

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**ESTRATÉGIAS DE GOVERNANÇA NA EMPRESA FAMILIAR – MODELO
PARA REDUÇÃO DE CONFLITOS FAMILIARES E PERPETUAÇÃO DA
EMPRESA**

Armando Lourenzo Moreira Júnior

Orientador: Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

SÃO PAULO

2006

Prof^a. Dr^a. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

ARMANDO LORENZO MOREIRA JÚNIOR

**ESTRATÉGIAS DE GOVERNANÇA NA EMPRESA FAMILIAR – MODELO
PARA REDUÇÃO DE CONFLITOS FAMILIARES E PERPETUAÇÃO DA
EMPRESA**

Tese apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo como requisito
para obtenção do título de Doutor em
Administração

Orientador: Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

SÃO PAULO

2006

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Moreira Júnior, Armando Lourenzo

Estratégias de governança na empresa familiar : modelo para
redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa / Armando
Lourenzo Moreira Júnior. – São Paulo, 2006.

120 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2006

Bibliografia

1. Administração de empresas familiares 2. Governança corporativa
3. Administração de conflitos I. Universidade de São Paulo. Faculdade
de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.041

**Para minha esposa Valéria
e meus filhos Marcela e Pedro**

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que de alguma forma ajudaram na realização deste trabalho e sem as quais a sua conclusão seria impossível.

Ao Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, meu orientador do doutorado, pelo grande apoio no desenvolvimento do trabalho.

Ao Prof. Dr. Adelino De Bortoli Neto, meu orientador do mestrado, pelo estímulo a trabalhar com o tema de empresas familiares e pelos seus ensinamentos.

Ao Prof. Edman Althman, meu grande amigo, pela sua paciência em ter colaborado em toda a estruturação e revisão do trabalho.

Ao grupo de pesquisa em estratégias, coordenado pelo Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, pelas valiosas recomendações feitas durante a fase de elaboração da pesquisa.

Às famílias empresárias que contribuíram para o desenvolvimento do modelo, por meio de sugestões e avaliações.

À Maria Cristina Alves, do Sebrae, por todo o seu conhecimento e observações inteligentes sobre gestão de empresas familiares.

Em especial, agradeço à minha esposa Valéria e aos meus filhos Marcela e Pedro, pela paciência que tiveram durante a realização do trabalho.

Por fim, quero agradecer à minha sogra Wandeth, pelo suporte que proporcionou para minha família nas tantas horas de estudo.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é a proposição de um modelo de implementação de governança nas empresas familiares de pequeno e médio portes, de modo que mais organizações reduzam seus conflitos e se liberem de um dos principais obstáculos a sua perpetuação. A participação das empresas familiares no conjunto de organizações no Brasil é muito alta e ações que tenham como objetivo a melhoria da sua sobrevivência têm um grande impacto na economia nacional. Os conflitos familiares permeiam grande parte dessas empresas e são especialmente mais críticos em processos sucessórios. A pesquisa foi realizada de forma qualitativa e como delineamento foi utilizado o estudo de casos múltiplos. Para sua realização, foram selecionadas três empresas familiares inseridas nos critérios de escolha definidos, quais sejam: serem de pequeno ou médio porte; estarem em processo de troca de comando da primeira para a segunda geração, ou mesmo tê-lo concluído em um período de até quatro anos; possuírem protocolos familiares e conselhos de família ou societário ou, pelo menos, estarem em uma fase adiantada de implementação desses instrumentos. Como consideração final, é proposto um modelo de implementação de governança na empresa familiar, construído a partir da participação dos respondentes, os quais confirmaram a redução de conflitos em resultado da aplicação de conselhos de família e societário e do protocolo familiar.

ABSTRACT

The purpose of this work is the proposition of a governance implementation pattern for small and medium sized family enterprises, so that more organizations would be able to reduce conflicts and liberate themselves from some of the main obstacles to their perpetuation. The participation of family enterprises in the ensemble of the Brazilian organizations is very high and the actions taken to improve their conditions to survive have a great impact on national economy. Family conflicts permeate a large number of these enterprises and are especially critical during succession processes. The research was developed in a qualitative form and the study of multiple cases was used as delineation. To its realization three family enterprises were selected according to the defined choosing criteria, that are: to be of small or middle size, to be in the process of changing the command from the first to the second generation or to have finished it four years ago at the most; to have family protocols and family or societary councils or, at least, to be in an advanced phase of the implantation of these tools. Finally, it is proposed a model of governance implementation in the family enterprise, built with the participation of those involved in the enterprise who have confirmed the reduction of conflicts as a result of the utilization of family councils, societary and family protocols.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS E QUADROS.....	2
1 PROBLEMA DE PESQUISA	3
1.1 Introdução.....	3
1.2 Objetivos da pesquisa	7
1.3 Questão de pesquisa	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1 Diretriz teórica da pesquisa	9
2.2 Os conflitos na empresa familiar.....	32
2.3 Sucessão na empresa familiar.....	36
2.4 Principais conceitos utilizados	44
2.4.1 Empresas familiares.....	44
2.4.2 Governança na empresa familiar	44
2.4.3 Protocolo familiar	45
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	47
3.1 Método da pesquisa	47
3.2 Delineamento e processo da pesquisa – estudo de caso e pesquisa-ação ..	47
3.2.1 Características dos casos	49
3.2.2 Coleta de dados.....	50
3.2.3 Instrumento de coleta de dados	52
3.2.4 Tratamento e análise de dados.....	54
3.2.5 Apresentação do relatório: análise de dados e modelo.....	55
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	57
4.1 Primeiro caso	57
4.2 Segundo caso	69
4.3 Terceiro caso.....	77
5 APRESENTAÇÃO DO MODELO.....	87
5.1 Conflitos, processo sucessório e dimensões de poder	88
5.2 Modelo para a implementação da governança na empresa familiar.....	92
5.2.1 Diagnóstico	95
5.2.2 Desenvolvimento	96
5.2.3 Implementação.....	99
5.2.4 Acompanhamento	105
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
REFERÊNCIAS	113
APÊNDICE – INSTRUMENTO PARA A COLETA DE DADOS	119

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1 – Estrutura de governança na empresa familiar	19
Figura 2 – Evolução da estrutura de governança.....	25
Figura 3 – Modelo de formação de familiares para o papel de sócios	41
Figura 4 – Modelo teórico da coleta e análise de dados.....	53
Figura 5 – Modelo de governança na empresa familiar	92
Figura 6 – Modelo de implementação da governança na empresa familiar	94
Quadro 1 – Problemas predominantes e práticas gerenciais nas diferentes fases de crescimento	15
Quadro 2 – Indicações de estratégia de metodologia	48
Quadro 3 – Classificação de empresas segundo o número de empregados.....	50
Quadro 4 – Pontos fortes e fracos das fontes de evidência utilizadas	51

1 PROBLEMA DE PESQUISA

1.1 Introdução

As empresas familiares estão sendo cada vez mais estudadas pelos pesquisadores. No Brasil, esses trabalhos estão concentrados no relato de fatos da realidade das organizações ou nos aspectos da troca de comando (BERNHOEFT, 1996 e 1999).

As empresas familiares estão presentes no mundo todo e, normalmente, são identificadas apenas como pequenas empresas; no entanto, elas podem se desenvolver e se tornar organizações de grande porte. Em nível mundial, existem vários exemplos: Wal-Mart (família Walton), Ford (família Ford), Grupo Samsung (família Lee), Grupo LG (família Koo), Carrefour (família Defforey), Fiat (família Agnelli), Cargill (famílias Cargill/MacMillan), Peugeot – Citroën (família Peugeot), BMW (família Quandt), Banco Santander (família Botín), Bosh (família Bosh), Motorola (família Galvin), Novartis (família Landolt), Bouygues (família Bouygues), Hyundai (família Chung) entre outras (HSM MANAGEMENT, 2003, p. 86-87).

De acordo com o Instituto de Desenvolvimento Administrativo – IMD, de Lausane, na Suíça, apresenta-se a participação das empresas familiares no total das organizações dos seguintes países: Portugal 70%; Inglaterra 75%; Espanha 80%; Suíça 85-90%, Itália 99% e Suécia 90% (GAZETA MERCANTIL, 1994). Esses dados foram confirmados posteriormente por Neubauer e Lank (1999). Outro dado importante, indicado pela Revista BusinessWeek (2003, p. 100), revelou que 177 das quinhentas maiores companhias norte-americanas são familiares, muitas delas tendo seus membros envolvidos na gestão como diretores.

Segundo Neubauer e Lank (1999, p. 39-40), 78% dos novos empregos na economia dos Estados Unidos foram criados pelas empresas familiares no período entre 1987 e

1990, além de 59% da população trabalhadora estar vinculada também a esse tipo de organização e corresponderem a 49% do PIB americano.

Quando comparados ao Brasil, esses números mostram-se semelhantes em termos de participação das empresas familiares no conjunto de empresas. De acordo com Trevisani Júnior (1997), 90% das empresas (grupos privados) são gerenciadas por integrantes da família proprietária. De acordo com Gentil (2003), as empresas familiares no Brasil predominam no agronegócio, comércio e serviços e estão entrando na fase do planejamento, muito embora enfatizem mais o caráter estratégico e menos os aspectos patrimoniais e sucessórios.

Segundo Lanzana e Constanzi (1999, p. 41), várias empresas familiares brasileiras vêm perdendo posições entre as firmas de grande porte, embora também se perceba a existência de grupos familiares se expandindo e comprando outras empresas. Os mesmos autores mencionam que as vendas de grandes grupos nacionais estimulam a visão de que as empresas familiares “estariam condenadas à extinção” em função da globalização da economia. Para explicitar essa situação, os autores apresentam um quadro de vendas de empresas que reforça a visão de perda de posição e as dificuldades de sobrevivência dessas empresas em face da globalização.

As recentes vendas de tradicionais empresas familiares nacionais de grande porte para o capital estrangeiro, em vários setores como, por exemplo, a indústria de autopeças (Metal leve, Cofap, Freios Varga Stevaux), de eletroeletrônicos (Arno, Continental), de alimentos (Lacta, Frigorífico Chapecó, Perdigão, Pão Pulmann e Tostines) e de brinquedos (Estrela). (*Ibid.*, p 41).

Um grupo de empresas familiares está conseguindo sobreviver e competir com as grandes corporações, na medida em que estão se organizando, abrindo o capital, profissionalizando a gestão, fazendo protocolos familiares, planejando a sucessão, conquistando o mercado internacional, melhorando a capacidade tecnológica, reduzindo o número de parentes na gestão e transferindo parte desses familiares para o conselho de administração (LANZANA; CONSTANZI, 1999, p. 49).

Lansberg *et al* (1996, p. 11) afirmam que 70% das empresas do mundo são controladas, em termos de gestão e propriedade, por famílias. Ainda segundo esses

autores, o tempo médio de vida das empresas familiares é de 24 anos, com apenas 5% delas sobrevivendo além da terceira geração (*Ibid.*, p. 13). As principais causas para esse resultado, segundo apontam os autores, são as seguintes: concentração em um produto (tradição), falta de um planejamento estruturado e conflitos em razão da sucessão.

Os problemas que dificultam a sobrevivência das empresas familiares são variados, mas normalmente estão relacionados aos conflitos familiares, sucessão ou profissionalização. Com relação aos conflitos, existe uma tendência de essas empresas procurarem ajuda também na questão da profissionalização da sociedade por meio da criação de um sistema de governança e da elaboração de um acordo familiar, que também tem como denominação protocolo familiar.

Nesse processo de profissionalização societária, cria-se um protocolo familiar entre os sócios, com a participação dos familiares, para que se possa ter um conjunto de regras para a relação entre os sócios familiares, os gestores, a família e a empresa (GARCIA, 2001).

Mesmo com a existência desse protocolo familiar, os problemas não são resolvidos totalmente, mas com o comprometimento criado durante a elaboração participativa deste protocolo percebe-se uma melhora nas dificuldades, além de ocorrer um direcionamento das empresas para a longevidade (BERNHOEFT, 1996).

Verifica-se que, no período da troca de comando — da primeira para a segunda geração —, apenas um terço das empresas conseguem realizar a sucessão de maneira eficaz (PASSOS *et al*, 2006). Uma das principais causas desse resultado na sucessão relaciona-se aos conflitos típicos da empresa familiar, além dos sistemas — família e empresa — terem relacionamentos muito difíceis. Segundo Leach (1994, p. 47), “O padrão de comportamento da família é baseado na emoção e poderosamente influenciado pelo subconsciente, enquanto o ambiente de empresas gira em torno de tarefas e, em geral, acarreta um comportamento que é conscientemente determinado.”

É necessário que as empresas separem as instâncias do poder — ou seja, a propriedade da gestão — e assim definam, na organização, um modelo de governança por meio da criação de três instâncias de poder: o conselho de família, o conselho societário e a diretoria-executiva. As duas primeiras instâncias permitem às famílias detentoras da empresa ter um relacionamento que profissionalize a sociedade. A diretoria-executiva terá como foco a gestão e será subordinada ao conselho societário ou ao conselho de administração, que terá como atribuições as grandes decisões referentes aos rumos da empresa e, como resultado, a sua perpetuação.

Esse modelo de governança na empresa familiar é pouco explorado academicamente, fazendo com que estudos sejam realizados para a consolidação de um modelo ou mesmo sejam levantadas informações para que outras pesquisas estudem o tema (LANK *apud* ÁLVARES, 2003).

As empresas familiares são permeadas de conflitos e o crescimento da família normalmente é superior aos cargos da organização; nesse sentido, a governança tem um importante papel na medida em que pode reduzir conflitos e criar o espaço para os familiares que não serão gestores terem contato e poder de decisão junto à empresa.

Ampliando essa separação, também é importante um acordo entre os sócios para regularem os seus relacionamentos. Para isso, tem-se o protocolo familiar que traz, em termos de conflitos, os seguintes benefícios para a relação família-empresa, os seguintes: “Gera compromissos, regula direitos e deveres, representa a vontade das partes, antecipa conflitos, regula formas de entrada e saída de sócios/ família e compatibiliza interesses individuais, familiares, societários e empresariais.” (BERNHOEFT, 1996, p. 64).

Os conflitos da empresa familiar podem prejudicar a sua sobrevivência e a melhoria desse quadro conflituoso é importante para a economia do país, na medida em que existe grande participação das empresas familiares em relação às organizações

nacionais e essas têm como característica a presença de conflitos (LOURENZO, 1999).

Diante desse cenário é que esta tese se justifica, pois ações de melhoria nas empresas familiares têm um impacto muito grande na maior parte das organizações brasileiras. Este trabalho trata, especificamente, de estratégias para a redução dos conflitos nas empresas familiares, tendo o modelo aqui proposto sido desenvolvido com a finalidade de reduzir os conflitos relativos ao relacionamento entre a família, a sociedade e a gestão.

De acordo com a literatura, os conflitos permeiam as empresas familiares e eles podem ser considerados uma das maiores dificuldades para o direcionamento da sua perpetuação dessas organizações. O modelo proposto tem como objetivo a administração dos conflitos por meio do estabelecimento do protocolo familiar, a implementação de conselhos e suas regras de funcionamento, o desenvolvimento da família empresária e, como resultante do somatório desses instrumentos, a aplicação da governança na empresa familiar.

A contribuição científica de fato desta tese é representada pela proposição do modelo de implementação da governança na empresa familiar, que como objetivo central procura direcionar a empresa familiar para a sua perpetuação por meio da administração dos conflitos e da profissionalização societária.

1.2 Objetivos da pesquisa

Essa pesquisa, em razão das dificuldades presentes nas organizações familiares, principalmente no que tange aos conflitos, tem o como objetivo principal o seguinte:

- Propor um modelo de implementação de governança na empresa familiar de pequeno ou médio porte, visando com que mais organizações reduzam seus conflitos e se liberem de um dos seus principais obstáculos a sua perpetuação.

Com a finalidade de aprofundar os conhecimentos na área estudada e viabilizar o objetivo principal, tem-se o seu desdobramento nos seguintes objetivos específicos:

- Levantar os principais focos de conflitos existentes na empresa familiar;
- Comparar os modelos teóricos de governança corporativa e protocolo familiar com a realidade dos casos estudados na pesquisa, para formatação do modelo pretendido.

1.3 Questão de pesquisa

Como apresentado inicialmente, este trabalho abrangerá o campo da empresa familiar, procurando trazer informações relacionadas a um aspecto fundamental para a continuidade deste tipo de organização: Governança na Empresa Familiar.

O sistema de governança é aplicado nas empresas familiares visando separar de maneira objetiva a propriedade da gestão para que possa levar a organização na direção de sua perpetuação. Nessa governança, são estabelecidas dimensões de poder (conselhos) e um protocolo familiar.

A seguinte questão de pesquisa pretende ser respondida por este estudo: a governança corporativa, representada pelo protocolo familiar e pelos conselhos societário e familiar, pode contribuir para a redução dos conflitos das empresas familiares?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Diretriz teórica da pesquisa

Normalmente, a empresa familiar é conhecida como uma organização muito frágil em termos de sobrevivência e sem a devida chance de maior longevidade. Porém, as empresas familiares não necessariamente devem ser vistas como se estivessem em uma situação em que as possibilidades de sobrevivência são inexistentes, uma vez que estas firmas possuem “[...] características próprias que constituem verdadeiros desafios, e as soluções nem sempre ocorrem com facilidade.” (LERNER, 1996, p. 153).

Vidigal (1999, p. 27) menciona que a empresa familiar no Brasil sempre foi “[...] considerada uma instituição falida. Uma coisa anacrônica, tendendo a desaparecer. Nos Estados Unidos e na Europa esse pensamento foi abandonado desde a década de 1980. A comunidade empresarial, e mesmo a acadêmica, perceberam a importância e a vitalidade da empresa familiar.” O autor constata que tanto na Europa como nos Estados Unidos as principais faculdades de negócios criaram institutos de apoio à empresa familiar ou mesmo disciplinas voltadas para esse tema.

