



FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS CONSOLIDANDO BOAS PRÁTICAS

A GOVERNANÇA FAMILIAR E O CONSELHO DE FAMÍLIA

FRANCIS VALDIVIA DE MATOS



Ás Editorial

Sumário

Prefácio	7
Apresentação	9
Capítulo 1 Comportamento e comunicação na família empresária.....	13
Capítulo 2 Valores familiares e cultura empresarial.....	25
2.1. Os valores familiares.....	27
2.2. Por que é importante identificar os valores familiares?	28
2.3. A importância dos valores compartilhados.....	30
Capítulo 3 Famílias e famílias empresárias.....	37
3.1. A família.....	38
3.2. A família empresária	48
3.3. "Planejamento paralelo" negócio e família: o caminho para alcançar a longevidade	54
Capítulo 4 Educação das novas gerações	61
4.1. Papel e responsabilidades dos pais	66
4.2. As escolhas das novas gerações	67
4.3. A nova geração trabalhando na empresa da família.....	68
4.4. A sucessão da liderança: a escolha do sucessor	70
4.5. A formação do sucessor	74

Capítulo 5	Transição geracional e o processo sucessório	79
	5.1. Estilos de sucessão.....	81
	5.2. Transição geracional.....	84
	5.3. Resistências do fundador para adiar o processo de sucessão.....	86
	5.4. Fatores críticos do processo de sucessão geracional.....	88
	5.5. A continuidade da empresa familiar.....	89
Capítulo 6	Visão compartilhada do futuro.....	93
	6.1. Os sonhos e seu significado.....	94
	6.2. A viagem e a visão.....	95
	6.3. O que é e como surge o sonho compartilhado?	96
	6.4. Construção do sonho compartilhado.....	97
	6.5. O legado familiar.....	98
	6.6. Como se transmite o legado?.....	98
	6.7. Por que é importante o resgate do legado?.....	99
	6.8. Como se manifesta esse reconhecimento?	99
Capítulo 7	Governança familiar e o conselho de família.....	101
	7.1. Governança e governança familiar.....	102
	7.2. Características dos fóruns da família empresária.....	103
	7.3. O conselho de família.....	105
	7.4. Fatores que favorecem o alcance dos objetivos do conselho de família	113
	7.5. O funcionamento do conselho de família – boas práticas.....	115
	7.6. Estatuto do conselho de família.....	116
Capítulo 8	Conclusões e considerações finais	119
	A família empresária e a governança corporativa.....	120
	8.1. Por que a empresa familiar precisa de governança?.....	121
	8.2. Para concluir, desenhando uma linha do tempo.....	122
	8.3. Formação para o futuro – pílulas e reflexões.....	125
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131

Prefácio

Costuma-se dizer que família não se escolhe. Nascermos nela e, para o bem e para o mal, assim está feito. Existem, claro, crenças espirituais que afirmam o contrário: que escolhemos a dedo aqueles que serão nossos primeiros guias e professores sobre o mundo e a vida, tendo como objetivo a evolução de nosso ser.

Seja como for, intencionalmente ou não, a verdade é que, quando nos conhecemos por gente, já estamos mergulhados de corpo e alma nesse caldeirão cheio de afetos, desavenças, apoios, problemas, cumplicidades, picuinhas, guaridas e lágrimas. Não há sentido em dourar a pílula, nós sabemos que é exatamente assim e que o desafio de lidar com nossa família já é suficiente para uma vida.

Por outro lado, não é todo o mundo que já se aventurou no fascinante e excruciante mundo do empreendedorismo, começando uma empresa do zero ou assumindo seu controle com ela já rodando.

É por isso que, ao adicionarmos a palavra *empresária* ao final de *família*, o caldeirão acima mencionado pode transbordar para outras áreas da vida, **além de familiar** e profissional, como a da saúde, a financeira e até a de relacionamentos.

Não sem motivo, topar essa aventura é para poucos. Mas, trabalhando há mais de duas décadas com governança empresarial, posso atestar que o destino vale a viagem, especialmente quando o objetivo é juntar a palavra *bem-sucedida* à *família empresária*. E eu não consigo pensar em ninguém melhor para falar de família, empresa e sucessão que a Francis Valdivia de Matos.

A começar pela linguagem didática, ela traduz exatamente um dos pilares da governança em empresas familiares: ir direto ao ponto, mas sem a frieza que isso pode transparecer. Pelo contrário, psicóloga de formação, a Francis sabe que a firmeza necessária para tocar uma empresa requer o calor do acolhimento e da generosidade quando ela é familiar.

