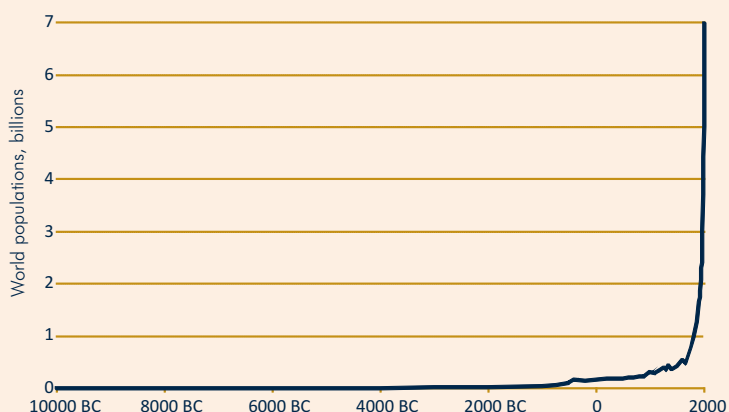


## A Revolução Digital e os Impactos na Economia

### Da Revolução Industrial a Revolução Digital

Desde o início de sua existência, a raça humana desenvolve ferramentas para facilitar o seu trabalho. Foram milhares de anos desenvolvendo técnicas e engenhocas para facilitar o trabalho físico, como a faca, a roda, o arado na agricultura, o emprego de animais domesticados, e o moinho de vento entre outros inúmeros avanços. O auge desse período é a conhecida Revolução Industrial, quando desenvolvemos músculos mecânicos mais fortes e duráveis do que qualquer músculo humano, principalmente o motor a vapor, e viramos a sociedade de agricultura de subsistência de cabeça para baixo. Graças à tecnologia e aos novos processos de manufatura, as pessoas passaram a se especializar em diferentes tarefas, e a ter o poder de trocar o seu trabalho por uma vida muito mais completa e rica do que aquela que tinham anteriormente. Mas isso não foi uma mudança trivial. Pelo contrário, foram 150 anos de violentas mudanças e efeitos colaterais nocivos, como a poluição do meio-ambiente e o trabalho desmoralizante em fábricas com condições precárias. Mas foram esses mesmos efeitos que levaram à criação do Estado moderno, que regulou e reduziu os abusos, proibindo o trabalho infantil, limitando a jornada de trabalho, e estabelecendo condições mínimas de segurança. Em todo caso, o grande resultado da Revolução Industrial foi o salto no desenvolvimento econômico mundial: até 1800 nenhuma sociedade tinha experimentado um crescimento sustentado da renda per capita<sup>1</sup>, e no capítulo seguinte viu-se um crescimento exponencial.

O gráfico abaixo<sup>2</sup> ilustra esse ponto através de uma proxy, a população mundial, que passou por um ponto de inflexão sem precedentes em conjunto com o desenrolar da Revolução Industrial.



Desde então, o ritmo de inovação não desacelerou e a mecanização se alastrou por todas as tarefas com mão de obra intensivas, incluindo a agricultura, a mineração, a indústria têxtil, a construção, e o transporte. Além de inovar para reduzir o trabalho manual, passamos também a dedicar esforços à criação de mentes mecânicas para facilitar o trabalho intelectual. O primeiro passo foi a criação de dispositivos para ajudar na computação, ou seja, na

contagem de números e execução de tarefas aritméticas. Com raiz nos ábacos dos nossos antepassados, a primeira invenção significativa foi a calculadora mecânica no século 17 e sua evolução e disseminação na década de 1960 na forma da calculadora eletrônica. Mas o grande pulo foi a introdução do computador, que decolou na década de 1980 com a introdução do computador pessoal com interface gráfica. O computador (em suas diversas formas, incluindo os smartphones) junto às redes de comunicação global são protagonistas de uma era que vem sendo chamada de Revolução Digital.

### A Abundância Digital

Assim como a Revolução Industrial, a Revolução Digital tem causado mudanças profundas na sociedade e na economia global. Talvez a mudança mais óbvia seja a interconectividade: a facilitação da comunicação global e a difusão da informação. Essa nova realidade é fruto da digitalização da informação, da sua transformação em bits e bytes que podem ser armazenados, replicados e transmitidos sem perda da qualidade. Uma cópia de um bem digital é idêntica ao original, e a produção de uma réplica é barata, rápida e fácil. O custo de produção inicial pode até ter sido alto, mas uma cópia digital adicional custa quase zero, logo dizemos que seu custo marginal de reprodução é próximo a zero. Ao digitalizar a informação ela deixa de ser escassa, se torna abundante e tende a se disseminar pelas redes globais (respeitados os direitos autorais).