Como formas de conferir maiores chances de sobrevivência para a empresa familiar, Vidigal (1996, p. 48) aponta sete recomendações em termos de gestão para essas organizações:

[...] ter diálogo e comunicação aberta e franca entre todos acionistas, ter um acordo de família, o sucessor deve ter real vocação para trabalhar na empresa, ter regras para a sucessão, evitar o cabide de emprego, ter um conselho de administração atuante e ter no conselho de administração membros independentes, não da família.

Vários são os problemas característicos das empresas familiares e Posso (2004) aponta os seguintes:

[...] conflitos entre pais e filhos, brigas entre irmãos, sucessão inadequadas ou inexistentes, estados críticos de liquidez econômica, desmotivação dos membros familiares ou empregados não-familiares, tensões entre membros da família, a empresa não cresce, pouco compromisso dos membros ativos da empresa, conflitos com sócios não familiares e comunicação inadequada.

A partir do trecho mencionado, pode-se perceber que as dificuldades da empresa familiar são complexas e Posso (2004) aponta sete ferramentas para atenuar ou reduzir os problemas característicos:

[...] protocolo familiar, planejamento estratégico, planejamento da sucessão, tratamento da relação intrafamiliar, implantação de assembléia familiar e conselho de família, estudo das transições no interior do sistema família-empresa e conhecimento das tendências da empresa familiar no mercado.

Bernhoeft (1999, p. 72-74) aponta sete recomendações que já foram eficazes em vários grupos nacionais que continuam com o controle familiar, independentemente de terem ou não aberto seu capital: “[...] mantenha a empresa capitalizada, cuidado com os ciclos de vida, permita negociações internas, internacionalize de verdade, crie diferentes fóruns, respeito mútuo, evite dependência.”

No sentido de buscar um conceito de empresa familiar, apresentam-se alguns autores e suas definições.

Para Bernhoeft (1989, p. 35): “[...] uma empresa familiar é aquela que tem a sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda que mantém membros da família na administração do negócio.” O autor reconhece a limitação do conceito e apresenta características visando sua ampliação, muito embora algumas delas possam também estar presentes em empresas não-familiares:

Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares (exemplos são os ‘velhos da casa’ ou ainda os que começaram com o ‘velho’); laços afetivos extremamente fortes influenciando os componentes, relacionamentos e decisões da organização; valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência; exigência de dedicação (‘vestir a camisa’), caracterizada por atitudes tais como não ter horário para sair, levar trabalho para a casa e dispor dos fins de semana para a convivência com pessoas do trabalho; postura de autoridade seja na forma de vestir, seja na administração de gastos; expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a vida da empresa; dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional; jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa. (*Ibid.*, p. 35).

Para Garcia (2001), o conceito de empresa familiar relaciona-se à propriedade, por se tratar de um tipo de organização controlada por uma ou mais famílias. Inicialmente, o

conceito aparenta ser simples em termos de conteúdo, mas o autor explica essa base por permitir que a família influencie os rumos da organização. Essa influência acontece mesmo com a ausência das novas gerações, pois o fundador e seu cônjuge podem ter essa função de interferência.

Trazendo uma visão clássica, é importante mencionar o trabalho de Donnelley (1967). Para esse autor, empresa familiar é aquela “[...] que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família.” (*Ibid.*, p. 161-162).

Ainda segundo Donnelley, são vantagens e desvantagens da empresa familiar:

- Vantagens: o sacrifício familiar como instrumento para a obtenção de recursos administrativos e financeiros; imagem externa da família como credibilizadora dos relacionamentos empresariais e comunitários; lealdade e dedicação dos funcionários; preocupações com questões sociais em função do prestígio familiar; continuidade e coerência em relação aos objetivos e às estratégias das firmas em função da administração familiar.
- Desvantagens: divergências entre os interesses da empresa e os da família; falta de disciplina com relação ao uso dos lucros; dificuldade e lentidão na redefinição do posicionamento mercadológico; excessiva contratação de parentes sem critérios objetivos de avaliação quanto ao desempenho pessoal.

Complementando as vantagens da empresa familiar, é importante mencionar que ela é voltada para a visão de longo prazo dos gestores, ou seja,

[...] enquanto os profissionais algumas vezes estarão pensando na possibilidade de trocar de emprego, ou estarão se empenhando no resultado de curto prazo em detrimento do longo [...] os executivos que também são donos darão sempre prioridade ao longo prazo, que é o que interessa quando o que está em jogo é o seu patrimônio. (VIDIGAL, 1996, p. 37).

Para Bernhoeft (*apud* LEONE, 2005, p. 12), as vantagens e desvantagens, ou mesmo os pontos fracos e fortes, da empresa familiar são:

Vantagens:

- Proximidade entre a empresa e o centro de poder,
- Possibilidade de decisões ágeis,
- Conhecimento das características do país,
- Facilidade para implantar mudanças estruturais e
- Agilidade para estabelecer parcerias tecnológicas.

Desvantagens:

- Confusão entre propriedade gestão
- Ausência de estratégias claramente definidas,
- Lutas constantes pelo poder,
- Predominância de caprichos individuais,
- Falta de clareza sobre a vocação da empresa e
- Carência de investimentos em recursos humanos, tecnologia e melhoria de meios e processos.

É nítido que as empresas familiares não podem ser classificadas como empresas totalmente em desvantagem em relação às não-familiares, inclusive em dados quantitativos, pois seus resultados em termos de retorno aos acionistas são maiores em relação às empresas não-familiares (BUSINESSWEEK, 2003).

Bornholdt (2005, p. 34), ao perceber a dificuldade em conceituar a empresa familiar por um único aspecto, aponta seis características que, quando presentes isoladamente ou em grupo em uma organização, permitem identificá-la como uma empresa familiar:

[...]

- o controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros,
- os laços familiares determinam a sucessão no poder,
- os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração,
- as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família,
- os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam,
- ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

Uma outra forma de conceituar empresa familiar, ainda segundo Bornholdt (2005, p. 34), refere-se à sua forma de gestão. A empresa pode ser definida em sentido amplo, no qual ela é propriedade de uma ou mais famílias e a sua direção é de responsabilidade de executivos não-familiares; e em sentido mais restrito, no qual a empresa é mantida sob comando dos sócios-familiares em termos de propriedade e gestão.

Lourenzo (1999, p. 28), ainda dentro dos aspectos de gestão e propriedade, conceitua a empresa familiar como uma “[...] organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria.” Esse conceito é adequado para a realização de pesquisas em razão de sua delimitação operacional, mas acaba não levando em consideração um aspecto fundamental: a influência recíproca exercida entre a família e a gestão da empresa. Nesse sentido, o autor amplia o conceito na medida em que incorpora quatro características de cunho comportamental:

- interferência de fatores emocionais no comportamento e nas decisões da empresa,
- confiança mútua entre os participantes da empresa,
- dificuldade na descentralização do poder e
- dificuldade em separar a família da empresa.

Os conceitos de organizações familiares restringem-se normalmente às empresas típicas unifamiliares, nas quais os sócios pertencem a uma mesma família, muitas vezes uma união de pai e filho, irmãos ou mesmo agregados. Outro tipo de empresa é a sociedade multifamiliar, na qual os sócios-fundadores, sem vínculos familiares, iniciam uma empresa e a gerenciam com base em uma distribuição de tarefas ou mesmo das habilidades complementares.

A grande característica dessa sociedade é a confiança entre os fundadores, que foi construída ao longo do tempo. Esse laço muitas vezes torna-se mais forte que os familiares, resultante provavelmente da liberdade de escolha entre os sócios (BERNHOEFT, 1996; BERNHOEFT; GALLO, 2003; BORNHOLDT, 2005).

Em termos de caracterização, para Lanzana e Constanzi (1999, p. 34) as empresas familiares não são um grupo tão homogêneo e são divididas em dois grupos: o primeiro, é constituído por empresas de pequeno e médio portes; o segundo, pelas de grande porte. O autor não define qual critério utilizado para a definição de pequeno, médio

(empresas familiares centralizadas) e grande porte (empresas familiares descentralizadas), mas caracteriza os grupos por diversos aspectos.

O primeiro grupo é constituído de empresas de capital fechado, concentração da propriedade em uma ou mais famílias, controle centralizado nos gestores familiares, os quais normalmente ocupam os principais cargos da empresa. O segundo grupo é caracterizado por tender a abrir seu capital, existir uma menor concentração do capital, buscar maior descentralização no controle, menor participação de familiares no grupo diretivo e existir um conselho de administração (LANZANA; CONSTANZI, 1999, p. 34).

Para a pesquisa aqui empreendida, escolheu-se o conceito de Donnelley (1967) em função de este autor mostrar a influência recíproca estabelecida entre família e empresa.

Continuando o aprofundamento no estudo de empresas familiares é preciso mencionar a profissionalização da empresa familiar em termos de empresa e sociedade.

A profissionalização é muito difícil de ser conceituada, como ressalta Lodi (1993, p. 25): “[...] esse vocábulo de fácil trânsito não passa mesmo de uma confusão semântica, pois ao tentar explicar tudo acaba não tendo precisão.” O mesmo autor também apresenta outras maneiras para a conceitualização:

[...] é o processo pelo qual uma organização familiar assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores; ou a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais. (*Ibid.*, p. 25).

Para Padula & Vadon (1996), as empresas (de portes pequeno e médio) têm o seu ciclo de vida e, dentro deste, a direção da profissionalização. Na medida em que passam de uma fase para a outra, as empresas desenvolvem os subsistemas de gestão para a formalização dos processos e finalizam com técnicas mais profissionais de gerenciamento das organizações. Os autores sintetizam, no quadro a seguir, as relações entre *problemas predominantes e práticas gerenciais nas diferentes fases de*

crescimento das empresas, podendo ser verificado o movimento das práticas gerenciais desde a fase inicial (empreendedora) até a maturidade.

Quadro 1 - Problemas predominantes e práticas gerenciais nas diferentes fases de crescimento

	Fase 1 Início	Fase 2 Sobrevivência	Fase 3 Sucesso	Fase 4 Expansão	Fase 5 Maturidade
Preocupações ou Tarefas Predominantes	<ul style="list-style-type: none"> - Definição dos mercados - Desenvolvimento dos produtos - Aprovisionamento dos recursos financeiros para o início das atividades 	<ul style="list-style-type: none"> - Organização das atividades da empresa - Aprovisionamento dos recursos financeiros, materiais e humanos - Rentabilização dos recursos organizacionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de novos produtos e mercados - Desenvolvimento de recursos e sistemas operacionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Profissionalização da administração - Aprovisionamento dos recursos financeiros, materiais e humanos para dar sustentação ao crescimento esperado - Coordenação das atividades e dos esforços organizacionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboração interpessoal para a resolução de problemas - Desenvolvimento e difusão da cultura da empresa
Subsistema de Gestão Finalização	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas e objetivos não-explícitos - Inexistência de planejamento estratégico ou operacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas e objetivos não-explícitos - Planificações estratégica e/ou operacional informais pelo dirigente 	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas e objetivos explícitos, estabelecidos pelo empresário - Planificações estratégica e operacional formais, mas não-sistematizadas (consultivas) 	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas e objetivos explícitos, estabelecidos pelo grupo dirigente - Planificações estratégica e operacional formais, sistematizadas (consultivas) 	<ul style="list-style-type: none"> - Fixação mútua (empresário e colaboradores) das políticas e dos objetivos da empresa - Planificação formal e participativa - Sistemas formais de escuta e avaliação do meio ambiente
Subsistema de Gestão Organização	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura informal (simples) - Centralizadas em torno do empreendedor - Papéis e responsabilidades não-definidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura funcional - Centralizada em torno do empreendedor - Separação das funções de produção e comercialização 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura descentralizada funcional ou divisional - Esforços para a definição dos papéis e responsabilidades - Consolidação dos sistemas operacionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura descentralizada, por grupo de produtos e/ou <i>staff</i> e linha - Sistemas formais para a coordenação de atividades - Certas funções ainda centralizadas - Papéis e responsabilidades explicitados 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura descentralizada, matricial ou por grupo de produtos - Grupos de coordenação, resolução de problemas - Sistemas de tomada de decisão em tempo-real

	Fase 1 Início	Fase 2 Sobrevivência	Fase 3 Sucesso	Fase 4 Expansão	Fase 5 Maturidade
Subsistema de Gestão Animação	<ul style="list-style-type: none"> - Estilo empreendedor de comando: diretivo - Ausência de sistemas de avaliação e recompensa 	<ul style="list-style-type: none"> - Estilo empreendedor de comando: diretivo - Sistemas de controle informais - Ausência de plano formal de formação - Recompensa através da melhoria dos salários e por mérito 	<ul style="list-style-type: none"> - Delegação de certas responsabilidades (estilo diretivo) - Sistema de controle de gestão fundamentado em relatórios esporádicos e centros de custos - Formação no próprio posto de trabalho - Desenvolvimento não-sistematizado dos recursos e capacidades do corpo gerencial - Recompensa individual 	<ul style="list-style-type: none"> - Estilo profissional de administração: supervisão, consultivo - Sistemas formais de controle de gestão - Planos e programas de desenvolvimento do corpo gerencial - Planos e programas de formação para o pessoal operacional - Participação nos lucros 	<ul style="list-style-type: none"> - Estilo profissional de administração: participativo - Planos de educação e formação continuada - Consideração dos aspectos sociais e culturais nos sistemas de controle de gestão - Incitação à inovação - Participação nos lucros

FONTE: PADULA; VADON, 1996, p. 37.

Em complemento a Padula e Vadon (*op. cit.*), Leach (1994, p. 85) reforça o conceito de que a profissionalização está associada às necessidades de crescimento, resultado do mercado, e comenta que este processo de profissionalização somente pode ocorrer com a mudança de estilo gerencial do proprietário. A profissionalização é consequência da mudança de um “método de gerenciamento instintivo” para uma “abordagem profissionalizada” em relação ao fundador da empresa familiar, e esta nova abordagem “[...] está baseada no planejamento e controle do crescimento por meio de técnicas estratégicas de administração.”

As principais dificuldades da profissionalização apresentadas por Leach relativas à gestão da empresa são: “[...] delegação de responsabilidades; posições de responsabilidade podem ser reservadas para os membros da família; medo da perda de controle por parte da família; falta de disponibilidade de uma vocação alternativa para o fundador e lealdade da família com os empregados.” (*Ibid.*, p. 129).

Para Lourenzo (1999, p. 45), em complementação aos autores anteriores, a profissionalização é definida no seu sentido mais amplo como “[...] um processo de

revisão da administração da empresa em que exista orientação para a separação entre a propriedade e a gestão, seja realizada uma substituição de critérios gerenciais subjetivos e implícitos por critérios objetivos e explícitos, e permita a existência de participantes da família na gestão desde que possuam qualificação adequada.”

O autor realça a faceta da profissionalização societária quando aponta conceitualmente a necessidade em separar-se a propriedade e a gestão da empresa, indicando, assim, um início do sistema de governança.

Para Lourenzo (1999, p. 117), as principais dificuldades para a condução do processo de profissionalização são:

[...]

- não-conhecimento, por parte dos dirigentes, para fazer a empresa transitar de uma gestão pioneira para uma gestão profissionalizada,
- falta de funcionários adequados para ocupar as futuras funções e
- dificuldade em descentralizar o poder por parte do fundador.

Atualmente, as empresas familiares, na direção de maior longevidade, procuram a profissionalização societária visando conseguir uma separação clara entre a propriedade, a gestão e a família (BERNHOEFT, 1996).

Bernhoeft (1989, p. 20-21) menciona que:

[...] profissionalizar não é apenas criar uma estrutura organizacional copiada de algum manual de administração, nem muito menos simplesmente entregar a administração dos negócios a um profissional. O processo de profissionalização tem que se iniciar pela família, pois ela detém, no momento ou potencialmente, todo o direito sobre a vida ou a morte da empresa [...] o trabalho deve ser feito simultaneamente em três pontos: Família, propriedade e administração. Nesse sentido os sócios familiares devem ser preparados para ajudar a comandar a empresa, mesmo sem estar ligados diretamente a gestão.

Avaliando-se a citação acima, a profissionalização não deve ser vista apenas pelo lado administrativo nem tão pouco ser definida como a entrega da condução da firma para um profissional não pertencente ao quadro familiar. O processo de profissionalização e o trabalho de desenvolvimento devem ser feitos de maneira ampla e incluindo várias frentes, como a profissionalização da família e o ajuste de funcionários com o perfil do próprio negócio (BERNHOEFT, 1989, p. 22).

Com relação à família, o autor cita que: “A família deve ser preparada para entender que ela não é uma família comum, mas que, conjuntamente com prestígio, vem a responsabilidade inerente aos efeitos de seus atos [...] profissionalizar os acionistas da família é tão importante quanto preparar os administradores.”

Dentro do quadro de profissionalização, seja no âmbito da sociedade ou da gestão, é fundamental o trabalho em nível de governança, que para Bornholdt (2005, p. 22) pode ser definida como o “[...] espaço onde a racionalidade e a objetividade de normas e regras entre os sistemas família, empresa e sociedade, e os diferentes sentimentos podem aparecer e ser elaborados e integrados às conquistas individuais e coletivas e às renúncias pessoais.” Para o autor, o “[...] princípio de governança na empresa familiar está ligado a todos os relacionamentos entre a família (sócios e herdeiros) e a empresa (gestores familiares ou não).”

A governança é peça importante para a profissionalização das empresas familiares e no contexto desse tipo de organização é necessário o estabelecimento de três níveis de poder: família, controle ou patrimônio e empresa. É fundamental que existam fóruns específicos para as discussões e resoluções de problemas.

