cultura da primeira geração para as seguintes, além de ser um instrumento para a união entre os membros.

Assim como a estrutura de governança familiar, a constituição não pode ser imutável e deve evoluir junto com a família. Geralmente a constituição encobre os seguintes tópicos:

- Missão e visão;
- Valores;
- Imagem da família perante ao público;

As opiniões contidas nesse texto são de inteira responsabilidade do autor e não refletem necessariamente as da FGV-EESP.

- Política de emprego a familiares na empresa;
- Desenvolvimento da próxima geração de familiares;
- Funcionamento da estrutura societária;
- Banco familiar para o financiamento de novos projetos por parte dos familiares;
- Política de dividendos;
- Relação com o conselho de diretores;
- As funções do conselho da família;
- Reuniões com os acionistas;
- Processo de sucessão;
- Papel do family office e suas relações com os acionistas, conselho familiar, conselho de diretores e os executivos.

É importante ressaltar que a constituição não tem poder legal, mas deve ter como base documentos que têm esse poder e que mencionam a compra e venda de participação, incorporação etc..

#### **4. Instituições de governança familiar**

As instituições de governança familiar são estruturas organizacionais que atuam em conjunto com a constituição familiar com os objetivos de harmonizar a relação entre a família e a empresa, e de garantir a sobrevivência do patrimônio.

#### **5. Assembleia familiar**

A assembleia aparece como um meio para que todos os membros fiquem cientes sobre as últimas decisões de assuntos relacionados à família e aos negócios. É durante essa ocasião que os valores são reiterados, novas ideias de projetos são discutidas e certas medidas são tomadas. Ela se caracteriza como um ambiente para que cada membro possa expressar sua opinião, evitando conflitos devido a sensação de injustiça.

Mudanças que afetam a identidade da família são trazidas para a assembleia e acabam sendo votadas pelos seus membros. Alterações significativas nos valores e na visão interessam a todos, e a opinião de cada um é dada para que haja uma maior transparência. As trocas das políticas de contratação de familiares e da estrutura de aprendizado dos jovens, além de votações para eleger os futuros membros do conselho familiar, são outros pontos trazidos para a discussão.

Fica evidente que as responsabilidades da assembleia familiar são essenciais para uma boa combinação entre propriedade, família e gestão. Porém conforme as novas gerações vão surgindo, encontros com todos os membros e que possam ser produtivos para a resolução dos problemas começam a se tornar inviáveis, sendo necessário o estabelecimento de um conselho familiar, eleito pela assembleia familiar.

## 6. Conselho familiar

O conselho familiar detém um papel importante para que haja um balanço entre os assuntos que envolvem propriedade, família e gestão; o tempo utilizado nessa instituição aumenta a probabilidade de os shareholders apoiarem as decisões de longo prazo. Sua função está muito relacionada com a família, sendo responsável pelos mesmos problemas levados a assembleia familiar, mas com um foco maior nas questões relacionadas aos negócios, sendo a instituição mais ligada ao conselho de diretores.

O conselho traz transparência para dentro da família, informando aos membros sobre a atual situação dos investimentos e da empresa; e acabam decidindo as diretrizes dos investimentos e dos futuros papéis dos membros. Com a renovação do conselho ao longo do tempo, os valores consolidados no início da empresa familiar podem se perder ao longo do tempo, e é de responsabilidade dos seus integrantes que isso não ocorra.

O papel desempenhado pelo conselho familiar pode ser comparado ao do conselho de diretores para com a empresa. Devido à sua importância, algumas medidas devem ser lembradas para o seu bom funcionamento, são elas:

- Apesar de ser a entidade mais importante dentro do universo familiar, não tem poder sobre o conselho de diretores;

- O conselho deve se comunicar constantemente com os membros familiares para agir de acordo com os interesses da família;
- As qualificações para os membros exercerem funções nos empreendimentos familiares têm que ser transparentes;
- Os processos internos do próprio conselho familiar têm que estar bem estruturados, reportando quais são seus propósitos, valores e requisitos para fazer parte da instituição;
- Atingir os objetivos da família através da criação de pequenos grupos, sejam comissões provisórias ou permanentes;
- A unanimidade é sempre preferível, mas nem todas as medidas receberão o mesmo apoio e não deve ser motivo de paralisação;
- Balancear critérios concretos e não concretos para mensurar o progresso da governança familiar;
- Canais de comunicação são importantes para que os membros saibam das decisões e dos resultados do conselho familiar;
- O desenvolvimento do membro do conselho familiar é um investimento que ajuda a governança também.

## 7. Banco familiar

Estimular o espírito empreendedor da geração seguinte sempre é uma necessidade para as famílias que detêm empresas. Um dos meios mais eficientes

para conseguir esse resultado é a criação de um banco familiar.