Vivemos hoje numa era onde o acesso à informação nunca foi tão fácil e tão barato, e "um membro da tribo Maasai no Quênia tem hoje uma melhor tecnologia de comunicação móvel do que o presidente Reagan tinha há 25 anos. Se eles tiverem um smartphone eles têm acesso a mais informação do que o presidente Clinton tinha há 15 anos."<sup>3</sup> Mas não é só a informação em forma de texto que foi digitalizada, esse fenômeno explodiu em volume, velocidade e variedade, e hoje inclui sons, fotos, vídeos, mapas, informações de instrumentos e sensores, redes sociais, e assim por diante. A quantidade de informação gerada, transmitida e armazenada cresceu num ritmo tão astronômico que de acordo com a IBM, 90% dos dados no mundo hoje foram criados nos últimos dois anos<sup>4</sup>.

Contudo, também há efeitos negativos da digitalização, como a sobrecarga de informação, a invasão da privacidade, e o efeito do modelo gratuito na economia. O terceiro ponto é o mais relevante para o tema desta carta. Como o custo marginal de reprodução da informação digital é próximo a zero, criou-se um ambiente onde os consumidores compartilham (legalmente e ilegalmente) o conteúdo digital. O mais perfeito exemplo deste impacto é a indústria de música, cuja receita caiu 75%, de US\$60 bi no seu auge em 1999 para US\$15 bi nos dias de hoje<sup>5</sup>. Mas isso não significa que a música desapareceu, pelo contrário, de 2001 a 2014 o número de músicos independentes

<sup>3</sup>Peter Diamandis numa entrevista para a revista Wired

[http://www.wired.com/2012/06/mf\\_icons\\_diamandis/](http://www.wired.com/2012/06/mf_icons_diamandis/)

<sup>4</sup><http://www-01.ibm.com/software/data/bigdata/what-is-big-data.htm>

<sup>5</sup>[http://www.nytimes.com/2015/08/23/magazine/the-creative-apocalypse-that-wasnt.html?\\_r=01](http://www.nytimes.com/2015/08/23/magazine/the-creative-apocalypse-that-wasnt.html?_r=01)

<sup>1</sup><https://www.minneapolisfed.org/publications/the-region/the-industrial-revolution-past-and-future>

<sup>2</sup>[https://en.m.wikipedia.org/wiki/File:Population\\_curve.svg](https://en.m.wikipedia.org/wiki/File:Population_curve.svg)

aumentou 45%<sup>6</sup>. Nunca foi tão fácil um artista distribuir sua música pelo mundo, e nunca foi tão fácil um ouvinte escutar uma música de uma banda nova criada do outro lado do planeta. Quando antes era preciso um verdadeiro trabalho de detetive para encontrar aquele álbum obscuro com apenas 1.000 cópias lançadas, hoje qualquer ouvinte empossado de um smartphone tem acesso a mais de 20 milhões de músicas através do Spotify, Pandora ou iTunes.

Para reduzir o compartilhamento não controlado, a indústria teve que adaptar o seu modelo de negócio e passar a não cobrar pelo acesso a música, adotando o modelo gratuito. Mas como substituir essa fonte de receita e permitir que artistas, produtores, empresários e outros *stakeholders* continuassem a ser remunerados? Parte da resposta está na receita de shows e turnês que aumentou 300% desde 1999, de US\$10 bi para US\$30bi. Como a música gravada se tornou abundante e onipresente, a música ao vivo, que é por definição escassa (um músico ou uma banda só pode tocar em um lugar em um determinado momento), se tornou mais valiosa. Com isso a música gravada se tornou uma espécie de despesa de marketing que permite a monetização de fontes alternativas, incluindo shows, venda de mercadorias, fã clubes, e *ringtones*. A grande máquina de produção e promoção da indústria fonográfica se desmembrou, e abriu espaço para uma relação mais direta entre os músicos e seus fãs.

### **User-generated Content e a Commoditização da Confiança**

Há um fenômeno relacionado a abundância digital: não há mais uma distinção clara entre produtores e consumidores de conteúdo. Quando antes eram apenas experts e profissionais que produziam e disseminavam em escala informação e conteúdo, hoje qualquer internauta pode através das plataformas e redes sociais disponíveis na Internet assumir o papel de articulista, músico, comentarista, ou fotógrafo. Esse fenômeno é conhecido como *user-generated content*, e permitiu, por exemplo, a criação do Wikipedia, enciclopédia *online* com quase 5 milhões de artigos apenas na sua versão na língua inglesa<sup>7</sup> criados gratuitamente por voluntários do mundo todo. Para fins de comparação, a edição de 2013 da Enciclopédia Britannica continha apenas 40.000 artigos<sup>8</sup>. Mas o ponto crucial foi a criação de um meio onde a comunidade de usuários pode registrar e compartilhar avaliações em larga escala. Hoje tudo pode ser avaliado e classificado na Internet, inclusive motoristas particulares.