Dessa maneira a estrutura de governança na empresa familiar fica constituída da seguinte forma: conselho de família, conselho societário, conselho de administração e grupo executivo. Deve ser levado em conta que a constituição dos conselhos varia a cada empresa, relacionando-se ao seu porte, geração e número de herdeiros (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

A apresentação gráfica da estrutura de governança na empresa familiar, segundo Bernhoeft e Gallo (2003), é definida da seguinte forma:

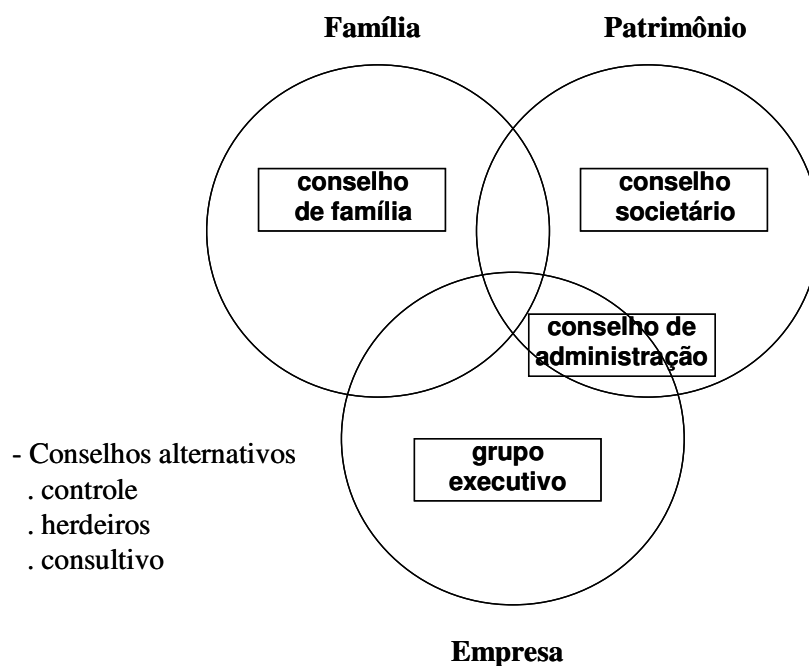


Figura 1 – Estrutura de governança na empresa familiar

FONTE: BERNHOEFT; GALLO, 2003, p. 27.

Para Garcia (2001, p. 255-256), a governança “[...] pode ser entendida como a forma pela qual os acionistas (investidores) se organizam para manter o controle da sociedade, como forma de zelar para que ela atinja os objetivos para os quais se destina.” Ao contrário de Bernhoeft e Gallo (2003), Garcia (2001) contempla a formação de apenas dois conselhos além da assembléia de sócios: o conselho de família, que é responsável pelas relações familiares e societárias; e o conselho de administração, que cuida da gestão e é o elo no relacionamento entre os acionistas, familiares e gestores.

Lank (*apud* ÁLVARES, 2003, p. 98) conceitua a governança corporativa como “[...] sendo um sistema de estruturas e processos para dirigir e controlar corporações e prestar contas a respeito delas [...]”, destacando que o conceito se aplica

[...] também às famílias proprietárias. Elas precisam ser dirigidas, controladas e devem prestar contas sobre seus procedimentos, se quisermos que permaneçam saudáveis e fortes. Nesse sentido, essas famílias precisarão, exatamente como suas empresas necessitam de conselhos de administração, de seus próprios órgãos, ou mecanismos de governança (tais como um Conselho de Família ou um comitê de acionistas).

Bornholdt (2005, p. 78-79) menciona princípios para a boa prática de governança corporativa (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa e social) e os órgãos relacionados ao governo das empresas familiares de maneira mais ampla quando comparada com os autores anteriores:

- Conselho de família,
- Conselho de administração,
- Conselho superior,
- Gestão executiva,
- Conselho consultivo,
- Conselho fiscal, auditoria independente e
- Conselho de sócios (propriedade) e assembleia de acionistas.

Aronoff e Ward (1996) apontam as seguintes dimensões de governança na empresa familiar:

- Família: prosperidade, continuidade, participação, papel na comunidade, comunicação, educação e valores.
- Empresa: operações, finanças, relacionamento com clientes e fornecedores.
- Propriedade: liquidez, alocação de capital, sucessão, direção estratégica e performance.

Esta pesquisa trabalha com três tipos de conselhos, mais apropriados para a gestão das médias e pequenas empresas, estando a revisão da literatura concentrada nestes três tipos: conselhos de família, administração e societário.

A transição de comando é uma tarefa muito difícil e desafiadora. Na transição da primeira para segunda geração, a empresa deixa de ser uma sociedade do trabalho, na qual duas ou mais pessoas reúnem esforços para a criação de uma empresa. Quando a segunda geração assume, essa sociedade perde seu vínculo anterior baseado no trabalho e o relacionamento se dará pelo capital.

Essa nova sociedade precisa ser construída em termos de relacionamento, pois os novos sócios não têm compromissos mútuos em razão, também, de ela ser uma sociedade compulsória. Para essa situação, um instrumento útil é a criação de conselhos para, com eles, dar início à separação da propriedade e à gestão executiva.

Os conselhos podem ser de sócios ou herdeiros, mas o princípio de ambos deve ser que seus membros não tenham funções executivas e, neste sentido, a realização financeira dos familiares deve ocorrer em atividades próprias ou ligadas a outras empresas (BERNHOEFT, 1999, p. 57).

O Conselho Familiar é originário das empresas européias que possuem várias gerações no comando. Os objetivos centrais são a preservação da harmonia na família e a redução de interferências dos problemas familiares na gestão das empresas.

Desse modo, os conselhos são criados e constituídos de um número reduzido de familiares que representam a visão central dos demais membros. Dentro desses organismos, são desenvolvidas as políticas que visam manter os interesses da família no longo prazo, solicitadas as informações sobre a performance da empresa, expressas as necessidades familiares e elaboradas soluções para os problemas internos.

Esse organismo é normalmente optativo, muito embora fundamental, na medida em que procura restringir os assuntos relativos à família nesse conselho para reduzir sua ingerência e interferência na empresa (BORNHOLDT, 2005; DAVIS, 2003).

O conselho de família, que é constituído por membros da família ou famílias proprietárias da empresa, deve ter uma interação com o conselho de administração e com a diretoria-executiva. A relação com a diretoria não deve ser direta, pois neste caso a gestão continuaria com a família.

Bernhoeft e Gallo (2003, p. 29-30) apresentam para o conselho familiar as seguintes atribuições:

[...] manter os valores e a história da família entre as gerações; administrar os interesses da família em relação à empresa e à sociedade; elaborar e manter atualizado o acordo de conduta e ética familiar; manter a disciplina em relação à empresa; manter um sistema de informações sobre os negócios e a sociedade para a família; ser um espaço de representação da família na sua relação com os conselhos de administração e societário; administrar programas de treinamento dos familiares para o papel de acionista; administrar as questões de segurança pessoal dos familiares; administrar as questões de responsabilidade social da família e da sociedade; cuidar de programas de orientação vocacional, profissional e pessoal para os jovens herdeiros; administrar um escritório da família para os serviços particulares, investimentos e patrimônio e elaborar assembléias e eventos familiares.

Para Bornholdt (2005, p. 99), as atribuições de um conselho de família são:

Desenvolver e administrar o acordo de acionistas; elaborar e administrar a cultura por meio de reforços de ideologia, visão e missão; criar e cuidar do código de ética e condutas, princípios e valores; fomentar e proteger o memorial histórico familiar-empresarial; promover e desenvolver o entendimento, a adesão e a coesão familiar com debates e encontros familiares; promover e fomentar outras iniciativas de apoio e bem-estar dos membros da família; administrar conflitos, divergências, crises e desavenças entre familiares; criar programas de desenvolvimento e acompanhamento dos herdeiros para a gestão da empresa; desenvolver os mesmos programas para os conselheiros (de administração, de família ou fiscal) ou para acionistas; desenvolver programas de bem-estar da família, principalmente na questão profissional, seja para a empresa ou para fora dela; elaborar critérios de liquidez e de dividendos para os familiares; preparar a segurança para o futuro, como investimentos e fundos para a aposentadoria complementar; fomentar para a saúde física e emocional; elaborar e acompanhar critérios do desempenho dos negócios atuais e de novos negócios, principalmente em relação a patrimônio, imóveis, partilha e herança; elaborar critérios para as prestações de contas do conselho de administração, fiscal e dos diretores; avaliar o desempenho dos conselheiros familiares e definir políticas e ações de cunho social, como fundações, ONGs e outras entidades com esse cunho.

Outro órgão da governança nas empresas familiares é o conselho societário, que tem como objetivo claro gerenciar a comunicação entre os familiares, sócios e administradores da empresa. Esse conselho assume diversos papéis na estrutura de governo, podendo ser o órgão máximo de deliberação acima inclusive do conselho de administração e substituindo o que se considera legalmente como a assembléia de acionistas.

É comum haver certa confusão de papéis e atribuições dos conselhos de família e de administração com o societário, inclusive na prática substituindo estes dois conselhos. Esse formato de conselho tem sido mais adequado para empresas menores que tenham uma família no controle ou poucos núcleos familiares e normalmente é previsto no acordo societário com papéis e atribuições definidas (BORNHOLDT, 2005, p. 92).

Para Lank (*apud* ÁLVARES, 2003, p. 100-101) o conselho societário, também denominado de comitê de acionistas ou proprietários, “[...] é um dos pontos críticos de ligação entre a família e seu empreendimento (o outro ponto é o conselho de família). Portanto, há necessidade em se estabelecer um fórum para que os acionistas, tanto ativos quanto não-ativos, se encontrem e possam honrar seus direitos, deveres e responsabilidades.” Dessa forma, esse conselho definirá os parâmetros para o conselho de administração e a alta administração atuarem dentro dos limites e valores da família.

As atribuições do conselho societário para Bernhoeft e Gallo (2003, p. 31-32) são as seguintes:

[...] administrar e fazer cumprir o acordo societário; estabelecer as diretrizes relativas ao retorno sobre o capital; e administrar a pulverização societária; administrar as transações acionárias entre os sócios e com terceiros; estabelecer um sistema de informações para os sócios; estabelecer e aprovar os critérios de distribuição dos lucros e remuneração do capital; aprovar os critérios para fusões, vendas, aquisições, incorporações e associações societárias e das empresas; representar a sociedade em instituições públicas e privadas; indicar os representantes no conselho; administrar o processo sucessório; aprovar o plano estratégico; avaliar a performance da empresa; aprovar as demonstrações financeiras, a política tributária e a contratação e atuação das auditorias externas.

Bernholdt (225, p. 92) complementa esta lista de atribuições de Bernhoeft e Gallo mencionando a possibilidade de que o conselho de sócios tem em sugerir membros profissionais para o conselho de administração e conselheiros fiscais para a assembléia de acionistas.

O terceiro tipo de conselho para a governança na empresa familiar é o de administração e este assume um importante papel na medida em que fornece suporte para a gestão executiva cumprir os seus objetivos com o melhor desempenho possível. Nas organizações familiares, o conselho de administração pode ser eleito pela assembléia de acionistas, pelo conselho de sócios ou pelo de família e serve como uma bússola no processo decisório (BERNHOLDT, 2005, p. 114).

Na criação de um conselho, é importante refletir sobre a composição de seus componentes, sendo muito comum a presença de conselheiros sem qualificação, porém bem relacionados com o fundador.

É fundamental a presença de conselheiros externos, pois levam para a empresa novas visões, separam a emoção da razão (mistura típica na empresa familiar), além de poderem atuar como uma força moderadora em caso de relações conflituosas entre os familiares (VIDIGAL, 1996, p. 47).

Para que um conselho exerça seu real papel, qual seja, o de “[...] zelar para que a diretoria aja tendo como prioridade o interesse de acionistas, e não o seu próprio”, quatro situações são indispensáveis: as responsabilidades dos conselheiros devem estar bem claras, os conselheiros devem ter qualificação para o cargo, os conselheiros devem ser independentes da diretoria e os conselheiros devem prestar contas aos acionistas (VIDIGAL, 1996, p. 50).

Lorsch e MacIver (1989, p. 24) consideram três aspectos relacionados à interação do conselho de administração com a diretoria-executiva: “[...] nível de confiança entre os conselheiros e os executivos, nível de desempenho da empresa familiar e nível de complexidade das decisões.”

As atribuições do conselho de administração para Bornholdt (2005, p. 115):

- [...]
- elege e destitui o presidente (que escolhe a sua equipe de diretores),
 - aprova ou não a equipe de diretores indicados pelo presidente,
 - define o porta-voz da empresa (quem fala e responde sobre o quê),
 - avalia o presidente e sua gestão (identificando áreas ou funções a serem reforçadas ou modificadas),
 - planeja a sucessão do presidente e de suas pessoas-chave na diretoria,
 - define a remuneração do presidente (bônus e recompensa),
 - aprova ou não a remuneração total dos diretores,
 - acompanha, reforça e fomenta decisões eficazes,
 - revoga políticas inadequadas,
 - acompanha, fomenta e fiscaliza as relações entre a diretoria e as partes interessadas,
 - cumpre e faz cumprir o acordo de acionistas e
 - escolhe a auditoria, aprova o plano de trabalho e negocia honorários.

De forma geral, o autor define a missão do conselho de administração como

[...] criar valor e liquidez e, concomitantemente, perpetuar a empresa. Para perpetuar uma organização, é necessário poder integrar mais elementos, além do patrimônio e do retorno de investimentos. É preciso combinar três perspectivas de forma integrada para essa missão [...] o primeiro se refere a otimizar o desempenho [...] o segundo qualificar a gestão [...] o terceiro é cuidar do futuro da empresa. (*Ibid.*, p 115).

Dentro da evolução da estrutura de governança na empresa familiar, Passos *et al.* (2006) apresentam graficamente essa estrutura que, de certa forma, resume as instâncias de poder indicadas, atualmente, pelos especialistas no tema:

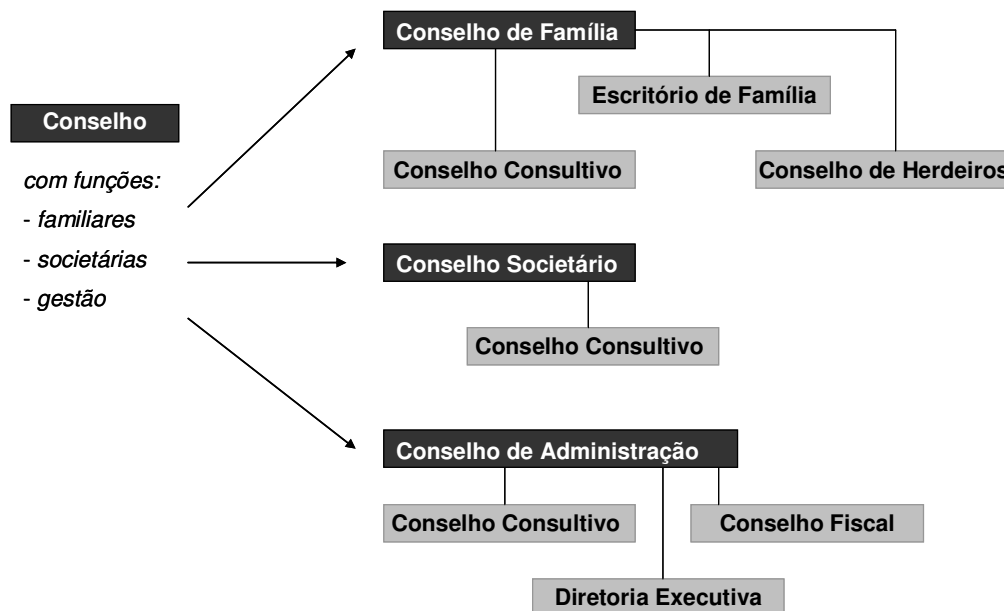


Figura 2 – Evolução da estrutura de governança

FONTE: PASSOS *et al.*, 2006, p. 130.

A governança corporativa pode ter interferências positivas para as sociedades familiares na medida em que facilitam os relacionamentos das dimensões de poder presentes nestas sociedades. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC,

[...] a governança corporativa em empresas de controle familiar, portanto, estabelece as relações não apenas no âmbito da separação entre propriedade e gestão (como no caso das empresas não-familiares), mas no âmbito das relações entre a família, patrimônio societário (propriedade) e empresa (gestão). Como conseqüência, o sucesso na questão da governança de empresas familiares depende da capacidade da família definir sua atuação nessas três esferas, criando mecanismos formais e legais para administrar suas diferenças e conflitos. (IBGC, 2006).

Deve ser abordada, nesse sentido, a importância da sociedade para a empresa, pois é ela quem sustenta a gestão. As ações administrativas devem ter respaldo dos dirigentes pertencentes à família. O gestor não conseguirá se manter sem a confiança dos detentores do capital ou das instituições que os representem.

As sociedades devem estar regradas e estruturadas evitando assim reduzir os aspectos familiares e patrimoniais no andamento dos negócios. Os fóruns são uma parte importante no processo de estruturação societária, juntamente com instrumentos que regulem as relações familiares e societárias. Os protocolos familiares são importantes ferramentas nesse sentido (GARCIA, 2001).

Acordo societário, protocolo familiar, código de conduta ética, declaração de princípios, manifesto da família e acordo familiar são as diversas denominações que especialistas usam para identificar um documento que contém os deveres e direitos dos familiares e sócios em relação a eles mesmos e a eles e a empresa.

Para Bornholdt (2005, p. 161),

O código de ética é um guia referencial para as atitudes e condutas dos envolvidos num processo de governança nas empresas familiares. É como um guarda-chuva protetor de todos os órgãos e acordos formais de uma organização familiar. O código de ética e de condutas expressa os mais profundos valores de uma família empresária.

Para Posso (2004), o protocolo familiar tem sido mais falado nas últimas três décadas do século XX, pois antes três razões não estimulavam a sua elaboração: a seriedade da palavra, as empresas familiares não precisavam de sócios externos a ela antes dos anos 70 e o conceito de família não transcendia a empresa.

Em suma o protocolo familiar surge para estabelecer uma carta de direção, na medida em que os membros familiares são muitos e também as idéias e opiniões de cada um. O mesmo autor destaca que, com a elaboração do protocolo familiar, os problemas não desaparecerão, mas afirma que existirá um melhor gerenciamento das situações difíceis e uma diminuição do aparecimento destas.