Mais do que isso, com ferramentas e metodologias de quem conhece a teoria aplicada na prática, ela desanuvia a tênue linha divisória que existe entre família e empresa, mostrando que ambas podem florescer e se fortalecer ainda mais quando expectativas são alinhadas, regras e princípios estabelecidos e o desejo de vencer está tatuado n'alma de todos os envolvidos.

Não há como negar que o caminho é difícil, mas, correndo o risco de dar *spoiler* do livro, eu acredito que, ao seu final, você descobrirá que essa é uma das jornadas mais recompensadoras que podemos realizar em vida. Eu e a Francis vemos isso todos os dias com nossos clientes, parceiros e amigos.

Bem, o desafio está lançado, mas agora, nas páginas a seguir, você tem em mãos um mapa para guiá-lo.

Aproveite!

Herbert Steinberg
Chairman e sócio-fundador da
MESA Corporate Governance

Apresentação

“As duas principais fontes de autoestima e de realização para a manutenção do equilíbrio psíquico e a inserção social da pessoa são o amor e o trabalho”, segundo Sigmund Freud.

Essas duas dimensões, inerentes à essência da empresa familiar, colocam em evidência a complexidade e a delicadeza da relação amor e trabalho. Cada um desses sistemas tem uma dinâmica de funcionamento. O **trabalho**, entendido aqui como o **sistema empresa**, opera de acordo com critérios objetivos, regras, normas, processos estruturados e estandardizados. Já o **sistema família** opera com base nas relações calcadas no **afeto**, nas preferências e com uma dinâmica de funcionamento que envolve crenças e valores que externalizam a subjetividade do ser humano.

Na família empresária, há pontos de convergência, como a visão de longo prazo, comportamentos e tomadas de decisão, sustentados por valores familiares, compromisso com pessoas, famílias e com o entorno social e cultural em que o negócio ou negócios estão inseridos.

Compartilhamos aqui nossa experiência com os leitores, famílias empresárias de todas as gerações; optamos por priorizar assuntos

(continua...)



FRANCIS VALDIVIA DE MATOS

Psicóloga (CRP-SP) e mestre em Psicologia Social pela PUC-SP. Atua desde 2008 nas áreas de governança corporativa e familiar, elaborando programas "sob medida" focados na formação e desenvolvimento de acionistas e futuros acionistas, estruturação e acompanhamento dos fóruns da governança familiar (conselho de família); *coaching* para sócios e futuros sócios; mediação de conflitos familiares.

Professora da Fundação Dom Cabral, Escola de Negócios focada na Educação Executiva – Programa PDA (Programa de Formação do Acionista de 2012 a 2018), atuou nas clínicas de atendimento às famílias empresárias participantes: diagnóstico, planejamento e alinhamento estratégico familiar.

Experiência profissional em empresas do mercado financeiro e consultoria nas áreas de Desenvolvimento de Jovens Talentos (São Paulo-SP). Atuou como docente universitária em áreas da Psicologia Organizacional, na PUC-PR e na Universidade Tuiuti (Curitiba-PR).

Certificada pelo "Curso Superior para Profissionais de Assessoria e Consultoria para a Empresa Familiar" da Fundação Nexia, entidade especializada no Desenvolvimento da Família Empresária (Barcelona, Espanha). Formação em *Coaching* Ontológico Empresarial, pela Newfield Consulting (PHD Rafael Echeverría), organização com atuação em países de língua espanhola e portuguesa.

Associada à *MESA Corporate Governance*, empresa brasileira no mercado desde 1997, especializada na instalação das estruturas da governança corporativa e familiar; com protagonismo em fóruns da governança familiar em eventos nacionais e internacionais.

Contato: francisvmatos@gmail.com



A obra retrata a experiência de mais de uma década da autora atendendo (e entendendo) famílias empresárias em diversos estágios de formação e/ou consolidação da governança corporativa e familiar.

Compartilhar reflexões, experiências e práticas a partir da perspectiva das relações familiares, com conteúdos que ultrapassem uma mera transmissão de informações ou conhecimentos, é um dos objetivos deste livro. O conteúdo aqui disponibilizado ao leitor contempla as diferentes gerações das empresas de controle familiar, retratando com objetividade, respeito e leveza, a complexa dinâmica das relações entre família, negócio e sociedade.

A expectativa e motivação da autora é que os temas abordados possam promover espaços de conversa, alinhamento de visões e perspectivas; no seio de cada geração e entre gerações. Foram citados ditados, frases e metáforas – do imaginário popular – que tornam simples e acessíveis, conceitos complexos.

Boa leitura!