O serviço de transporte urbano privado foi tradicionalmente dominado pelo taxi, que conquistou através do tempo, e principalmente da regulação, a confiança dos usuários. A marca do taxi, símbolos como a cor do veículo e a licença do motorista, transmite ao usuário a confiança de que será prestado um serviço com um mínimo de qualidade e segurança por um determinado preço. O mesmo não poderia ser dito de um carro particular dirigido por um motorista estranho, e seu uso era um "tiro no escuro". A inovação rompeu esse paradigma, ao permitir que uma empresa alavancasse o poder da comunidade e de um conjunto de tecnologias para reunir e intermediar motoristas independentes.

Esse agente, no caso o Uber e seus concorrentes, consegue regular a qualidade do serviço prestado pelos seus motoristas aliando incentivos financeiros às avaliações compartilhadas pelos passageiros. O motorista independente é recompensado pelo bom serviço, fundamentado por boas avaliações, ou punido caso contrário. Quando antes você hesitaria em entrar num carro particular de um motorista estranho, hoje você entra sem medo pois consegue visualizar a qualidade do motorista antes de entrar no veículo (através de uma nota), e conta com a capacidade do sistema de penalizá-lo caso a corrida seja diferente do esperado.

Em outras palavras, o Uber conseguiu sistematizar e *commoditizar* a confiança a motoristas independentes. Abre-se uma oportunidade de emprego para motoristas que por alguma razão não poderiam, mas desejavam operar um taxi e oferecer seus serviços num formato extremamente flexível, apenas quando desejarem e caso estejam sendo recompensados adequadamente. E como nivelou-se o campo de competição, a qualidade do serviço se torna o principal fator de concorrência.

### **A Economia de Compartilhamento**

Ao ter um carro disponível a qualquer momento através de um simples toque no smartphone, a posse de um veículo se torna menos necessária. Ao invés de se descapitalizar e adquirir um veículo que vai passar a maior parte da vida útil estacionado, se torna possível "compartilhar" um carro com uma comunidade de usuários através do Uber e serviços semelhantes. Essa é uma outra importante mudança catalisada pela Revolução Digital, o florescimento da economia de compartilhamento (o "sharing economy").

Assim como veículos, há vários produtos e serviços em que há excesso de capacidade, e que não são integralmente utilizados. A tecnologia permite o compartilhamento desse excesso, e cria um arranjo econômico em que os participantes podem compartilhar o acesso. Varias plataformas já foram criadas por empreendedores para compartilhar os mais diversos bens e serviços, incluindo alojamento (Airbnb), hospedagem de cães (DogVacay), carros (Uber e RelayRides), tarefas (TaskRabbit), recursos financeiros (LendingClub), e Wi-Fi (Fon).

À primeira vista isso é uma mudança positiva, para um mundo com menos consumo, menos poluição, menor custo e melhor acesso. Mas o efeito colateral é o impacto negativo da queda da demanda, e conseqüente impacto na cadeia produtiva. No caso de carros isso impacta não só a cadeia de produção e venda de veículos (da extração de minerais ferrosos às concessionárias), mas todo o ecossistema automotivo, passando por seguradoras, postos de gasolina e oficinas mecânicas.

### **Mercados "Winner-take-all"**

Outro efeito catalisado pela Revolução Digital e a economia de compartilhamento é a dinâmica "winner-take-all". Tipicamente essas plataformas exibem um efeito onde o número de consumidores aumenta o valor da plataforma para os prestadores e vice-versa. Voltando ao exemplo do Uber, quanto mais passageiros solicitarem corridas na plataforma, ou seja, quanto maior a

<sup>6</sup>[http://www.nytimes.com/2015/08/23/magazine/the-creative-apocalypse-that-wasnt.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2015/08/23/magazine/the-creative-apocalypse-that-wasnt.html?_r=0)

demanda, maior o incentivo para motoristas oferecerem corridas, gerando uma maior oferta. Mais motoristas significa uma maior probabilidade de haver um veículo próximo disponível. Com isso, se tem uma maior liquidez, e quanto maior a liquidez, melhor a qualidade do serviço percebido pelo cliente, atraindo cada vez mais passageiros. Então, apesar do motorista do Uber não ser exclusivo à empresa, na prática ele se torna por causa do efeito de rede, quanto maior o número de usuários e motoristas, maior o valor da rede.