Na nova sociedade originada pela segunda geração, a solução de diversas situações — como a venda, a cisão ou mesmo a continuidade do arranjo societal — é o diálogo. A premissa básica é a de que os novos sócios deverão aceitar que o bem coletivo está acima dos interesses individuais.

Deve-se, então, encaminhar a busca da redução de conflitos por meio da criação de um protocolo familiar que deverá ser construído participativamente, sendo necessário os membros da nova sociedade terem vontade e determinação para o estabelecimento de entendimentos. Quando existirem muitas famílias, deverá ser criado um grupo de trabalho que represente cada uma delas. Os representantes serão indicados pela própria família, fazendo assim com que essa escolha já seja um exercício de entendimento (BERNHOEFT, 1999, p. 65).

Com relação aos aspectos legais, GARCIA (2001, p. 253) menciona que:

[...] o principal valor do acordo é o contrato psicológico estabelecido entre as partes. Algumas famílias têm necessidades de formalizá-lo juridicamente, registrando-o em cartório — o que é necessário para sua validade legal. Porém, considerando válida essa preocupação, reforçamos que o acordo deve ser visto como uma conquista, que deve ser preservado por ambas as partes, pois aí está a verdadeira sustentação da sociedade. Quando ocorre de alguma parte recorrer judicialmente é porque o acordo em si já deixou de ser cumprido, portanto, de existir.

Para Bernhoeft e Gallo (2003, p. 68), o acordo pode ser entendido como “[...] um conjunto de critérios que estabelece direitos e obrigações, coletivas e individuais, para um grupo de pessoas que possui interesses e valores comuns através do vínculo societário.”

Além do estabelecimento de um acordo mútuo, os membros de uma geração devem esforçar-se para mantê-lo em vida e o transmitirem à geração seguinte. O protocolo familiar ajuda a profissionalizar os processos de direção estratégica e institucionaliza, na empresa, os principais valores da família (WARD; GALLO, 1992).

Para Gallo (1994), na realização do protocolo familiar deve-se perceber que o aspecto mais importante é o processo de como fazê-lo, no qual gradativamente vai sendo construído e por meio das discussões entre os participantes é que se alcança o real acordo. Visando que o processo tenha êxito, três recomendações são feitas: não deve ser elaborado nas épocas em que existam muitas lutas pelo poder; não se deve pensar que no início de sua preparação os conflitos desaparecerão; e a sua elaboração deve empregar métodos participativos nos quais as pessoas possam dar suas contribuições livremente, devendo contar com a presença do fundador.

Para o IBGC (2004), o código deve ser constituído, principalmente, dos seguintes componentes:

[...] cumprimento das leis e pagamentos de tributos; pagamentos ou recebimentos questionáveis; conflitos de interesses; informações privilegiadas; recebimentos de presentes; discriminação no ambiente de trabalho; doações; meio ambiente; assédio moral ou sexual; segurança no trabalho; atividades políticas; relações com a comunidade; uso de álcool e drogas; direito à privacidade; nepotismo; exploração do trabalho adulto e infantil; política de negociação das ações da empresa; processos judiciais e arbitragem; mútuos entre partes relacionadas; e prevenção e tratamento de fraudes.

Para as empresas familiares, o código de ética deve ser mais amplo que o indicado pelo IBGC, em razão de entrarem nos conflitos de interesse elementos consangüíneos e afetivos. Nesse sentido, o código ou protocolo familiar deve envolver as três dimensões envolvidas — empresa, sociedade e família —, prevendo os possíveis conflitos de interesses no presente e no futuro.

Os pontos a serem discutidos no acordo são muitos e variam a cada família empresária, mas os principais são: ingresso, promoção, remuneração e saída de familiares na gestão; uso de bens, equipamentos, funcionários e serviços da empresa com finalidades particulares; transações acionárias; verbas de representação; ajuda a acionistas viúvos (as); mandatos; sucessão na sociedade e na gestão; modelo de sociedade; venda de ativos da empresa; locação de imóveis da empresa; conduta pessoal; formação de herdeiros; relações com a comunidade; fórum para solução de conflitos; uso da imagem da empresa; fornecimento de avais; investimentos, reservas e distribuição de lucros; liquidez para sócios e familiares; uso e administração de bens/patrimônio comum dos sócios e familiares; negócios pessoais; segurança pessoal dos sócios e familiares e avaliação do acordo (BERNHOEFT; GALLO, 2003; GALLO, 1994; BORNHOLDT, 2005; GARCIA, 2001).

Em complemento, Posso (2004) aponta os principais elementos para a estrutura do protocolo: valores para serem transmitidos aos mais jovens; formas de resolver conflitos; participação de membros familiares na direção; políticas de remuneração e distribuição de lucros; acordos para dividir gastos com recreação; metas pessoais e profissionais; sucessão societária; regras para fusão, venda, alianças estratégicas e *joint*

venture; preparação das futuras gerações; qualificações exigidas aos familiares que desejam trabalhar na empresa; entrada de capitais de pessoas de fora da família; criação de fundos de liquidez; políticas para transações acionárias; políticas de eleição e saída dos dirigentes; conduta ética; controle de ativos, políticas para planejamento estratégico; avaliação de qualidade e desempenho pessoal; avaliação de desempenho empresarial; regras para membros familiares não participantes na elaboração do acordo e considerações sobre modificações do protocolo familiar.

A literatura, de maneira geral, não é específica no aspecto de implantação do protocolo familiar, restringindo-se a conceitos, vantagens e menções na realização de protocolo de fato. Posso (2004) apresenta uma concepção do processo de elaboração de um protocolo familiar, que normalmente começa com o interesse de alguns membros da família e deve ser aprovado pelos representantes de cada núcleo familiar. Periodicamente o protocolo deve ser revisto pela família e, quando necessário, alterado. Os passos podem ser definidos por:

- Interesse inicial: geralmente após um evento (palestras sobre o tema, por exemplo), alguns membros se interessam pelo assunto e o levam para o âmbito da família que resolve pela elaboração do protocolo.
- Primeira reunião: é realizada a primeira assembléia da família, na qual são comunicadas a intenção da reunião, as informações alertando sobre dificuldades das empresas familiares, em termos de perpetuação, e são debatidos os primeiros aspectos do protocolo. Nessa fase, são eleitos quatro ou cinco membros que representarão a assembléia e constituirão o conselho de família, estabelecidos os comitês de apoio, a periodicidade dos encontros e indicado um moderador para os trabalhos.
- Segunda reunião: é importante uma distância entre a primeira e esta reunião visando que os familiares possam pensar em como contribuirão para o desenrolar do processo. Nesta reunião serão organizados os comitês em termos de distribuição de tarefas. Esses comitês podem ser: de liquidez, de formação, de avaliação, de remuneração e de direção. O moderador deverá ser uma pessoa de fora da família e que não tenha o papel de resolver problemas, mas facilitar as

tomadas de decisão em relação às maiores dificuldades. Caso se perceba que existam muitos conflitos familiares, estes devem ser tratados à parte para depois retomarem os trabalhos de elaboração do protocolo familiar.

- Reuniões posteriores: nesta fase haverá algumas reuniões para a definição dos pontos a serem discutidos e sobre quais serão os posicionamentos da família em relação a cada um.
- Processo final: deverá ser feita uma redação do acordo para a aprovação de todos os membros representantes mediante a consulta de cada núcleo familiar. As reuniões futuras deverão ocorrer com a finalidade de informar aos membros sobre assuntos atuais do contexto da empresa, resolver situações pertinentes ao acordado e fazer ajustes no protocolo.

Posso (2004) destaca-se na definição da elaboração do protocolo familiar na medida em que aborda a questão da sua implantação e apresenta pontos principais nesta fase: capacitação, plano de sucessão e retiro, socialização dos membros e transmissão de valores, cronograma, financiamento e supervisão do processo.

Visando maximizar a eficácia da governança, Lank e Ward indicam doze recomendações que podem aumentar o desempenho da governança da empresa familiar:

1. desenvolver o protocolo familiar com base no consenso;
2. definir com clareza os objetivos, estrutura, processo, autoridade e responsabilidades dos órgãos de governança;
3. evitar a sobreposição de papéis entre os conselhos e comitês e estimular o diálogo entre os órgão da governança;
4. estimular a justiça nos processos;
5. supervisionar os órgãos a fim de que cumpram seus objetivos;
6. rever, sempre que necessário, as atribuições dos órgãos;

7. instituir um canal para os membros da família questionarem os órgãos, inclusive estabelecendo um comitê de apelações;
8. descentralizar o poder dos órgãos na medida em que se evita a centralização por meio de uma única pessoa ou grupo como responsável pelos órgãos;
9. facilitar a comunicação entre a família e os órgãos por meio de utilização de mídias impressas ou eletrônicas;
10. “oferecer mecanismos para a comunicação adequada e em um prazo conveniente entre a família, o conselho de administração e a administração da empresa familiar”;
11. usar especialistas não-familiares como conselheiros;
12. aprender com outras famílias seus sucessos e fracassos.

As regras definidas em um protocolo familiar podem ser rígidas ou nem tanto. Por um lado, a entrada de um familiar na empresa pode ser permitida somente depois de ter experiência profissional externa ou um título universitário; por outro lado, pode-se permitir que os herdeiros ingressem na organização mesmo sem nenhuma experiência ou formação acadêmica. A chave do êxito do processo é que as regras sejam claras, comunicadas e devidamente explicadas a todos os envolvidos, além de terem sido acordadas pelos familiares e sócios na elaboração do protocolo familiar e de forma participativa (DODERO, 2002; BERNHOEFT, 1996).

O protocolo familiar é imprescindível para a redução dos conflitos e o processo da sua elaboração é mais importante que a redação final de um documento; e para que este tenha maior probabilidade de êxito, o melhor momento para a sua elaboração é quando não existam graves conflitos familiares e que a situação na empresa também não seja conflituosa (CASILLAS *et al.*, 2005).

2.2 Os conflitos na empresa familiar*

É comum as empresas familiares serem caracterizadas pela presença de conflitos entre os sócios, que muitas vezes são os próprios irmãos, pais e parentes (BERNHOEFT, 1989; LOURENZO, 1999).

É possível fazer uma avaliação precipitada sobre a existência de conflitos nas empresas familiares e ter como percepção a inexistência de conflitos; mas, na realidade, os conflitos existem e são abafados. Com o tempo, esse tipo de prática faz com que os conflitos aumentem e fiquem incontroláveis, fazendo com que a empresa sofra as conseqüências até o seu desaparecimento.

Para Leach (1994) e Bonholdt (2005), os principais agentes de conflitos são:

- pai versus filho,
- brigas entre irmãos,
- relação entre cônjuges e
- relação entre tio e primos.

Com relação ao relacionamento pai e filho, embora conscientemente o pai “convide” o filho a entrar na empresa, de maneira inconsciente o ciúme aparece e as brigas também. Percebe-se que discórdias entre mães e filhas são bem menores. Segundo Leach (1994), o relacionamento entre pai e filho é, muitas vezes, bom, apesar de as características a seguir também serem freqüentes:

- existência de ciúme por parte do fundador;
- crescimento da influência do filho na empresa, não aceito pelo pai;
- o pai pode ver ingratidão no filho quando este pede para sair da empresa;
- chantagem emocional (pressão para ingresso do filho na empresa);
- desejo de profissionalização da gestão por parte do filho;
- incompatibilidade nos perfis de gestão entre pai e filho;

* Texto parcialmente adaptado de Lourenzo (2006) no guia do educador do Sebrae.

- falta de capacidade empreendedora do herdeiro.

Essa relação é complexa e é estudada por diversas áreas da ciência. Esse conflito tem como motivos disputas por espaços e sentimentos de reconhecimento, admiração e frustração, além destes “[...] a raiz dos conflitos está no choque de gerações. Num dado momento, as contemporizações, o respeito, a paciência começam a afrouxar, e o confronto entre a velha geração e a nova radicaliza-se, tornando inevitável o conflito.” (AMENDOLARA, 2005, p. 18).

Muitas vezes os pais não vêm, mas existe uma disputa muito grande entre os irmãos pela atenção dos pais. Normalmente, esses conflitos são originados em uma fase bem jovem e criam uma dimensão grande na fase adulta, misturando o relacionamento profissional com o pessoal. As principais características nesse tipo de relacionamento entre irmãos são:

- desconfiança do irmão;
- ciúme dos filhos pela exclusividade dos pais;
- filho mais novo pode ser visto pelo mais velho como incapaz e mimado pelos pais;
- relacionamento machista, colocando as filhas em segundo plano;
- luta pelo poder;
- filho busca maior reconhecimento em função de sua maior contribuição para com a empresa (LEACH, 1994).

Como encaminhamentos para atenuar esses conflitos, Bornholdt (2005, p. 47) aponta que

[...] clássicas soluções, como rodízio de três em três anos na presidência, ou um deles assume a presidência e o outro, a vice-presidência, ou um assume a presidência do conselho de administração e o outro, a presidência executiva, são arranjos atenuantes com os quais se pode conviver. Essas opções, no entanto, não caracterizam uma solução pacífica, definitiva e conclusiva [...] a questão de disputa de poder entre irmãos requer muito diálogo, combinações, respeito, renúncias e compensações. Compartilhar esses sentimentos é um grande desafio.

Difícilmente todos os conflitos serão eliminados, mas trabalhar para reduzi-los é fundamental. Todas as famílias têm seus problemas e seus conflitos; nas famílias mais integradas, no entanto, eles diminuem. As principais características de famílias integradas são, de acordo com Leach (1994):

- preocupação mútua dentre os membros da família;
- espaço para socialização e convivência;
- cultura familiar homogênea e aprendida como modo de lidar com situações adversas;
- comunicação como fator-chave para sobrevivência;
- existência de um membro líder e preocupado com a integração.

A comunicação é a chave para a redução de conflitos, contribuindo para evitar que ocorram. Um bom instrumento para auxiliar a comunicação é o acordo familiar, no qual se regula a convivência entre a empresa e a família através do estabelecimento de regras de conduta (LEACH, 1994; BERNHOEFT; GALLO, 2003; BORNHOLDT, 2005).

Além da comunicação, outros aspectos são importantes para a melhoria de conflitos entre pai e filhos, segundo Leach (1994):

- o filho deve ser convidado, e não pressionado a entrar na empresa;
- a existência de intensa comunicação entre pai e filho;
- respeito no trato e nas idéias;
- reconhecimento, por parte do filho, da experiência do pai;
- equilíbrio entre a expectativa do filho e a experiência do pai;
- existência de espaço para o filho crescer e amadurecer;
- intervenção de terceiros: empresário amigo, mediador ou consultor.

Com relação ao relacionamento entre os irmãos, eles devem esforçar-se muito para não perderem o respeito entre si. Além desse respeito, os filhos como profissionais devem ser tratados não de forma igual, mas segundo as suas competências. Para a melhoria dos conflitos entre irmãos, Leach (1994) recomenda:

- compreensão das diferenças de perfis de todos os irmãos;
- participação de terceiros para o equilíbrio da situação;
- respeito no tratamento;
- estímulo ao trabalho em equipe;
- remuneração não deve ter o conceito de mesada;
- participação de pessoas isentas na promoção, avaliação de desempenho, desligamento e escolha do sucessor;
- comunicação intensa.

Conflitos entre os integrantes familiares podem ser identificados como os principais obstáculos à continuidade desse tipo de empresa. Esses problemas aparecem quando as dimensões família, empresa e sociedade têm sobreposições, sendo na interface dessas dimensões que surgem as dificuldades mais críticas, denominadas por Miller e Rice (1991) como “fronteiras coincidentes”.

As fronteiras coincidentes são espaços onde: a finalidade e as metas de um sistema se chocam com as de outro; as regras de funcionamento e os padrões de comportamento adequados a um sistema são transferidos para o outro; diferentes papéis precisam ser desempenhados pelos mesmos atores e há conflito entre os atores dos dois territórios. (*apud* ÁLVARES, 2003).

Os conflitos, como mencionado anteriormente, são considerados algumas das principais dificuldades no ciclo de vida das empresas familiares e, nos momentos coincidentes com a troca de comando de uma geração familiar para outra, podem ser potencializados. Percebe-se que é nitidamente difícil eliminar os conflitos nas famílias empresárias; porém eles devem ser gerenciados e reduzidos a níveis aceitáveis no que tange à perpetuação das empresas.

Identificar os tipos mais comuns de conflitos é importante, mas conhecer suas verdadeiras causas pode colaborar para sua redução; somada a este conhecimento, a comunicação intensa entre os familiares e a existência de regras de convivência claras e aceitas por todos os familiares também podem se constituir em mecanismos de gerenciamento de conflitos nas empresas familiares.

2.3 Sucessão na empresa familiar

As empresas familiares possuem muitas dificuldades intrafamiliares e estas fazem com que a taxa de mortalidade seja alta, sobretudo na fase da troca de comando de uma geração para outra. A sucessão é uma grande dificuldade e não deve ser percebida apenas sob o ponto de vista objetivo, mas aspectos comportamentais interferem substancialmente no processo sucessório e caracterizando assim uma carga subjetiva na troca de comando (LEACH, 1994).

Inicialmente, é fundamental a definição de sucessão na empresa familiar, que para Leone (1992, p. 2) “[...] é o rito de transferência de poder e capital entre a atual geração dirigente e a que virá dirigir a empresa.”

Não é suficiente treinar os herdeiros para se ter um resultado favorável, mas diversos aspectos devem ser gerenciados no planejamento sucessório, como a conscientização do fundador, a descentralização do poder, a profissionalização da sociedade e da gestão, a capacitação de sócios, o plano de desligamento gradual do sucedido e a adequação de agentes influentes.