A estrutura dessas instituições deve funcionar da seguinte forma. Primeiro, a família, através do conselho familiar, discute sobre projetos que estão de acordo com os seus valores e propósitos. Após isso, o conselho familiar designa membros da nova geração para liderar o planejamento estratégico. Quando achar uma oportunidade, o membro da próxima geração deve preparar um plano de negócios e apresentar uma proposta formal para o conselho de novos empreendimentos. Então esse conselho, geralmente composto por 5 pessoas, a maioria que entende do mercado e/ou de disciplinas fundamentais de administração, e 1 ou 2 familiares para garantir que o interesse da família esteja representado, avalia se o plano tem potencial e emite uma recomendação para o conselho familiar ou o family office aprovar ou não. Caso aprovado, o banco familiar financia o empreendimento, que pode ser por meio de um empréstimo ou em troca de ações, com a possibilidade de recompra pelo empreendedor (é considerado uma boa prática o empreendedor ser o acionista majoritário para que os incentivos da empresa estejam alinhados com os dele).

Nessa nova empresa, o membro da nova geração que decidiu empreender passará a ser o presidente, o que possibilita a ele ter um grande aprendizado de como gerir o negócio, podendo receber feedbacks que o ajudarão quando for a hora de administrar a empresa familiar. Além de preparar a geração

seguinte para administrar o negócio, a existência do banco também tem o benefício de aumentar o patrimônio da família.

### **8. Filantropia**

A filantropia é outra instituição que ajuda na governança familiar. Ela permite ajudar a sociedade, gerando assim a união de todos os familiares em torno de uma causa maior. Esse serviço também ajuda a prevenir o surgimento da *affluenza* e de uma “entitlement culture”, condições que se referem ao mau comportamento frente ao público e ao mau gerenciamento do patrimônio pelos membros, respectivamente. A filantropia também é importante para reforçar os valores familiares, dado que as obras de caridade a serem desenvolvidas geralmente as refletem. Por último, é importante ressaltar a importância de ter atividades sem o objetivo de gerar riqueza para a união familiar, mostrando que a família também se preocupa com projetos sociais e não só com o mundo corporativo.

Dado todos esses fatores, muitas empresas familiares se estruturam para atender seus objetivos filantrópicos. As diretrizes da caridade, os critérios para receber o dinheiro e métodos para avaliar a efetividade da ação são determinadas pelo conselho familiar. Geralmente, a gestão da caridade é delegada para um membro da família ou para uma organização profissional, dependendo do tamanho e da complexidade das caridades, e a fiscalização é feito por uma fundação separada. Independente da gestão ser profissional, os familiares que não

pretendem trabalhar na empresa são encorajados a participar da filantropia, seja trabalhando diretamente ou supervisionando o processo.

### 9. Conselho de diretores

O conselho de diretores de uma empresa tem como objetivo principal zelar pela saúde financeira da empresa e proteger os interesses dos stakeholders. Quando a empresa é familiar, os conselheiros também se atentam para que possíveis conflitos dentro da família não acabem prejudicando o futuro do empreendimento.

Nos casos das empresas familiares que ainda possuem membros ativos na gestão, há a possibilidade de que os interesses privados sejam colocados à frente do sucesso financeiro da companhia. Uma medida que auxilia nesse sentido é a introdução de membros independentes no conselho, não deixando os seus integrantes serem viesados e para que a fiscalização da gestão seja mais transparente.

Quando há transição de uma geração para outra, em um ambiente que demanda rápida adaptação de seus executivos um conflito entre os atuais membros familiares na companhia e seus sucessores resulta em risco para o sucesso da empresa. Em casos como esse, o conselho de diretores tem papel importante em resolver as divergências e tentar mediar uma solução que faça voltar a boa gestão.

### 10. Family Office

Com tantas medidas a serem tomadas para uma boa governança familiar e para a preservação da riqueza, a criação ou contratação de um family office se demonstra aconselhável. As suas funções e o tamanho de sua equipe acabam variando bastante, dependendo do tamanho do patrimônio sendo gerido e da demanda de cada família, sendo geralmente responsáveis pelos seguintes tópicos:

- Atuar como gestora da riqueza familiar, controlando e fiscalizando os custos e a estratégia de investimento;
- Assessorar na parte legal e tributária;
- Disponibilizar uma boa estrutura de governança familiar que facilite os investimentos e as iniciativas filantrópicas, o legado e o processo de sucessão da família;
- Estruturar programas educacionais que facilitem o aprendizado dos shareholders sobre os investimentos e a governança familiar;
- Garantir segurança dos dados familiares.