Como o Uber presta um serviço digital, o despacho e pagamento de corridas, e terceiriza o transporte para motoristas independentes, o seu modelo de negócios é altamente escalável. Assim que os custos fixos são cobertos, o custo da unidade marginal é praticamente zero. Logo a empresa conta com uma enorme economia de escala, e capacidade de brigar por preço. Os prestadores seguem os consumidores, e os consumidores não têm tempo e paciência para comparar regularmente diferentes plataformas. Logo a maioria vai utilizar apenas uma. Então há uma forte dinâmica monopolista onde os ricos ficam mais ricos, pois é pouco provável que o *player* dominante seja desafiado por um novo entrante com pior liquidez e recursos financeiros: o *player* dominante conta com uma enorme vantagem competitiva e irá competir na base de preço, sangrando o novo entrante.

### Automação Exponencial

A última mudança que vamos abordar nesta carta é a introdução de tecnologias de automação para tarefas cada vez mais complexas. No caso do Uber, uma série de inovações e invenções permitem que a empresa forneça o seu serviço, o despacho e o pagamento de corridas em veículos particulares, incluindo o smartphone, a Internet e o sistema de GPS. Mas o passo iminente é a introdução do veículo automatizado.

Carros automatizados que não necessitam de motoristas humanos significam uma frota de veículos a disposição em tempo integral, que podem ser coordenados de forma inteligente para atender eficientemente a comunidade de usuários. Utilizando dados de uso histórico, combinado com informações em tempo real, como trânsito e eventos, a empresa poderia prever e alocar veículos para locais de alta demanda, e assim aumentar a probabilidade de usuários encontrarem um veículo próximo disponível (aumentando a liquidez!). Para o usuário isso significa um melhor serviço, e para a empresa maior receita, conquistando mais corridas, e também menos custos ao remover o elemento humano.

Essa evolução está mais próxima do que imaginamos. A Google vem desenvolvendo um projeto de veículo automatizado desde 2005, que já rodou 1,6 milhões de km com apenas quatorze acidentes, todos devido a erros humanos (porque o veículo estava sendo conduzido manualmente ou o motorista do outro veículo foi culpado). O carro da Google ainda requer o mapeamento meticuloso da sua rota para seu funcionamento correto, e não consegue navegar em situações complexas na cidade, ou fora de estrada, mas a Audi se comprometeu a entregar em 2017 o primeiro veículo comercial com funções autônomas. A próxima geração do modelo A8 será capaz de navegar

autonomamente na cidade em velocidades de até 60 km/h. Além de possibilitar um melhor serviço na plataforma do Uber e seus concorrentes, o veículo automatizado promete trazer outros benefícios como redução do trânsito, redução de acidentes, e disponibilizar tempo para motoristas executarem outras tarefas quando dentro do veículo.

A indústria de transportes hoje emprega 3 milhões de pessoas apenas nos Estados Unidos. Com a introdução do veículo automatizado esses empregos estão sob ameaça, e hoje não há uma fonte clara de empregos alternativos. Regressando à Revolução Industrial, houve um movimento de protestos violentos liderado por Ned Ludd contra as máquinas que estavam roubando o emprego de operários da indústria têxtil. Essa foi a primeira onda de automação em larga escala observada por economistas modernos. Os pesquisadores se dividiram em dois campos, o primeiro acreditando que o desemprego seria temporário e não estrutural, que o progresso tecnológico e a criatividade criariam oportunidades de trabalho provavelmente melhores, e o segundo campo acreditava no desemprego tecnológico, que o ritmo do desemprego gerado pela inovação poderia ultrapassar o ritmo em que conseguiríamos encontrar novos usos para a mão de obra. A Grande Depressão de 1920 parecia confirmar a segunda tese, mas com a chegada da Segunda Guerra Mundial e sua demanda insaciável por mão de obra, a primeira tese passou a dominar a literatura econômica, de que novas tecnologias não aumentam o desemprego e somente mudam a composição de empregos na economia. E a segunda tese passou a ser conhecida como a falácia Ludita.

Mas há dois problemas com essa tese: 1) se o avanço tecnológico está acelerando e a capacitação de trabalhadores a novas tecnologias demora tempo, se o processo de inovação for mais rápido do que a capacidade dos trabalhadores se ajustarem a novas tecnologias, é possível gerar desemprego permanente, 2) mesmo que sejamos capazes de qualificar os trabalhadores à nova realidade, se houver uma redução permanente da demanda por certos tipos de trabalho, teremos um problema estrutural.