Nesse sentido, a sucessão não deve ser vista como um evento, mas sim como um processo. Trabalhar a sucessão como um evento é um erro muito grave, pois o trabalho de substituição deve ser feito com muita antecedência. Diversos agentes, além do sucessor propriamente dito, devem ser preparados, como: fornecedores, bancos, clientes, funcionários e família empresária. Deve-se verificar que as habilidades do fundador, que foram fundamentais para a criação e o crescimento da empresa, não necessariamente serão herdadas pelos seus filhos, abrindo assim outros caminhos para a troca de comando ou mesmo sendo uma das causas do baixo nível de sucesso nos processos sucessórios (ARMANGUÉ, 1979; BERNHOEFT; GALLO, 2003; MORGANTI, 1997; LEA, 1993; BERNHOEFT, 1989; LEONE, 2005).

A sucessão não é realizada apenas no âmbito da gestão, mas também deve existir a troca de comando na sociedade. O fundador deve ser substituído na gestão e na sociedade,

portanto, existem duas sucessões na empresa familiar. Normalmente, os trabalhos científicos tratam da sucessão no nível da gestão e, portanto, estabelecem relações e ações para uma troca do comando do dirigente fundador para um dos herdeiros.

Atualmente, com o estabelecimento da governança nas empresas familiares — e, assim, a criação de conselhos de administração e de família —, é fundamental que as famílias empresárias criem planos para a substituição dos presidentes dos conselhos por familiares ou conselheiros profissionais baseadas em critérios profissionais e de competência, e não somente nos laços familiares existentes (GALLO, 1995; BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Um dos caminhos focaliza a sucessão do dirigente-fundador para um herdeiro familiar, mas esta não é a única alternativa. Outras alternativas existem quando a família empresária não tem essa opção como o caminho mais eficaz para a sucessão (BERNHOEFT, 1999, p. 160; LEACH, 1997, p. 192):

- vender a empresa para terceiros,
- separar a organização entre os integrantes da família que possuam legalmente o direito à propriedade,
- colocar no comando um executivo interno,
- indicar um executivo externo para a direção da empresa,
- um dos envolvidos adquirir a parte ou as partes dos demais controladores ou acionistas,
- liquidar a empresa.

Segundo Bernhoeft (1989, p. 154), o processo sucessório apresenta diferentes dificuldades conforme a visão de sucessores ou sucedidos.

SUCEDIDOS:

- decisão unilateral do sucedido, sem envolver possíveis candidatos à sucessão,
- desequilíbrio entre formação acadêmica e prática, criando divergências entre os envolvidos no processo,
- dificuldade que o sucedido sente em afastar-se do negócio,
- falta de opção sobre o que fazer diante da situação de afastamento da empresa,
- choque de gerações,
- excesso de super-proteção do sucedido em relação aos sucessores,

- oposição ou resistência dos ‘velhos da casa’,
- divergências familiares,
- temor do sucedido de perder tudo e ficar pobre,
- perfil centralizador do sucedido,
- facilidades que o sucessor tem por nascer ‘filho de rico’,
- ‘machismo’ do sucedido, descartando a possibilidade de ser sucedido por uma mulher,
- receio do sucedido de tomar decisões que melindrem pessoas da família e da empresa,
- o sucedido considerar-se imortal,
- alto nível de exigência, com imediatismo, do sucedido em relação ao sucessor.

SUCESORES:

- excesso de auto-confiança do sucedido,
- lutas pelo poder na estrutura familiar,
- desmotivação e despreparo do sucessor,
- resistências na estrutura da sociedade,
- falta de consciência do sucessor de que é sua a responsabilidade de ocupar espaços,
- tentativa do sucedido de impor seu estilo ao sucessor,
- desequilíbrio entre preparo intelectual e exigências práticas,
- imagem forte do sucedido, dificultando a sua substituição,
- estrutura da empresa muito dependente de pessoas,
- muitos herdeiros sem interesses claramente definidos,
- tentativa de realizar o processo sucessório em momento de dificuldade financeira da empresa.

Dentro desse mesmo tema, apresenta-se o conjunto de dificuldades no processo sucessório para Lourenzo (1999, p. 101):

- Centralização do poder pelo fundador,
- incompatibilidade na visão estratégica entre sucessores e fundador,
- conflitos familiares,
- resistência do fundador em se afastar do comando,
- falta de planejamento da sucessão,
- interferência dos clientes fornecedores ou empregados antigos,
- falta de apoio do sucedido na troca de comando,
- sucessores sem vocação ou com falta de interesse pelo negócio,
- falta de preparo dos sucessores.

As dificuldades foram levantadas a partir de duas pesquisas junto a empresários e, em muitos casos, são coincidentes, o que faz perceber não somente as repetições de achados nas pesquisas, mas também a forte interferência comportamental no processo sucessório (BERNHOEFT, 1989; LOURENZO, 1999).

Dentre os resultados da pesquisa, percebe-se claramente a necessidade de os empresários fazerem um plano para a sucessão.

A sucessão, aliás, não é uma dificuldade apenas para o mercado brasileiro, pois muitas empresas no contexto mundial também a enfrentam. Percebe-se que esse quadro não é

diferente na Inglaterra, por exemplo, onde de acordo com Leach (1997) 24% das organizações familiares “[...] sobrevivem como tais até a segunda geração, e somente 14% conseguem ir além da terceira.”

A sucessão deve ser planejada desde o início da empresa e pode constituir um elemento-chave para a sobrevivência do empreendimento em longo prazo, sendo muito importante que o próprio empresário fundador ajude a coordenar o programa de ação preferencialmente durante o seu período de gestão, para que se possa utilizar o seu poder nas relações interpessoais. O processo sucessório é crítico para a sobrevivência da empresa, porém “[...] a falta de planejamento ou orientação para enfrentar a sucessão com o devido preparo está entre as mais frequentes explicações para a derrocada de grupos familiares.” (WERNER, 2004, p. 50).

Os principais fatores a serem avaliados no planejamento sucessório devem ser: treinamento dos herdeiros, avaliação, escolha e monitoramento dos sucessores; nível de centralização das decisões pelo sucedido; profissionalização da família; revisão da estrutura organizacional; determinação da missão empresarial; avaliação de fatores ambientais (fornecedores, clientes, funcionários antigos, instituições, interferência da família etc.); relação do sucesso da empresa com a figura do fundador; perfil do sucessor; aceitação, por parte do fundador, da necessidade do planejamento da troca do comando e transferência dos bens (LOURENZO, 1999).

Este trabalho enfatiza o aspecto comportamental da empresa, mas é importante que os empresários também estudem com os profissionais específicos o lado da transferência do patrimônio para os herdeiros, fazendo com que tudo seja pensado de maneira relacionada.

Dentre os aspectos a ser estudados pelas famílias empresárias, um é fundamental: a vocação/ o preparo do herdeiro-sucessor. Não basta ser herdeiro para assumir o comando da empresa. Deve-se respeitar a vocação de cada pessoa e não forçar, por exemplo, um dos filhos a gerenciar a empresa enquanto este deseja exercer outra atividade (LEACH, 1997).

Nota-se que pode acontecer de o sucessor escolhido ter um desempenho inferior ao fundador, embora seja também percebida uma situação inversa acontecer, na qual o filho fez com que a empresa tivesse um desempenho melhor do que o dirigente anterior, ou seja, o resultado da sucessão dependeu fortemente do sucessor (DE BORTOLI *et al.* 1997).

O futuro dirigente deve ser avaliado entre outras coisas quanto ao seu perfil de comando, devendo estar adequado às exigências mercadológicas, pois assim a sua chance de conduzir a empresa com uma gestão apropriada às necessidades observadas pode ser aumentada.

Na medida em que o mercado muda, a empresa tem de adquirir novas formas de gerenciamento, pois práticas gerenciais utilizadas no passado e que trouxeram bons resultados para ela, podem não ser úteis no presente ou futuro. Nesse sentido, uma possibilidade de erro no processo sucessório reside em o fundador escolher para o seu lugar um herdeiro com o seu perfil de gestor, o qual pode não estar adequado ao ambiente empresarial projetado para o futuro (DE BORTOLI *et al.*, 1997).

O treinamento dos sucessores para o comando deve ser feito não apenas considerando conhecimentos teóricos, mas também o lado prático que pode ser adquirido na própria empresa ou em outras organizações, a fim de conferir uma capacitação ampliada ao sucessor.

O sucessor escolhido não deve ter apenas conhecimentos práticos e teóricos para gerenciar a empresa, mas, sobretudo, perfil empreendedor, habilidade em lidar com pessoas e vocação para o negócio. Em segundo lugar, o treinamento dos sucessores deve ser planejado a fim de não torná-los simples observadores, dirigentes sem consistência em relação à real situação da empresa, administradores sem visão generalista ou pessoas sem motivação para o futuro exercício do comando.

Complementando-se a preparação dos herdeiros, verifica-se em Lodi (*apud* LOURENZO, 1999, p. 62-63) o erro de maior incidência durante a fase de preparação dos herdeiros:

1. Inexistência ou falta de cumprimento dos critérios de ingresso para os parentes na empresa.
2. Falta de definição prévia da carreira a ser desenvolvida e colocação do parente em qualquer cargo disponível, independentemente dos benefícios profissionais que esta passagem irá agregar ao ocupante.
3. Colocar os sucessores, no início da carreira, em área de assessoria ao invés de começarem a conhecer a empresa sob o ponto de vista operacional (compras, vendas e produção) a fim de aprenderem a essência do negócio.
4. Deixar que os sucessores façam uma carreira especializada, uma vez que a opção generalista é imprescindível para o futuro dirigente que deverá ter uma visão global da organização.
5. Ficar aprendendo e se preparando para o futuro comando com base em apenas uma única organização, quando muitas vezes existe a possibilidade de percorrer firmas coligadas à empresa-mãe.
6. Colocar o treinando em um espaço muito próximo do fundador (escritório central), pois ali está o fundador, que geralmente castra os sucessores, ali estão os funcionários mais velhos, que se conformaram em não ter iniciativa, e ali está um sistema burocrático lento e desmotivador.
7. O sucessor muitas vezes é preparado apenas através da observação, fazendo com que não tenha contato com a prática real das atividades pertinentes ao comando da organização.

Considerando-se a questão da preparação dos herdeiros e familiares, Passos *et al.* (2006) apresentam um modelo de formação de familiares para o papel de sócios:

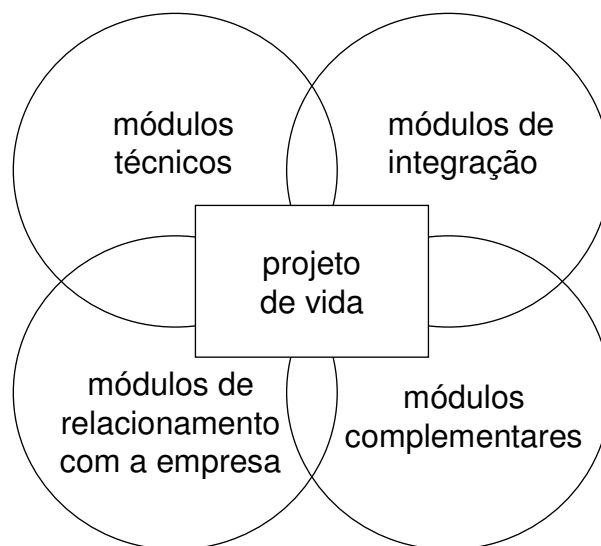


Figura 3 – Modelo de formação de familiares para o papel de sócios

FONTE: PASSOS *et al.*, 2006, p. 122.

Esses autores acreditam que todos os familiares, independentemente de seu papel na organização, “[...] devem passar por uma preparação que inclua Módulos Técnicos, Módulos de Integração, Módulos de Relacionamento com a empresa e Módulos Complementares”, os quais estão a seguir descritos:

Módulos Técnicos: visam preparar os familiares na perspectiva de futuros sócios, por meio do conhecimento técnico adequado para o melhor entendimento do funcionamento da empresa, do mercado, do sistema financeiro, da macroeconomia etc. São passos determinantes para a profissionalização da família, independentemente da formação acadêmica de cada um dos seus membros.

Módulos de Relacionamento com a Empresa: buscam estabelecer um relacionamento profissional com os executivos da empresa e suas unidades. Podem incluir visitas monitoradas e palestras dadas por executivos.

Módulos de Integração: Exploram os temas relacionados à dinâmica e à convivência familiar e societária, possivelmente envolvendo várias gerações, com o objetivo de integrar, desenvolver e consolidar a relação entre os sócios familiares.

Módulos Complementares: trata-se da participação de membros da família nos principais programas nacionais e internacionais para desenvolvimento de sócios. Também podem incluir estágios na empresa da família, por tempo determinado, ou em empresas de outras famílias por meio de intercâmbio. (PASSOS *et al.*, 2006, p. 122-123).

Percebe-se a abrangência dos programas de desenvolvimento, mas que ainda devem ser adaptados para a realidade das pequenas e médias empresas. Muito embora seja um quadro de referência para o desenvolvimento de processos de educação para o segmento de empresas estudado por esta tese.

Com relação ao tema de preparação de acionistas, Bernhoeft e Gallo (2003) indicam onze áreas de competências para o desenvolvimento dos sucessores: empresa familiar, governança familiar, governança corporativa, abertura de capital, economia e finanças, ética e responsabilidade social, processos empresariais, plano de vida e carreira, planejamento sucessório, dinâmica familiar e estruturas societárias.

Para a escolha dos sucessores, Nancy Bowman Upton (*apud* KREISLER-BOMBEN, 1991) apresenta sugestões visando a facilitação do processo como um todo: deve ser feito um perfil apropriado do dirigente para os próximos dez anos; não deve ser escolhido apenas um sucessor, pois este pode não assumir; os sucessores devem realizar atividades em equipe para assim se conhecerem no trabalho conjunto; as pessoas de fora podem ajudar a escolher o sucessor ao fornecerem uma outra perspectiva; os candidatos devem ser treinados de forma objetiva, passando a eles um projeto para a criação de um

produto real; a família deve ser informada de tudo e participar de tal forma que forneça contribuições; e as mulheres devem participar com chances iguais aos homens.

A fase da escolha do sucessor é provavelmente a mais difícil no processo, sobretudo quando a quantidade de sucessores potenciais é grande. O critério da escolha em algumas organizações pode ser a idade ou mesmo o sexo, embora estes não garantam que o escolhido possua a qualificação necessária para o desenvolvimento presente e futuro da empresa.

Portanto, a seleção deve estar ligada ao planejamento estratégico da firma. A partir dos objetivos e metas estabelecidas, somados às qualificações desejadas para o futuro dirigente, pode-se escolher o sucessor sem a interferência de aspectos emocionais e com a possibilidade da lapidação do escolhido nos âmbitos de desenvolvimento e treinamento pessoal (SMALL BUSINESS ADMINISTRATION, 2004).

Conforme já mencionado, o processo sucessório é um dos momentos mais delicados na vida da empresa familiar. Para melhorar o resultado da sucessão, Leach (1997, p. 221) indica seis sugestões:

1. Fundadores precisam de uma abordagem sistemática e bem-estruturada ao planejamento da sucessão para superar todas as forças a favor de 'não fazer nada'.
2. Comece a planejar cedo, envolva a família e colegas, e aproveite as vantagens da ajuda de fora.
3. Faça seus filhos saberem que serão bem recebidos na empresa se essa for a escolha deles. De igual modo, contudo, deixe claro que compreenderá e lhes dará apoio se optarem por outras carreiras.
4. Se os filhos quiserem ingressar na sua empresa, encoraje-os a primeiro obter longa experiência de trabalho em outra organização.
5. Depois do ingresso deles em sua empresa, proporcione-lhes um programa de treinamento que seja relevante, e que lhes permita cometer erros e atingir seu mais alto potencial.
6. Escolha o seu sucessor o mais cedo possível, e também, tão cedo quanto possível, marque uma data para a sua aposentadoria. Esta deve estar suficientemente distante de modo que o seu futuro sucessor possa planejar e se preparar para o novo posto. Tendo marcado a data, atenha-se a ela.

Visando também o trabalho sucessório, Scheffer (1995, p. 86), indica cinco variáveis para ao encaminhamento do processo sucessório:

1. busca de atualização gerencial do sucedido,
2. conscientização do sucedido sobre a necessidade de planejamento de sua sucessão,
3. contratação de consultor externo,
4. maior dedicação do sucedido para planejar sua aposentadoria e
5. criação de conselho administrativo na empresa.

2.4 Principais conceitos utilizados

Com o objetivo de uniformizar os conceitos, apresenta-se a seguir as definições que serão a base deste trabalho:

2.4.1 Empresas familiares

Muitos conceitos relacionam-se somente a questão da propriedade, mas um aspecto significativo é a influência da família nos objetivos organizacionais. Nesse sentido, a escolha baseou-se na interação entre família e empresa existente por duas vias.

Para essa pesquisa indica-se o conceito formulado por Donnelley (1967, p. 161-162), no qual a empresa familiar é a que “tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família”.

Operacionalmente, para efeito de identificação no campo, a empresa familiar será definida como uma organização que pertença a uma ou mais famílias, tenha familiares na gestão ocupando cargos principalmente diretivos, e tenha realizado a implementação de um sistema de governança com a criação de pelo menos o conselho societário e um protocolo familiar.

2.4.2 Governança na empresa familiar

A governança na empresa familiar é um sistema que tem como objetivos a separação da propriedade e da gestão, de modo a permitir a compatibilização dos interesses individuais e coletivos das pessoas envolvidas no universo das famílias controladoras . Neste processo deve ser considerado que existem três diferentes instâncias de poder: família, controle ou patrimônio e empresa. A materialização dessas três divisões é um conjunto de conselhos: conselho de família, conselho societário, conselho de administração e grupo executivo (BERNHOEFT; GALLO, 2003, p. 26-27).

Operacionalmente, a governança na empresa familiar será identificada nessa pesquisa quando da existência de pelo menos o conselho societário ou de administração, de regras de funcionamento destes e de uma diretoria-executiva.