Os family offices têm um horizonte de investimento de longo prazo, tendo a responsabilidade de manter a riqueza da família e também de preparar as novas gerações, através da estruturação de programas que possibilitem aos mais jovens adquirir tanto conhecimento de investimentos como consciência de que uma boa governança familiar é importante. Embora cada membro compartilhe do mesmo



propósito, suas demandas quanto aos investimentos podem variar, alguns mais propensos a tomar mais risco ou exigindo mais liquidez, dependendo da sua idade e de suas pretensões profissionais futuras.

O family office também tem o papel de auxiliar na atuação do conselho familiar. Primeiramente, caso a família não tenha um conselho familiar, a gestora pode sugerir a sua criação e caso a família opte por não ter um, ela pode ocupar esse papel, lembrando a todos da missão, dos valores e da estratégia da família. O Family office pode também atuar como “back office” do conselho familiar, ajudando a implementar os programas e planos, cuidar do orçamento do conselho aprovado pela assembleia, organizar as reuniões, fazer a ata da reunião e manter o registro do que já foi feito, cuidar da logística dos encontros entre familiares e publicar um newsletter para manter toda a família informada. Outro papel é servir como um canal confidencial de reclamações do resto da família para o conselho, além de analisar a situação e oferecer sugestões de como o conselho pode atuar. A criação de planos de sucessão para o conselho de diretores e alto escalão da empresa é são outros pontos de atuação.

A instituição também pode ajudar na elaboração da política de contratação de familiares da empresa e estabelecer um processo de seleção não enviesado e visto como justo por todos na família. Como parte desse processo de seleção, o Family office pode informar a todos os familiares a existência de vagas e como será o processo de seleção.

Outro ponto de atuação na governança familiar é, caso a família decida ter um banco para financiar novos empreendimentos, decidir, a partir do relatório emitido pelo conselho de novos empreendimentos, se o banco deve conceder o financiamento a esse projeto.

Ao coordenar a comunicação, facilitar o planejamento, organizar encontros desenvolver os membros e cuidar das finanças, o family office atua como peça central no estabelecimento de uma governança familiar eficiente. Assim, é possível atingir o objetivo final de fazer com que a relação entre família, propriedade e gestão se torne mais responsável.

### **11. Casos de sucesso no Brasil**

Quando as empresas decidem adotar medidas de governança familiar, o negócio prospera e continua por muitas gerações. No Brasil, há duas histórias de sucesso de uma boa governança familiar, o Grupo Gerdau e o Grupo Votorantim.

No caso do Grupo Gerdau, a transição eficiente de valores e conhecimento desde a primeira geração possibilitou que o empreendimento familiar perdurasse até os dias de hoje. Além disso, a gestão se profissionalizou na terceira geração sob o comando de Curt Johannpeter, marido da herdeira.

Outra medida de governança familiar que a Gerdau adotou de forma bem-sucedida é o estabelecimento de critérios claros para a contratação de membros na família. Nas palavras de Curt: “Quem deseja postos

de maior qualificação que apresente suas credenciais de trabalho, capacidade e dedicação”. Assim, a família pôde estar presente na gestão até a quinta geração, quando decidiu deixar o comando do grupo no começo de 2018.

O sucesso do Grupo Votorantim em continuar existindo após quase um século de duração também passa pela educação e transmissão de valores por meio das gerações. Outro ponto que explica o sucesso do Grupo está na reconcentração no número de sócios durante a segunda geração feita pelo genro do fundador, que permitiu maior união e evitou a diluição do capital. Por último deve-se destacar as suas instituições familiares. A participação na HEJOASSU, a holding que controla o Grupo Votorantim, é dividida igualmente entre todos os 4 ramos da família Emírio de Moraes e atua como

conselho familiar. Já o Conselho de Administração da Votorantim S.A., ainda é composto em sua maioria por membros da família, mas, desde 2015, pelo menos 3 dos 12 membros que compõe o conselho são independentes.

## 12. References

International Finance Corporation - IFC Family Business Governance Handbook. 3. ed. Washington, 2008.

UBS e Cambridge Institute for Family Enterprise - Built for generations: Family Office Compass. 1. ed. Suíça, 2017.

Poza, E. J.- Family Governance: How Leading Families Manage the Challenges of Wealth. 1. ed. Suíça, 2012.

---

<sup>1</sup> Arthur Kernkraut e Lucas Yamamoto Magna são estudantes do curso de graduação em economia da Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EESP-FGV). A elaboração deste trabalho não teria sido possível sem a colaboração de diversas pessoas. Por este motivo, os autores gostariam de agradecer o pesquisador Martin Rahal,

os Professores Paulo Tenani, Tomas Málaga, Roberto Cintra e Luiz Calado; além de toda a equipe da Aqua Wealth Management, que não apenas sugeriu o Projeto como também nos acolheu em um estágio de férias durante os meses de Janeiro e Fevereiro de 2018.