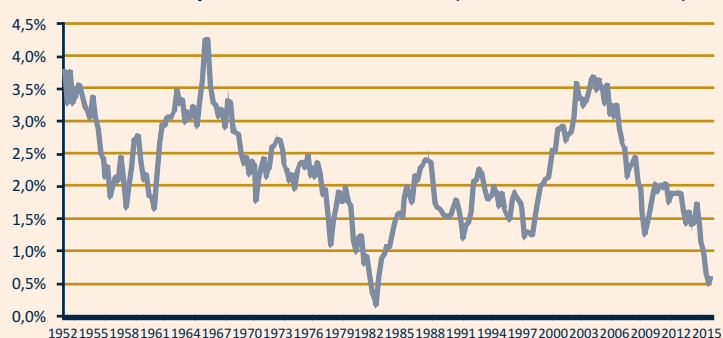
Alguns tipos de trabalho são mais passíveis de automação do que outros. Os pesquisadores do MIT Daron Acemoglu e David Autor classificam a mão de obra em dois fatores: cognitivo ou manual, e rotineiro ou não rotineiro. Eles descobriram que a demanda por trabalho humano rotineiro, independentemente se manual ou cognitivo, vem caindo dramaticamente e sendo automatizado. Em contrapartida, o trabalho não rotineiro como análise financeira (cognitivo) e cabeleireiros (manual) tem se mantido estável. O trabalho não rotineiro, que exige criatividade e ideiação humana hoje estão mais protegidos, pois não existe a tecnologia para replicar essas características, mas há um grande segmento de trabalho rotineiro que está sob ameaça da automação.

## Conclusão

Assim como a Revolução Industrial, a Revolução Digital está transformando o mundo em que vivemos. A digitalização trouxe abundância à informação e difusão numa escala global ao conhecimento. Esse processo está se propagando para diversos outros aspectos, incluindo diferentes etapas de manufatura e prestação de serviço. Experiência similar à Revolução Industrial: o economista inglês Paul David estudou a introdução da eletricidade nas fábricas americanas e descobriu que inicialmente foi mantida a mesma estrutura e configuração de quando eram alimentadas por motores a vapor, o que não levou a uma grande melhora no desempenho. Ou seja, a eletrificação estava no estágio inicial, apenas substituindo o motor a vapor. Somente 30 anos depois as plantas mudaram de layout e os processos de fabricação foram alterados se aproveitando dos benefícios da energia elétrica, e com esse avanço a produtividade duplicou ou triplicou.

A produtividade é tradicionalmente definida como o aumento da qualidade de vida ao longo do tempo, e medida pelo produto por hora trabalhada. Se as empresas e trabalhadores conseguirem produzir mais produtos e serviços com a mesma quantidade de insumos, ou seja, com a mesma força de trabalho, há um aumento da produtividade da economia. Mais recentemente os ganhos produtividade nos EUA têm sido baixos, o que trouxe à tona a discussão do fim do crescimento econômico. De 1948 a 1973 a produtividade dos EUA cresceu a uma taxa média anual de 2,80%. Com a alta do preço do petróleo nos anos 80 e a consequente pressão inflacionária, o crescimento econômico estagnou, e essa taxa caiu para 1,6% até o início dos anos 90. De 1995 a 2003 finalmente parecia que a Revolução Digital estava entregando seu fruto, pois a taxa média de crescimento de produtividade no período foi de 3,1%. Mas desde então despencou, e na última divulgação de dados (2º trimestre de 2015) a taxa média de crescimento dos últimos cinco anos caiu apenas para 0,6%.

Crescimento da produtividade do trabalho (média móvel de 5 anos)



Mas se levarmos em conta os estudos do Paul David, os maiores ganhos de produtividade somente serão realizados quando houver inovação nos processos empresariais, assim absorvendo todos os benefícios proporcionados pelas novas tecnologias.

Os benefícios trazidos pela Revolução Digital têm sido muitos. Estamos numa era de qualidade de vida sem precedentes, seja pelo acesso à informação, seja pela comunicação global, seja pela expectativa de vida. Certamente o leque de bens e serviços ao nosso dispor hoje é mais amplo e de maior qualidade do que há 10 anos. É difícil prever todos os impactos e todas as consequências, mas podemos observar que as empresas que vem prosperando nesta era tem alavancado a inovação para melhorar seus processos existentes, além de criar novos processos e explorar novos horizontes. ■

### Referências:

Brynjolfsson, Erik, and Andrew McAfee. The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. New York: W. W. Norton & Company, 2014.

Isaacson, Walter. The innovators : how a group of hackers, geniuses, and geeks created the digital revolution. New York: Simon & Schuster, 2014.