2.4.3 Protocolo familiar

Como protocolo familiar entende-se “um conjunto de critérios que estabelece direitos e obrigações, coletivas e individuais, para um grupo de pessoas que possui interesses e valores comuns através do vínculo societário, seja ele herdado ou iniciado através da livre escolha entre as partes” (BERNHOF; GALLO, 2003, p. 68).

Com a finalidade da pesquisa de campo, o protocolo familiar será identificado nas empresas por meio de um documento formal feito pelos sócios da empresa, que contenha regras de relacionamento entre eles e estabeleça normas para a relação da família com a empresa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Método da pesquisa

Para essa pesquisa, escolheu-se o método qualitativo em razão da profundidade pretendida nos dados coletados e da complexidade e particularidade da situação. De acordo com Richardson (1989, p. 39),

[...] os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Segundo Flores (2002, p. 39), os métodos qualitativos são aplicáveis em várias situações, dentre as quais se destacam:

- Situações em que se evidencia a necessidade de substituir uma simples informação estatística por dados qualitativos. Isto se aplica principalmente, quando se trata de investigação sobre fatos do passado ou estudos referentes a grupos dos quais se dispõe de pouca informação.
- Situações em que se evidencia a importância de uma abordagem qualitativa para efeito de compreender aspectos psicológicos cujos dados não podem ser coletados de modo completo por outros métodos devido à complexidade que encerra.

3.2 Delineamento e processo da pesquisa – estudo de caso e pesquisa-ação

Como delineamento, essa pesquisa utilizou o estudo de caso, definido por Gil (1999) como “[...] um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante outros tipos de delineamento.”

Para Yin (2003, p. 25), a utilização do estudo de caso como uma estratégia de pesquisa deve levar em conta três aspectos: tipo de questão da pesquisa proposta, extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos e grau no enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos.

A seguir, encontram-se situações para a justificativa da escolha pelo estudo de caso, pois essa pesquisa está dentro das perguntas que indicam para essa estratégia.

Quadro 2 – Indicações de estratégia de metodologia

ESTRATÉGIA	FORMA DE QUESTÃO DA PESQUISA	EXIGE CONTROLE SOBRE EVENTOS COMPORTAMENTAIS?	FOCALIZA ACONTECIMENTOS CONTEMPORÂNEOS?
Experimento	Como, por quê	sim	Sim
Levantamento	Quem, o quê, onde, quantos, quanto	não	Sim
Análise de Arquivos	Quem, o quê, onde, quantos, quanto	não	Sim/não
Pesquisa Histórica	Como, por quê	não	não
Estudo de Caso	Como, por quê	não	sim

FONTE: COSMOS Corporation *apud* YIN, 2003, p. 24.

Como projeto de estudo de caso, essa pesquisa trabalhou com casos múltiplos (holísticos) segundo Yin (2003, p. 61). Projetos de casos múltiplos possuem vantagens e desvantagens quando comparados aos projetos de estudo de caso único. Como vantagens, os resultados de casos múltiplos são considerados mais convincentes e o estudo é visto como mais robusto. Por outro lado, esses projetos podem exigir tempo e recursos amplos (*Ibid.*, p. 68).

Nesse sentido, a escolha pelo delineamento do estudo de caso ocorreu em razão de o autor desta pesquisa ter como um dos problemas de pesquisa descrever a implementação dos modelos de governança na empresa familiar. Sendo assim, pode-se atingir uma maior profundidade nas informações e ter uma base mais sólida para o alcance do objetivo principal desta pesquisa, que é o desenvolvimento de um modelo de governança na empresa familiar.

Deve ser destacada a utilização da pesquisa-ação, na medida em que tanto o autor deste trabalho quanto os respondentes participaram do processo, tendo sido, dessa forma, uma construção conjunta do modelo. Em uma primeira fase, o autor aplicou um tipo de modelo nas empresas (estabelecimento de conselhos e protocolo familiar) e no final de cada processo os membros das empresas familiares tiveram a oportunidade de discutir

as dificuldades e sugestões ao processo. Mesmo durante o processo em andamento, várias sugestões dos participantes foram ouvidas e incorporadas quando pertinentes, sendo validadas por todos os agentes envolvidos na pesquisa.

Para Spink (*apud* ALMEIDA, 2004, p. 71), “[...] pesquisa-ação é um termo aplicado à pesquisa corrente com o duplo e explícito propósito de auxiliar a reflexão, formulação ou implementação da ação e de desenvolver, enriquecer ou testar quadros referenciais teóricos ou modelos relevantes ao fenômeno em estudo [...] pesquisa-ação é a fusão da pesquisa e da assessoria.”

A utilização da pesquisa-ação neste trabalho baseia-se na indicação de Almeida (2004, p. 70), segundo o qual

A metodologia de pesquisa-ação é um instrumento pouco utilizado na administração, mas de grande utilidade para trabalhos acadêmicos, que procurem criar o conhecimento através da interação entre pesquisador e pesquisado. A interação do pesquisador, que conhece o fenômeno a ser estudado academicamente, combinado com a experiência prática do pesquisado no campo de negócios, cria uma sinergia a este tipo de metodologia para os administradores [...] a utilização desse método permite a alteração de rumo, onde as idéias a serem pesquisadas, inicialmente, podem mudar ao interagir com a realidade.

3.2.1 Características dos casos

As três empresas estudadas foram de médio porte, de acordo com classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, representando os setores de serviço, comércio e indústria e foram selecionadas em função da característica de processo sucessório e da facilidade de acesso às informações pretendidas no estudo. Esse terceiro critério é relacionado ao motivo de as empresas familiares dificultarem pesquisas que permeiam assuntos delicados como as relações conflituosas entre os membros da família e da sociedade.

Com relação à sucessão, foram escolhidas empresas que estivessem fazendo a troca de comando da primeira geração para a segunda ou mesmo que já a tivessem feito até um período de quatro anos. A literatura sobre empresas familiares está praticamente

baseada em organizações comandadas por essas gerações, o que permitirá ao autor desta pesquisa fazer relações com a teoria existente.

Outro parâmetro necessário para a seleção dos casos foi a presença — efetiva ou em fase de implementação — de protocolos familiares formais e conselho societário. A escolha também estava ligada a empresas que tivessem utilizado os modelos de governança e protocolo familiar do autor da pesquisa. Com isso, as informações puderam ser mais consistentes no que tange a coleta de dados.

Para o Sebrae (2003), o porte da empresa é estabelecido pelo número de funcionários, conforme tabela a seguir:

Quadro 3 – Classificação de empresas segundo o número de empregados

Classificação de empresas por número de empregados	
Microempresa	Indústria até 19 empregados Comércio/serviço até 09 empregados
Pequena Empresa	Indústria de 20 a 99 empregados Comércio/serviço de 10 a 49 empregados
Média Empresa	Indústria de 100 a 499 empregados Comércio/serviço de 50 a 99 empregados
Grande Empresa	Indústria acima de 499 empregados Comércio/serviço mais de 99 empregados

FONTE: SEBRAE, 2003.

3.2.2 Coleta de dados

Segundo Yin (2003, p. 105), a coleta de dados para estudos de casos pode ser feita a partir de muitas fontes de evidências, das quais o autor discute seis: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Duas fontes de evidências serão utilizadas nessa pesquisa: documentação e entrevistas. Para a documentação, serão considerados: minutas de reuniões, agendas, documentos

administrativos, recortes de jornais e outros artigos publicados na mídia. O quadro a seguir permite comparar pontos fortes e fracos de cada fonte de evidência:

Quadro 4 – Pontos fortes e fracos das fontes de evidência utilizadas

	DOCUMENTAÇÃO	ENTREVISTA
PONTOS FORTES	Pode ser revista várias vezes, é exata e a cobertura é ampla.	Enfocam diretamente o ponto a ser estudado e são perceptivas.
PONTOS FRACOS	Dificuldade de acesso, baixa capacidade de recuperação, seletividade tendenciosa e reflete opiniões preconcebidas	Visão tendenciosa (questões mal-elaboradas), respostas tendenciosas e imprecisão devido a limitações de memória do respondente.

FONTE: YIN, 2003, p. 108.

A coleta de dados foi realizada em dois momentos: primeiramente, foi realizado o levantamento de dados secundários em relação à história da empresa, produtos, mercados, faturamento, quantidade de funcionários, pontos acordados no protocolo familiar e atribuições e funcionamento dos conselhos.

Num segundo momento, a coleta foi realizada por meio de entrevistas pessoais, acompanhadas de um roteiro estruturado. Encontram-se em Gil (1999, p. 118-119) observações adequadas em relação às vantagens e limitações da entrevista:

Vantagens - a entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social; a entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano; os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação.

Limitações - a falta de motivação do entrevistado para responder as perguntas que lhe são feitas; o fornecimento de respostas falsas, determinadas por razões conscientes ou inconscientes; inabilidade ou incapacidade do entrevistado para responder adequadamente, em decorrência de insuficiência vocabular ou de problemas psicológicos; a influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado e a influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado.

O levantamento por meio de entrevistas possibilitou um maior aprofundamento da pesquisa e facilidades para obtenção de informações em razão de existir muita resistência dos empresários em abordar assuntos relativos aos relacionamentos conflituosos entre familiares.

Foi difícil o acesso às empresas para participação na pesquisa em função do tema tratado: conflitos familiares. Neste sentido, para facilitar a participação, o autor estabeleceu com cada empresa um acordo de não identificá-las no relato dos casos. Portanto, a razão social das empresas não foi revelada na apresentação dos dados e determinadas informações foram alteradas para que se garantisse o anonimato e atendesse à solicitação dos respondentes, sem que, contudo, pudesse prejudicar o processo de pesquisa e o alcance do objetivo central desta tese.

Foram entrevistados todos os sócios e herdeiros da empresa que participaram da elaboração do protocolo familiar e implementação do modelo de governança. As entrevistas foram realizadas nas dependências das empresas e tiveram duração média de duas horas e trinta minutos. Foi de fundamental importância uma introdução, antes das entrevistas, na qual foram dadas as explicações necessárias e foram apresentados o objetivo e a justificativa da pesquisa.

De acordo com Richardson (1989, p. 169), as instruções para essa introdução são:

[...] explicar o objetivo e natureza do trabalho, dizendo ao entrevistado como foi escolhido; assegurar o anonimato do entrevistado e o sigilo das respostas; indicar que ele pode considerar algumas perguntas sem sentido e outras difíceis de responder; o entrevistado deve sentir-se livre para interromper, pedir esclarecimentos e criticar o tipo de perguntas; o entrevistado deve falar algo da sua própria formação, experiência e áreas de interesse e o entrevistador deve solicitar autorização para gravar a entrevista, explicando o motivo da gravação.

3.2.3 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados e a fase de interpretação dos dados foram baseados em Rodrigues (2005). Esse autor desenvolveu uma metodologia para estudo de casos que é representada por quatro fases distintas: descrição, diagnose, interpretação e prescrição.

O modelo original para estudo de caso de Rodrigues (2005) foi adaptado para a coleta e interpretação dos dados desta pesquisa, conforme apresentado a seguir:

MODELO TEÓRICO DA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

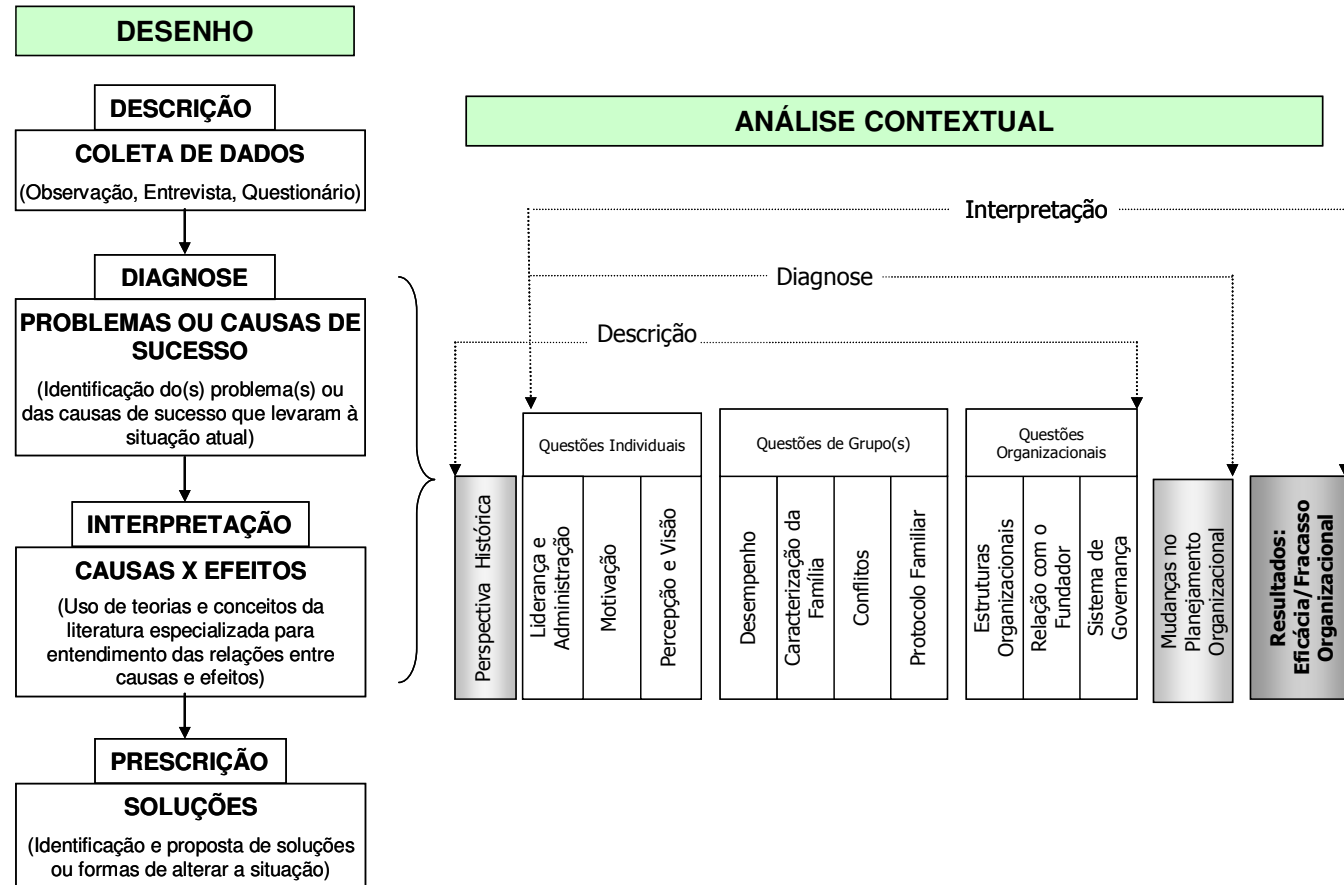


Figura 4 – Modelo teórico da coleta e análise de dados

FONTE: Adaptado de RODRIGUES, 2005.

Para aprimoramento do instrumento de coleta de dados, foram ouvidos consultores e empresas que já realizaram um protocolo familiar. Tal instrumento, elaborado com enfoque qualitativo, é apresentado no Apêndice.

O formulário foi dividido basicamente em três blocos:

- Bloco 1: Caracterização das empresas e do perfil dos respondentes
Esse bloco do formulário é constituído de tópicos que possibilitaram caracterizar os respondentes e aspectos ligados à gestão das empresas.
- Bloco 2: Questões Familiares e Grupais
O segundo bloco aborda os aspectos do protocolo familiar relacionados à sua construção e a dinâmica da família em relação aos indivíduos e grupos.
- Bloco 3: Organizacionais
O terceiro bloco, que aborda a governança na empresa familiar, permitiu investigar a situação atual da sociedade/ empresa e também as considerações dos respondentes em termos de implantação dos Conselhos Familiar e Societário.

3.2.4 Tratamento e análise de dados

A análise dos dados coletados deu-se por meio da comparação desses com a literatura pertinente apresentada na fundamentação teórica deste trabalho, visando verificar a proximidade entre a realidade pesquisada e as indicações dos autores. Os dados coletados também foram analisados em relação ao modelo teórico desenvolvido pelo autor desta pesquisa, a fim de possibilitar a proposição de um conjunto de etapas para o processo de implementação da governança na empresa familiar.

Yin (2003, p. 133-134) reforça essa análise de evidências de estudo de caso indicando ser preferível essa abordagem a utilizar a descrição de caso:

[...] a primeira e mais preferida estratégia é seguir as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso. Os objetivos e o projeto originais do estudo baseiam-se, presumivelmente, em proposições como essas, que, por sua vez, refletem o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas interpretações que possam surgir.

Para a análise e tratamento dos dados, três observações importantes são apresentadas:

- Primeira: a pesquisa teve como posicionamento de abordagem o caráter exploratório. Justifica-se, portanto, o fato de não se utilizar técnicas estatísticas para o tratamento dos dados.
- Segunda: como foram ouvidas 16 pessoas, em 03 empresas, para realização do estudo de caso, optou-se pela não-apresentação de frequências relativas dos resultados obtidos, mas somente foram apresentados seus valores absolutos. Essa recomendação tem o intuito de não permitir que, inadvertidamente ocorra uma indução para a generalização dos resultados para toda a população, quando na realidade eles apenas expressam características e/ou situações presentes nas empresas analisadas (como se tem um caso de pesquisa qualitativa, procurou-se expressar a presença ou ausência de determinadas características na amostra ao invés de tentar quantificá-las e extrapolar os resultados para toda a população).
- Terceira: a análise das questões foi elaborada de forma integrativa, ou seja, incorporaram-se às respostas fechadas informações de questões correlatas (abertas) mais as anotações e percepções das entrevistas, além de conhecimentos provenientes da revisão da literatura.

3.2.5 Apresentação do relatório: análise de dados e modelo

O relatório de apresentação da análise foi dividido em três partes:

- 1) Apresentação e análise dos dados que caracterizam as empresas e os respondentes.
- 2) Apresentação e análise dos dados referentes ao protocolo familiar, a governança e a implementação.
- 3) Apresentação do modelo proposto.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Foram estudados três casos e o levantamento foi dividido em três partes: caracterização da empresa e do respondente, protocolo familiar e sistemas de governança em empresas familiares.