If Autonomous Vehicles Rule the World, From Horseless to Driverless. Disponível em: <http://worldif.economist.com/article/11/what-if-autonomous-vehicles-rule-the-world-from-horseless-to-driverless/Data de acesso: 09/2015>

Pratt, Gill A. 2015. "Is a Cambrian Explosion Coming for Robotics?" Journal of Economic Perspectives, 29(3): 51-60. Disponível em: <https://www.aeaweb.org/articles.php?doi=10.1257/jep.29.3.51/Data de acesso: 09/2015>

The greatest unknown – the impact of technology on economy. Disponível em: <http://blogs.ft.com/gavindavies/2015/06/15/the-greatest-unknown-the-impact-of-technology-on-the-economy/Data de acesso: 09/2015>

Silicon Valley Doesn't Believe U.S. Productivity Is Down. Disponível em: <http://www.wsj.com/articles/silicon-valley-doesnt-believe-u-s-productivity-is-down-1437100700/Data de acesso: 09/2015>

A World Without Work. Disponível em: <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2015/07/world-without-work/395294/Data de acesso: 09/2015>

Digital deflation? Not na attractive idea. Disponível em: <http://www.themoneyillusion.com/?p=29685/Data de acesso: 09/2015>

Our Measures of the Economy Don't Work. Disponível em: [www.the-american-interest.com/2015/07/17/our-measures-of-the-economy-dont-work/Data de acesso: 09/2015](http://www.the-american-interest.com/2015/07/17/our-measures-of-the-economy-dont-work/Data de acesso: 09/2015)

The human-driven driverless car. Disponível em: <http://www.economist.com/blogs/freeexchange/2014/10/technology-and-productivity/Data de acesso: 09/2015>

Technology isn't working: The digital revolution has yet to fulfil its promise of higher productivity and better jobs. Disponível em: <http://www.economist.com/news/special-report/21621237-digital-revolution-has-yet-fulfil-its-promise-higher-productivity-and-better/Data de acesso: 09/2015>

The U.S. Underestimates Growth: The official statistics are missing changes that are lifting American incomes. Disponível em: <http://www.wsj.com/articles/the-u-s-underestimates-growth-1431989720/Data de acesso: 09/2015>

Aggregation Theory. Disponível em: <https://stratechery.com/2015/aggregation-theory/Data de acesso: 09/2015>

**Todas as opiniões contidas nesta carta representam nosso julgamento até esta data e podem mudar sem aviso prévio, a qualquer momento. Este material tem caráter meramente informativo, não devendo ser considerado uma oferta de venda de nossos serviços.**

## Turim

### Family Office & Investment Management

Gerenciamento ativo e em tempo integral das diversas situações que envolvem a estratégia de longo prazo de uma família

A Turim está abrindo um escritório em Londres com o objetivo de melhor atender as demandas de seus clientes no que diz respeito a investimentos internacionais.

A Turim é a única representante da América do Sul na Wigmore Association, uma parceria entre Family Offices internacionais com o objetivo de compartilhar conhecimento sobre gestão de patrimônio. Essa é uma associação de trabalho, não envolvendo participação societária.



Rio de Janeiro (21) 2259-8015

São Paulo (11) 3071-3329

Belo Horizonte (31) 3347-8353

[www.turimbr.com](http://www.turimbr.com)



Há 20 anos, praticamente não se ouvia falar em Governança, há 15 anos, falava-se pouco, há 10 anos já ocorriam cursos e práticas em nosso contexto que se tornaram reconhecidos nesta área. Contudo, mesmo antes do conceito formal de Governança circular em nosso meio, algumas Famílias Empresárias, especialmente aquelas que possuem algum patrimônio, já se organizavam de diversas formas. Governança, tanto a Corporativa, quanto a Governança Familiar tem se tornado assunto recorrente entre empresários e Famílias Empresárias. Neste cenário, mais e mais famílias tem recorrido a estas estruturas e a documentos que as estabilizam para organizar seus negócios, seu patrimônio e também suas relações familiares.

Como bem definiu uma família, Governança é o “governo”, ou seja, grupos que comandam as grandes decisões, tanto familiares, como empresariais e societárias. As estruturas de Governança - Conselhos e Comitês - devem ser formados, de preferência, pelas pessoas mais qualificadas para explorar e decidir sobre cada assunto. Assim, para compor o Conselho de Administração, ou o Conselho Consultivo, associados aos negócios da família, indica-se que os conselheiros sejam pessoas que possuem forte experiência em estruturas empresariais ao longo de suas vidas. Já para os conselhos que cuidam da continuidade da família e da sociedade - Conselho de Sócios e de Família - entender sobre negócios é um “plus” desejável, mas o essencial é que sejam compostos por aqueles(as) que possuem liderança junto aos sócios e familiares e consigam dialogar sobre temas polêmicos, evitando decisões rápidas e/ou precipitadas. Paciência e uma certa diplomacia são características essenciais para compor e liderar os Conselhos ligados às famílias, pois nestas estruturas são encaminhadas as soluções mais adequadas para acionistas, sócios e familiares.

### **Governança da Família Empresária**

Famílias Empresárias quando realizam processos de desenvolvimento de Governança também tendem a se organizar em relação a aspectos que vão além dos negócios propriamente ditos. Há Famílias Empresárias que, de fato, já não possuem um negócio propriamente dito, mas possuem patrimônio e este patrimônio e as decisões em volta dele precisam ser organizados e geridos.

O patrimônio familiar, que vai além do negócio da família, costuma ser um dos temas abordados em Conselhos de Sócios ou Conselhos de Família. Reuniões de um Conselho de Sócios ou de Família são compostas pelos próprios familiares-sócios em famílias menores e pelos representantes de cada núcleo acionário em famílias maiores ou grupos multi-familiares. As reuniões deste Conselho tendem a ser mensais ou a cada dois meses.

Quando a família possui um negócio, é muito comum que grande parte da dedicação de tempo vá para o negócio e as dimensões de patrimônio, da sociedade e da família tendem a não ser priorizadas. Com a passagem do tempo, a sociedade, o patrimônio e as relações familiares serão tão importantes quanto os negócios da família. Famílias que vendem parcial, ou totalmente suas operações de negócios, certamente, serão beneficiadas com um Conselho de Sócios ou de Família, pois terão muitos assuntos a serem tratados.

Quando a família avalia que é necessário desenvolver uma estrutura para cuidar de seu patrimônio, várias tem recorrido a escritórios especializados em aspectos financeiros liderados por profissionais com forte formação e prática nesta área. Em termos de Governança, esta estrutura é chamada de Multi Family Office e tende a atender cada um de forma bastante personalizada, pois cada família é uma família e cada membro da família possui suas peculiaridades.

Em nossa experiência, na relação do membro da Família Empresária com o Family Office, encontramos basicamente três perfis recorrentes:

Perfil 1: membros das famílias empresárias que sabem e gostam de temas ligados a finanças. Estes são bastante exigentes e questionadores nas suas relações com os escritórios financeiros que os atendem e trabalham muito próximos a estes.

Perfil 2: membros das famílias empresárias que não conhecem, mas querem aprender sobre temas financeiros para acompanhar seus investimentos. Cabe a este grupo educação na área financeira.

Perfil 3: membros das famílias empresárias que não sabem e não gostam de temas ligados a finanças. Estes possuem com as estruturas de Family Office uma relação de muita proximidade, pois percebem estes escritórios como “alguém confiável que está cuidando do meu patrimônio”.

Desta forma, procurar, desenvolver e manter relações com os especialistas que cuidam do patrimônio da família é assunto de amplo interesse e recorrente nas reuniões de um Conselho de Sócios ou de Família.

### **Governança Corporativa em Empresas Familiares**

Estruturas de Governança Corporativa com o desenvolvimento dos Conselhos de Administração ou Conselho Consultivo tem sido úteis às Famílias Empresárias que possuem negócios e queiram perpetuá-los no tempo.

A importância dos Conselhos Corporativos estruturados tende a se tornar muito evidente em Empresas Familiares que estão em processo sucessório. Durante a sucessão, seja ela preventivamente planejada ou por morte, fica evidente para todos que possuem Conselhos onde exista uma confiança estabelecida ao

longo do tempo entre seus integrantes faz uma grande diferença para o negócio, para a família e para a continuidade da sociedade.

A Governança Corporativa reúne um conjunto de mecanismos de controle e estruturas que auxiliam na sobrevivência e na expansão dos grupos familiares. Além de controles sobre aquilo que está sendo realizado, a Governança Corporativa se concentra também no planejamento de assuntos estratégicos e na retenção de talentos que desempenham funções na empresa. A comunicação entre executivos, acionistas e stakeholders - ou partes interessadas - também é facilitada por reuniões dos Conselhos Corporativos, pois nestas reuniões são apresentados dados e assuntos estratégicos que serão abordados, explorados e encaminhados.

Mais do que o tamanho e porte da empresa, a complexidade dos negócios, o maior ou menor número de familiares e futuros acionistas envolvidos com as empresas da família são fatores determinantes para a adoção e o desenvolvimento das estruturas – ou conselhos – de Governança.