4.1 Primeiro caso

O primeiro caso estudado foi o de uma empresa fundada na década de oitenta que atua no setor de imóveis, tendo como atividades principais a construção e a comercialização de imóveis. A empresa, localizada em uma cidade do interior do estado de São Paulo, foi criada por um profissional já atuante em cargos diretivos em outras organizações do mesmo setor.

A família atual é constituída pelo casal (fundadores) e cinco filhos: três mulheres e dois homens. Os filhos trabalharam em outras empresas antes de ingressar nessa organização em cargos diretivos. Somente um dos filhos é solteiro, sendo os demais casados e com filhos, fato este que marca a terceira geração no comando na medida em que alguns netos do fundador já pleiteiam o ingresso na empresa estudada.

Essa família empresária iniciou o trabalho de profissionalização da sociedade ainda com o fundador vivo e no cargo de presidente da empresa, ou seja, com total autonomia sobre a gestão do negócio e, pela sua liderança natural, tornou-se o líder da família.

O trabalho realizado na profissionalização dos sócios resultou em um programa de treinamento para estes, a criação de dois conselhos (de família e societário) e uma diretoria-executiva que atualmente é constituída somente pelos sucessores.

A troca do comando já foi realizada para a segunda geração e tem os fundadores nos conselhos de família e societário, exercendo a função de orientadores. Dois dos filhos

não atuam na gestão e participam exclusivamente no conselho societário. É fundamental mencionar a existência de conflitos em razão da mistura das funções entre sócios e gestores.

O sistema de governança na empresa está concluído sob a perspectiva de a empresa: ter em funcionamento os conselhos e o protocolo familiar e estar realizando continuamente treinamentos para os herdeiros. Essa conclusão é aqui entendida pelo aspecto de formalização das instâncias de poder, pois a prática de governança é um exercício diário realizado pelos envolvidos. Nesse exercício, devem ser incluídas as demais gerações para que, na passagem para a terceira geração, a troca de comando seja encarada como um processo, e não mais como um evento, e também para que a objetividade das relações seja a marca desta transição.

A empresa não teve uma quantidade grande de conflitos, mas dois tiveram impactos muito intensos. O primeiro foi a relação dos agregados com o fundador e com os cunhados. O conflito era causado por uma falta de regras explícitas de comportamento e hierarquia, além da ausência de conversas maduras e objetivas para que este relacionamento não se misturasse com as relações provenientes do sistema família-empresa.

O segundo relacionava-se com uma das herdeiras que nunca foi formalmente definida como uma ocupante de cargo de gestão e que, por determinados períodos, atuava como assessora da administração, porém com práticas à distância, na medida em que morava na capital e a empresa localiza-se no interior (400 km de distância aproximadamente).

Desse modo, a herdeira não conseguiu mostrar de fato a sua competência, pois não houve espaço formal para esta efetivação. Além da falta de oportunidade, esse fato gerou mais conflitos em razão de ela ter colocado em prática atividades sem o devido respaldo da gestão e sob condições físicas (trabalho à distância) que não favoreciam o processo de implementação. O resultado foi a piora das relações familiares e, em consequência, a dificuldade de relacionamento na empresa entre os herdeiros que atuavam na gestão.

Essas práticas eram incompatíveis com a implementação dos trabalhos idealizados pela herdeira, em razão da dificuldade do processo de aculturação na empresa por parte da herdeira, pois somente com sua presença física poder-se-ia concretizar a assimilação dos valores organizacionais.

Os respondentes foram os pais (fundadores) e os herdeiros (filhos) da empresa. A idade do fundador é de 76 anos, da sua esposa 73 e a média dos filhos é de 45 anos. Todos com formação acadêmica nos níveis de graduação e pós-graduação para os herdeiros e somente graduação no caso dos fundadores.

Os fundadores ocupam cargos de membros do conselho societário (denominado pela empresa de conselho de administração), três filhos ocupam cargo na direção-executiva e acumulam os cargos de membros do conselho societário, e duas filhas são membros formais do conselho, mas não têm formalmente um cargo na gestão; este fato ocasiona conflitos permanentemente, embora sejam bem menos frequentes e intensos depois da implementação dos sistemas de governança na empresa familiar.

A empresa hoje é dirigida pela segunda geração, porém aconselhada pela primeira (fundadores) via conselho de administração e também por meio de reuniões do fundador com os dirigentes familiares. A organização conta hoje com 160 funcionários na administração e aproximadamente 1.000 na parte operacional.

Segundo o relato dos familiares, as características marcantes desta empresa são a confiança mútua entre os participantes da empresa e a existência de conflitos familiares, porém em menor intensidade e frequência, como já exposto anteriormente. Essas características são comuns nas empresas familiares, sendo inerentes a qualquer gestão deste tipo de organização, fazendo com que a empresa tenha problemas sérios de sobrevivência quando os conflitos interferem na gestão.

Os herdeiros têm motivação na empresa em razão da profissionalização da gestão, que vem ocorrendo rapidamente, pelo clima organizacional e sobretudo pelas excelentes

perspectivas de mercado, de resultados financeiros e desempenho organizacional como um todo. Apesar disso, percebe-se, embora não como uma posição consensual, que a venda para grupos internacionais pode ser uma alternativa de sucessão para a próxima geração e, inclusive, talvez seja feita a médio prazo, em razão das oportunidades atuais de compra de empresas familiares com estruturas de governança e gestão profissionalizada implementadas.

A motivação por parte dos herdeiros é fundamental para que a empresa caminhe na direção da perpetuação, mesmo que esta seja proporcionada pela venda da empresa.

A família tem atualmente uma liderança baseada no fundador e nenhum dos familiares despontou naturalmente para a sua sucessão. Os conflitos existem, mas a preocupação com a felicidade de todos é constante e compartilham de muitos dos valores da família de origem, mesmo depois da existência de casamentos (dos herdeiros diretos) e de estes sofrerem interferências de outros valores trazidos pelos cônjuges.

A família é de fato integrada e a presença em vida do pai direciona todos os herdeiros da primeira geração para valores comuns. A comunicação em momentos festivos e de descontração é excelente; profissionalmente, porém, a preocupação em não serem gerados mais conflitos dificulta uma melhor comunicação.

Os membros da família medem muito o que falam, porém deve ser observado que a comunicação é muito mais aberta quando comparada à fase anterior à implementação da governança corporativa. A transparência estabelecida pelo sistema, treinamentos, encontros com “coachs”, mediadores, consultores e terapias individuais favoreceram o processo de comunicação entre os familiares.

As famílias integradas têm mais chance de proporcionarem maior longevidade para suas empresas na medida em que trabalham melhor a questão de conflitos familiares, como as pesquisas indicam; porém, embora a família estudada tenha essa vantagem no momento, uma segunda liderança ainda está por ser formada, e esta ausência pode

provocar problemas e situações conflituosas no futuro, prejudicando a perpetuação da organização.

Praticamente todos os familiares (primeira e segunda gerações), incluindo os cônjuges, trabalham na gestão da empresa, com exceção dos fundadores, que de fato exercem influência na medida em que orientam as ações administrativas dos herdeiros. Também ocupam o papel de harmonizadores dos conflitos entre os herdeiros, intervindo em situações em que interesses individuais se sobrepõem a interesses coletivos.

As relações de poder na empresa são equilibradas no conselho, porém o diretor-presidente da empresa (gestão) provoca um certo desequilíbrio em razão da sua grande competência, confiança na sua gestão por parte dos herdeiros (primeira, segunda e terceira gerações) e acúmulo de informações.

Como dito anteriormente, ainda não há uma liderança expressiva para o posto de comando da família futuramente. Essa questão está sendo trabalhada no conselho de família, que hoje é presidido pelo fundador, o qual, de fato, ainda exerce o papel de líder na empresa e na família.

O trabalho em equipe é difícil e, como foi retratado durante as entrevistas “é como se em um salão de baile a orquestra tocasse diversos ritmos simultaneamente”, criando uma situação na qual os herdeiros não se entendem profissionalmente. A emoção tangencia muitos momentos dos relacionamentos, o que dificulta as decisões com um caráter mais racional.

Os conflitos entre irmãos são normais nas empresas familiares de acordo com a literatura e o processo de profissionalização societária em desenvolvimento nessa família é fundamental para que a segunda geração se solidifique como uma sociedade de fato.

Todos os participantes da família concordaram que o protocolo familiar é de suma importância para a redução de conflitos, pois, ao prever possíveis pontos conflituosos,

permite a elaboração de regras comuns que impeçam ou, pelo menos, diminuam sua ocorrência. Durante a fase de elaboração do protocolo familiar não houve votação em nenhum momento, e sim a procura por consenso durante as situações de divergência.

Em algumas situações de impasse, o fundador buscou resolvê-las sem o aprofundamento das discussões, o que ocasionou falta de comprometimento na elaboração da regra, tendo-se percebido, posteriormente, o desrespeito a ela por parte dos herdeiros. Esse fator foi desfavorável para a consolidação da profissionalização societária, por dificultar a própria relação entre os irmãos, que precisam aprender a se relacionar em sociedade, sobretudo em perspectiva futura, quando os pais não estiverem mais presentes para solucionarem as situações conflituosas entre os herdeiros.

Os participantes da elaboração do protocolo familiar foram os fundadores (pais) e herdeiros diretos (filhos dos fundadores), além da figura do consultor no início do trabalho e, posteriormente, a inclusão de um especialista em mediação familiar. Esse profissional foi colocado no trabalho pelo motivo da grande dificuldade de relacionamento entre os familiares durante as reuniões.

Com a entrada desse profissional, os conflitos foram tratados de maneira especializada e a dupla de consultores pôde, em reuniões externas, refletir e estabelecer ações para a redução dos conflitos na medida em que instrumentalizaram a família para lidar com mais eficácia nas situações de divergência.

Essa prática é fundamental para que a sociedade aprenda a lidar com os conflitos sem a necessidade de apoio constante de profissionais, a não ser em situações muito difíceis de serem equacionadas em razão do excesso de subjetividade e carga emocional envolvidas na questão em discussão.

A própria família sentiu muita diferença com a entrada desse novo profissional e solicitou que todos os trabalhos futuros fossem feitos com a sua presença, mesmo nas reuniões do conselho de administração.

Não foi feito um código de conduta para a realização das reuniões e este fato prejudicou muito a disciplina nestes encontros, tendo em vários momentos celulares sendo atendidos, atrasos dos participantes e saídas repentinas, o que provocava lacunas de conhecimentos nos participantes temporariamente ausentes.

A família respondeu nas entrevistas que seria imprescindível ter regras claras de funcionamento para os trabalhos e, como conclusão desta discussão, o desenvolvimento de um código de conduta para o desenvolvimento das reuniões.

Foram discutidos vinte e cinco tópicos no acordo familiar:

1. Uso de bens, serviços e funcionários da empresa; despesas de viagens; recebimento de presentes, leasing e outras despesas em nome da empresa;
2. Negócios pessoais;
3. Entrada, horário, relacionamentos com agregados, conduta, férias, remuneração e demissão de familiares;
4. Venda de ativos da empresa;
5. Utilização de equipamentos;
6. Transações acionárias;
7. Política de distribuição de dividendos, investimentos e fundos de reserva;
8. Avaliação do negócio;
9. Empréstimos à empresa;
10. Empréstimo da empresa para os sócios;
11. Remuneração em períodos de afastamento;
12. Pensão por morte e invalidez permanente;
13. Capacitação dos acionistas;
14. Registro de ativos;
15. Mediação e arbitragem;
16. Conduta pessoal;
17. Aval para terceiros e para a empresa;
18. Responsabilidade social;
19. Participação em entidades patronais e comunitárias;

20. Participação política;
21. Seqüestro;
22. Oportunidades de negócios em atividades afins à empresa;
23. Afastamento da gestão;
24. Sanções;
25. Validade e revisão do acordo.

A construção do protocolo familiar foi um processo difícil, pois a família teve de entrar em contato com regras objetivas para assuntos que, conforme informado nas entrevistas, estavam propositadamente “embaixo do tapete”.

As dificuldades para o desenvolvimento do protocolo familiar foram relacionadas à comunicação fechada entre os participantes (inicialmente) e a mistura constante do lado emocional com os aspectos racionais que as necessidades empresariais requerem para um relacionamento mais produtivo entre a organização e a família.

Outro obstáculo ao processo se relacionou com a inibição dos herdeiros em relação à presença do fundador, sobretudo em decisões em que todos os participantes já tinham o conhecimento prévio da opinião do pai.

De acordo com a literatura, algumas estruturas de governança corporativa na empresa familiar são organizadas de forma a se constituir um conselho de herdeiros para que eles tenham um espaço próprio para a construção de relacionamentos mais sólidos e profissionais entre si, na medida em que a ausência dos pais neste espaço facilita o processo de profissionalização, pois permite aos herdeiros que se expressem e decidam sem a interferência dos pais.

A maior dificuldade na implementação do protocolo familiar foi a desobediência por parte de determinados herdeiros em continuar a utilizar bens e serviços da empresa para finalidade particular e, sobretudo, com a anuência relativa do fundador.

Segundo a família, ele liberava a utilização para finalidades particulares, mas “pedia silêncio desta prática em relação aos demais herdeiros”. Novamente a confusão entre papéis era nítida, pois pelo lado emocional era o pai quem autorizava e, em outros momentos, era o dirigente que decidia determinados assuntos como membro do conselho de administração.

Todos os participantes concordaram com a necessidade do desenvolvimento do protocolo familiar e apontaram como as figuras do consultor e do especialista em mediação, uma metodologia de trabalho e o programa de conscientização feito em todo o processo para a família pelo consultor, como os maiores facilitadores para o desenvolvimento e implementação do acordo familiar. Porém, de fato, todos mencionaram a dificuldade emocional na realização do processo e que, em dados momentos, pensaram em finalizar os trabalhos.

Como vantagens do processo, apontaram a possibilidade de visualizarem possíveis conflitos e seus encaminhamentos de maneira mais objetiva, além de criar uma união maior entre os irmãos em face de um projeto comum, que é a continuidade da empresa.

Essas vantagens estão presentes na literatura, pois o fato de as famílias empresárias poderem antever dificuldades e encaminhamentos para essas situações é considerado uma das maiores vantagens.

Na parte operacional, a indicação para a realização do processo de protocolo familiar é que ele deve ser feito fora das instalações da empresa, por meio de reuniões facilitadas por um mediador/ consultor, agendadas previamente (com possibilidades de mudanças em razão do amadurecimento das idéias), existência de reuniões prévias com os participantes antes de iniciar o processo e também encontros privados durante os trabalhos para o, segundo a família, “desatar de nós”.

Os principais conflitos existentes foram a disputa dos irmãos pelo carinho e atenção dos pais, a diversidade de opiniões em relação a diversas práticas empresariais e as visões diferentes dos agregados como influenciadores nos comportamentos dos respectivos

cônjuges. Os participantes apontaram a falta de diálogo e reuniões como as principais causas dos conflitos, além das diferenças de visões entre as gerações.

A literatura aponta que a falta de comunicação é provavelmente uma das maiores causas dos conflitos e que a sua utilização adequada pode também ser uma ferramenta eficaz na condução dos conflitos, tanto por ajudar a reduzi-los como para sua prevenção.

Esses conflitos sempre interferiram em grande intensidade na gestão e, como consequência, nos relacionamentos familiares. No entanto, nunca foram tratados de maneira objetiva, com exceção de opções individuais de tratamento psicoterápico.

A família entende que fóruns específicos para a discussão destes conflitos, regras feitas participativamente, treinamentos, a presença de mediadores e tratamentos terapêuticos individuais podem ser o caminho tanto para a redução de conflitos como para a sua administração, de tal forma que os relacionamentos familiares e empresariais fiquem preservados. Alguns membros da família disseram ser impossível eliminar os conflitos, embora possam ser trabalhados com um foco mais objetivo.

Durante a fase de profissionalização da família foi elaborado o organograma, mas ainda com um caráter emocional, de forma a achar um lugar para todos os participantes independentemente de sua competência.

Posteriormente à implantação do conselho de administração, à profissionalização societária e ao amadurecimento de todos os participantes, o critério de competência foi levado em consideração, muito embora os laços de consangüinidade estejam, ainda, presentes em parte do organograma atual. Todos os familiares mandavam, o que dificultava a obediência à hierarquia, muito embora os cargos fossem delimitados informalmente.

No seu ramo de atividade a empresa pode ser considerada um sucesso pelos indicadores de lucro e produtividade alcançados, e este resultado é consequência da figura do fundador, que incentiva o bom relacionamento com os funcionários, investimento com

capital próprio, visão de mercado e investimentos em tecnologia e infra-estrutura. Esses comportamentos foram passados pelo fundador, que ainda faz questão de enfatizá-los continuamente junto aos herdeiros e demais dirigentes da empresa.

Com base no conceito de profissionalização apresentado aos participantes, todos concordaram com que a empresa esteja passando por uma fase de profissionalização da gestão e que está bem diferente de quando começaram os trabalhos na família.

Atualmente a empresa tem dois conselhos: o societário (administração) e o de família. O conselho de família está em uma fase embrionária quando comparado ao conselho de administração, que faz reuniões regulares com os seus membros e delibera com certo grau de consistência. A família pretende profissionalizar este conselho de administração em um período próximo.

A governança na empresa familiar pode ser constituída por diversos conselhos, mas, de fato, o societário e o familiar são os mais comuns segundo a literatura na medida em que cria fóruns diferentes para a família e para a sociedade e, neste caso, para a gestão também.

Nessa etapa, a empresa traz especialistas para o aconselhamento dos membros nos momentos de análise e de decisão. Mesmo em uma fase adiantada, os familiares apontaram as principais dificuldades que enfrentaram para chegar à implementação do conselho de administração: falta de conhecimentos em assuntos técnicos por parte de alguns membros, interferência emocional, falta de preparo para atuarem no papel de conselheiros, aceitação pelo fundador em relação a determinadas decisões e falta de comprometimento.