Outra diferença que tende a se tornar uma vantagem muito frequente em empresas familiares que desenvolvem Governança é que nos Conselhos Corporativos podem existir conselheiros externos, os quais, conceitualmente, não devem ter vínculos de subordinação e/ou amizade com os sócios. Com o tempo, existir alguém “de fora” da família e do grupo de acionistas tende a facilitar o diálogo sobre os assuntos empresariais, diluindo fatores emocionais ou dissidências pessoais. Em geral, no início, o membro externo ao grupo familiar e/ou societário é um consultor especializado em estruturação de Governança e, na medida em que o processo amadurece, são incluídos os conselheiros externos.

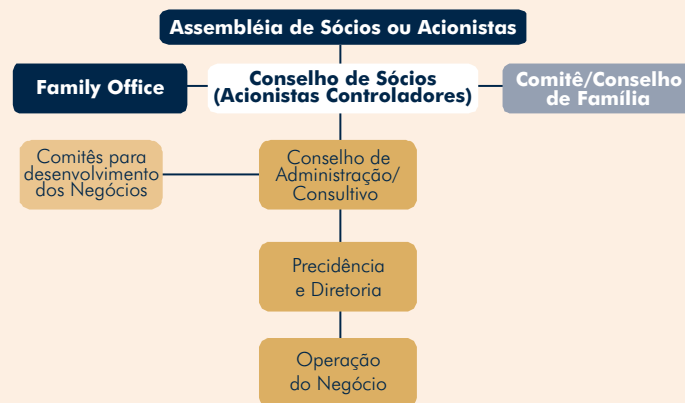
Muitas empresas ainda geridas por seus fundadores mantêm em suas posições de topo empresarial muitos membros das famílias, os quais trabalham diretamente nos negócios familiares. Empresas nas primeiras gerações tendem a achar desnecessário possuir estruturas de Governança. Em muitos casos, seus fundadores e/ou diretores ainda desconhecem os benefícios possíveis de estruturas de Governança. Em geral, é um membro da nova geração, ou um consultor externo que inicia a introduzir o assunto da Governança nestas famílias e instituições.

Em muitas empresas, por estarem presentes em mercados com alto grau de profissionalismo e controles, as estruturas de Governança são exigidas em processos de fusões, aquisições e pelos próprios órgãos financiadores.

Trabalhando com Famílias Empresárias desde 1993, indicamos que os Conselhos Corporativos sejam compostos por integrantes familiares, sócios e, quando possível, membros externos. Para formar o grupo de conselheiros, tanto entre os familiares, como quanto entre não-familiares, deve-se buscar pessoas que tenham a máxima experiência possível e formação

em uma vida como executivos em empresas. Os sócios em geral percebem que a estruturação de Governança traz benefícios como a proteção do patrimônio construído e no crescimento e fortalecimento contínuo dos negócios.

A figura abaixo é um exemplo esquemático de como algumas Famílias Empresárias têm elaborado suas estruturas de Governança.



## Acordos Societários e Protocolos Familiares

Além das estruturas de Governança, em nossa experiência, Famílias Empresárias são beneficiadas com documentos que, assim como os Conselhos, ajudam a estabilizar as relações entre os sócios e familiares. Em muitos casos, é através de documentos formulados sob o nome de Protocolo Familiar ou Acordo de Sócios ou Acionistas que muitas Famílias Empresárias formalizam suas regras e limites entre as relações familiares, societárias e empresariais. São nestes documentos que são explicitados os valores, princípios e regras para um possível futuro compartilhado para a empresa e a Família Empresária.

É estimulando o desenvolvimento de estruturas de Governança e promovendo muito diálogo, muitas vezes abordando temas polêmicos das relações família-empresa-sociedade, que estes Protocolos e Acordos são firmados entre os diversos membros das famílias e seus sócios.

Todos os dias, Famílias empresárias estão lidando com relações de poder, status e situações ligadas a possuírem um patrimônio construído e a ser mantido. Isso faz com que exista um cenário com uma gama de realidades e sentimentos que “mexem” com todos os integrantes dos grupos empresariais familiares e aqueles que os cercam. Nestes contextos, acreditamos fortemente que estruturas de Governança reais e documentos estabilizadores como Protocolos Familiares e Acordos fortifiquem as complexidades de uma Família Empresária. ■

**Todas as opiniões contidas nesta carta representam nosso julgamento até esta data e podem mudar sem aviso prévio, a qualquer momento. Este material tem caráter meramente informativo, não devendo ser considerado uma oferta de venda de nossos serviços.**



Rio de Janeiro (21) 2259-8015  
São Paulo (11) 3071-3329  
Belo Horizonte (31) 3347-8353  
www.turimbr.com