O conselho de administração está amadurecendo e três são os fatores facilitadores: a presença de um consultor/mediador, participação de especialistas (executivos internos ou contratados), treinamentos (de governança corporativa e técnicos) e melhoria da comunicação.

Com esses três fatores, as reuniões de conselho têm sido cada vez mais profissionais, com discussões específicas para o fórum (sem a mistura de questões familiares) e um número bem menor de conflitos. Nessas reuniões, é apresentada, muitas vezes pelos executivos não-familiares, a situação real da empresa e são discutidas objetivamente as possíveis direções que a organização possa seguir dentre estratégias formuladas consistentemente e de padrões de medição específicos.

O conselho familiar teve um início mais tardio em função da demora do fundador, porém já está em funcionamento sem grandes dificuldades. Existe a falta de conhecimento do presidente em materializar o conceito deste fórum para os familiares. O conselho familiar tem como maior prioridade estabelecer um fórum para todos os familiares colocarem suas dúvidas e pensamentos, promover eventos e programar treinamentos.

O conselho de administração tem como principais atividades a prestação de contas do exercício fiscal, aprovar o planejamento estratégico, avaliar o desempenho dos dirigentes, administrar o protocolo familiar, aprovar os investimentos e vendas de ativos/empresas. Outras atividades foram programadas na sua formação, mas estas apresentadas são as atividades correntes. Nesse conselho, participam os pais (fundadores) e herdeiros diretos (filhos dos fundadores), consultor e, eventualmente, especialistas.

A família entende que os herdeiros devem ser preparados tanto para a gestão como para questões relativas à sociedade, e todos estes estão realizando programas “in company” e individuais. Os principais temas de interesse são: gestão, jurídicos, comportamentais, dinâmica da empresa familiar e técnicos relativos ao ramo em que atuam.

No final da entrevista com o fundador, ele disse que se o sistema de governança realizado não tivesse tido sucesso, ele venderia as empresas e compraria uma empresa para cada filho para resolver o problema da sucessão.

De acordo com a família, esta se sente mais segura quanto ao futuro da empresa, pois, além de os conflitos terem diminuído drasticamente, existem direitos e deveres definidos e a profissionalização dos sócios tem permitido uma gestão focalizada em resultados objetivos e pautada em uma estratégia efetiva.

4.2 Segundo caso

O segundo caso pesquisado foi o de uma empresa atuante no setor de fabricação de alimentos que tem como atividades principais a produção e a comercialização destes produtos para outras empresas em escala industrial. A empresa se localiza em uma cidade do interior do estado de São Paulo.

A organização foi fundada na década de oitenta por dois empreendedores que nunca antes haviam atuado nesse setor. Ambos já tinham trabalhado em empresas de outros setores. Os fundadores são vivos e parentes: pai e filho.

O pai tem quatro filhos (dois homens e duas mulheres) e o outro fundador tem cinco filhos homens. Para facilitar a apresentação, o sócio pai será denominado de A e o sócio filho será denominado de B.

Quando os fundadores gerenciavam a empresa, três filhos do sócio A trabalharam na empresa e quatro dos cinco filhos do sócio B pertenceram à gestão da empresa, todos como primeiro emprego. Atualmente, apenas um filho do sócio B, e neto do sócio A, trabalha na empresa, enquanto os demais familiares foram desligados da organização.

Esta família empresária iniciou o trabalho de profissionalização da sociedade com os fundadores vivos e já tendo feito a troca de comando para a segunda geração. O trabalho realizado na profissionalização dos sócios resultou em um programa de treinamento para a família inteira, o estabelecimento de um protocolo familiar e a criação de um conselho societário. A diretoria-executiva já existia e atualmente é gerida pelo filho do sócio B.

Os conflitos sempre estiveram presentes nessa empresa familiar, com o agravante da falta de instrumentos próprios para resolução das dificuldades que se apresentavam.

O sistema de governança na empresa está concluído sob a perspectiva de a empresa: ter em funcionamento o conselho e o protocolo familiar e ter realizado um programa de treinamento para os herdeiros. Conforme já mencionado, entende-se como concluído na medida em que há formalização das instâncias de poder, posto que a prática de governança é um exercício diário a ser realizado pelos envolvidos.

A empresa passou por uma situação financeira muito difícil, chegando muito perto da falência, e praticamente interrompeu suas atividades por seis meses. Nessa época, os fundadores estavam na gestão e diversos familiares (filhos, primos e agregados) trabalhavam na organização, o que significava que dependiam financeiramente da empresa para sobreviver.

Os sócios se afastaram da gestão e colocaram um dos herdeiros para comandar a empresa e este realizou um programa de redução de despesas, seguido por um projeto de reestruturação e expansão das atividades. Esse novo gestor desligou diversos funcionários antigos e todos os familiares. O afastamento dos fundadores foi gradual e, na medida em que visualizavam resultados positivos, delegavam mais poder ao gestor familiar. A empresa conseguiu sair da crise financeira, mas os relacionamentos familiares sofreram muito.

Por muitos anos, os familiares não procuraram a empresa e não tinham a menor vontade de saber sobre o andamento da organização; somado a isso, a situação financeira muito ruim da empresa causou muita tristeza entre os fundadores, levando inclusive um deles a uma crise de depressão. Muitos familiares não compreenderam a necessidade da sua demissão, o que ocasionou um problema de relacionamento familiar entre a família e os fundadores e o novo gestor familiar.

Os fundadores, para controlarem os conflitos, acabavam por acobertar determinadas situações, e estas alimentavam mais os conflitos e provocavam brigas entre os familiares e irmãos.

Com a empresa em fase de recuperação e parte da família restabelecida financeiramente, os sócios iniciaram um processo de profissionalização da sociedade, pois com a empresa agora em uma situação saudável e a idade avançada dos fundadores eles perceberam a necessidade de prepararem os herdeiros para uma nova etapa da organização.

Por meio da implementação de um sistema de governança, os fundadores pretenderam criar regras de relacionamento entre os sócios e familiares, aproximar os herdeiros e facilitar o futuro processo sucessório.

Os respondentes foram os fundadores e o filho gestor. A idade do sócio A é de 84 anos e do B, 60 anos. O filho gestor tem atualmente 35 anos. Os fundadores não têm curso superior e o sucessor é formado em administração e continuamente faz cursos de atualização.

O conselho societário é constituído pelos sócios fundadores, um familiar de cada sócio e mais o sucessor na gestão. A presidência do conselho societário é realizada pelo sócio mais velho.

Segundo o relato dos familiares, as características marcantes desta empresa são a existência de conflitos familiares, porém em menor intensidade e frequência, e a confiança mútua entre os participantes da empresa. Essas características também são comuns nas empresas familiares, fazendo desta uma empresa alinhada às demais organizações deste tipo de gestão.

Depois do programa de profissionalização societária, os herdeiros têm demonstrado motivação para trabalharem na empresa. Esse fato, inicialmente, proporcionou alegria

aos sócios em razão da distância existente anteriormente em relação à organização, mas também preocupação em como lidar com esta nova situação.

A família tem no sócio A a sua liderança e pode ser considerada como integrada. Na opinião dos fundadores, existe a probabilidade de uma desagregação dos familiares com a ausência desta liderança. Os fundadores estão preocupados com a situação e pretendem formalizar um conselho de família e procurar a formação de uma liderança natural para a família.

A comunicação em momentos informais é aparentemente satisfatória mas, profissionalmente, muitas vezes com a preocupação de não gerarem mais conflitos, é muito difícil. Sendo assim, os membros da família medem muito o que vão falar, porém a comunicação é muito mais aberta quando comparada à fase anterior da implementação da governança corporativa.

A emoção tangencia quase todos os momentos dos relacionamentos e, como dito anteriormente, a comunicação é de difícil trânsito e, adicionada aos valores diferentes entre os familiares, torna-se um fator contrário aos relacionamentos.

Todos os entrevistados da família concordaram que o protocolo familiar é fundamental para a redução de conflitos. Os respondentes afirmaram que o protocolo ensina a discutir, dialogar e busca o objetivo de criar um só pensamento em relação à empresa.

Com a implementação da governança, os conflitos foram reduzidos em razão de regras claras e treinamento para os familiares. A comunicação e a transparência entre os familiares foram fundamentais para esta administração de conflitos. Durante a fase de elaboração do protocolo familiar, não houve votação em nenhum momento e sim a procura de consenso durante as situações de divergência.

Os participantes da elaboração do protocolo familiar foram os fundadores, sucessor, além das figuras do consultor e de um especialista em mediação familiar desde o início dos trabalhos.

Não foi feito um código de conduta para a realização das reuniões e este fato não prejudicou muito a disciplina nos encontros. A família respondeu nas entrevistas que não seria necessário ter feito um código de conduta para as reuniões em razão da presença dos profissionais da consultoria.

Foram discutidos 17 tópicos no acordo familiar:

- a) Uso de bens, serviços e funcionários da empresa;
- b) Negócios pessoais;
- c) Entrada, horário, remuneração e demissão de familiares;
- d) Venda de ativos da empresa;
- e) Contratação de fornecedores e distribuidores (proprietários familiares);
- f) Transações entre sócios;
- g) Política de distribuição de dividendos, investimentos e fundos de reserva;
- h) Empréstimos à empresa;
- i) Empréstimo da empresa para os sócios;
- j) Capacitação dos sócios;
- k) Mediação e arbitragem;
- l) Aval para terceiros e para a empresa;
- m) Participação em entidades patronais e comunitárias;
- n) Participação política;
- o) Oportunidades de negócios em atividades afins à empresa;
- p) Sanções;
- q) Validade e revisão do acordo.

A construção do protocolo familiar foi um processo fácil em razão da harmonia existente entre os fundadores, que passaram por uma fase muito difícil com a empresa e aprenderam que desta forma é que poderiam sobreviver, ou seja, por meio da busca contínua do consenso.

Uma das dificuldades para o desenvolvimento do protocolo familiar foi a não-inclusão de outros herdeiros durante a fase de desenvolvimento, na medida em que estes não se apropriaram devidamente das regras e também não participaram das discussões nos encontros.

Não houve uma grande dificuldade na implementação inicial do protocolo familiar, porém os fundadores concordam que a continuidade deste será um processo difícil. A implementação do modelo de governança na empresa familiar pode ser uma ferramenta valiosa para a construção da nova sociedade e, como não houve uma maior participação dos herdeiros, o protocolo familiar não foi compreendido em termos de instrumento para a perpetuação da empresa, e sim como um “mero” documento redigido pelos fundadores.

Como mencionado anteriormente, com a finalização do protocolo foi feito um programa de treinamento para toda a família e iniciaram-se as reuniões de conselho. Os fundadores perceberam um retorno da família em relação à empresa, pois todos os familiares começaram a participar de encontros de família voltados à divulgação do balanço da empresa pelo sucessor.

Nesses encontros, os familiares se interessavam pelos resultados positivos da empresa, faziam perguntas e contribuía com idéias. Porém, dois fatores dificultaram muito o processo de governança: o sucessor comprou uma das empresas dos fundadores, enquanto no protocolo familiar a regra era clara — nenhum gestor da empresa poderia gerenciar dois negócios simultaneamente. Em razão da grande necessidade que a sociedade tinha em manter este gestor, a regra foi quebrada e este fato gerou um desconforto em alguns familiares, que passaram a não acreditar mais no protocolo familiar.

Outro aspecto foi a falta de preparação dos sócios e familiares para atuarem como membros do conselho, pois não faziam uma relação entre os treinamentos recebidos e a prática das decisões feitas nas reuniões de conselho.

Os entrevistados concordaram com a necessidade de um sistema de governança na empresa familiar, mas indicaram que os sócios deveriam ser profissionalizados para vivenciarem esta nova maneira de gestão. Essa profissionalização, conforme mencionado pelos respondentes, passa por um novo programa de treinamento para os membros do conselho e por uma revisão do protocolo familiar com a participação de mais membros das famílias dos fundadores.

Como vantagens do processo, apontaram a possibilidade de visualizarem possíveis conflitos e seus encaminhamentos de maneira mais objetiva, além de melhorar significativamente a comunicação entre os familiares.

Na parte operacional, a indicação para a realização do processo de protocolo familiar é que ele deve ser feito fora das instalações da empresa, deve ser facilitado por um mediador/ consultor, suas reuniões devem ser agendadas previamente (com possibilidades de mudanças em razão do amadurecimento das idéias) e deve ser realizada uma reunião com os participantes antes do início propriamente dito do processo.

Nesta empresa não houve reuniões prévias com os familiares e não puderam, dessa forma, ser mapeadas anteriormente as relações de poder e os principais conflitos juntamente com as suas causas.

O principal conflito existente no decorrer do processo foi a disputa dos irmãos em razão da diversidade de opiniões em relação a várias práticas empresariais. Os fundadores mencionaram a comunicação e o diálogo como as melhores técnicas de gerenciamento de conflitos e também a redução destes para níveis aceitáveis de convivência familiar.

Esses conflitos tiveram início antes da fase da implementação da governança na empresa familiar e tiveram como uma de suas principais causas a falta de comunicação clara entre os membros da família. Os conflitos existentes durante a fase em que os familiares trabalhavam na empresa sempre interferiram em grande intensidade na gestão e, como consequência, nos relacionamentos familiares.

A família entende que fóruns específicos para a discussão desses conflitos, regras feitas participativamente, treinamentos, a presença de mediadores e tratamentos terapêuticos individuais podem ser o caminho tanto para a redução de conflitos como para a sua administração de tal forma que os relacionamentos familiares e empresariais fiquem preservados.

Com base no conceito de profissionalização apresentado aos participantes, todos concordaram que a empresa está passando por uma fase de profissionalização da gestão e que está bem diferente de quando começaram os trabalhos na família.

Atualmente, a empresa tem um conselho societário que promove reuniões regulares com os seus membros e delibera com certo grau de consistência. O conselho de família ainda não teve seu início.

Mesmo em uma fase adiantada, os familiares apontaram as principais dificuldades que enfrentaram para chegar à implementação do conselho societário: falta de conhecimentos em assuntos técnicos por parte dos membros, falta de preparo para atuarem no papel de conselheiros e falta de hábito para as reuniões.

O conselho societário precisa amadurecer e a família entende que este fato se dará pela preparação dos membros do conselho, pela presença de um consultor/ mediador nas reuniões, pela utilização do planejamento estratégico como ferramenta que proporcione mais objetividade nas discussões, por meio de treinamentos (em governança corporativa e técnicos) e por técnicas de gestão de projetos e melhoria da comunicação.

O conselho societário tem como principais atividades prestar contas do exercício fiscal, aprovar o planejamento estratégico, avaliar o desempenho dos dirigentes, administrar o protocolo familiar, aprovar os investimentos e vendas de ativos, acompanhar o andamento dos projetos estratégicos e discutir situações conflituosas entre os familiares.

Segundo os fundadores, os familiares não interferem na gestão da empresa em razão de os sócios não permitirem, mas com a falta desses fundadores essa interferência pode existir. Devido a isso é que desejam de fato a profissionalização dos herdeiros e sócios para que possam tomar decisões sobre as alternativas estratégicas da empresa. Os fundadores não descartam a possibilidade de novos talentos familiares trabalharem na empresa, desde que a organização esteja profissionalizada em termos de gestão e sociedade e de que tenham competência para atuarem na gestão.

Os fundadores têm uma preocupação não somente com a sucessão na gestão, mas sobretudo com o processo de transferência de poder na sociedade. Os familiares precisam estar preparados para exercerem o seu futuro papel de sócios e direcionarem a empresa, além de acompanhar o sucessor na gestão independentemente deste pertencer ou não à família. Para eles, existe uma cultura no Brasil que os sócios têm de trabalhar na empresa em que são proprietários, e isto dificulta aos familiares o exercício exclusivo da função de sócios.

A família entende que os herdeiros devem ser preparados tanto para a gestão como para serem sócios e todos iniciaram um novo programa de treinamento, porém com uma aplicação mais prática em relação aos problemas e situações da empresa. Os temas de interesse são: gestão, aspectos comportamentais e governança corporativa.

4.3 Terceiro caso

O terceiro caso apresentado é o de uma empresa atuante no setor de brinquedos e também localizada em uma cidade do interior do estado de São Paulo. As suas atividades principais são a produção de brinquedos e a comercialização destes produtos para varejos de pequeno e médio portes.

A organização foi fundada na década de setenta por uma fundadora com características bem empreendedoras. O marido desta fundadora trabalhava em outra empresa e atualmente ocupa o cargo de diretor-geral da organização estudada. A fundadora ainda

está viva e atuante na área de produção; porém, já deixa clara a sua vontade de realizar a sucessão para os filhos.

A família é constituída, além dos pais, de três filhos, sendo um homem e duas mulheres.

As duas filhas não trabalharam em outras empresas antes de ingressarem nesta organização, porém o filho homem (mais velho) teve experiência externa antes de ingressar na organização. A entrada destes filhos deu-se em cargos operacionais, embora muito ligados e supervisionados pelo pai e que sempre ocupou a diretoria-geral e com plena autonomia para qualquer tipo de decisão; uma pessoa de personalidade marcante e com perfil centralizador.

Os três filhos são casados e têm filhos destes casamentos. Os netos do fundador ainda são novos, na fase infantil, e portanto esta família empresária ainda não tem projetos para a transferência de poder para a terceira geração.

Esta família empresária iniciou o trabalho de profissionalização da sociedade com a fundadora viva. As decisões sempre foram tomadas de forma centralizada pelos pais, embora houvesse participação dos demais herdeiros no que tange a sugestões e análise da situação.

O trabalho realizado na profissionalização dos sócios resultou em um programa de treinamento para estes, a criação de um conselho societário e uma diretoria-executiva que atualmente é constituída pelo marido do fundador (pai) e pelos sucessores.

A troca do comando está sendo realizada para a segunda geração e percebe-se claramente a importância destes nas decisões da empresa, sobretudo na situação posterior ao programa de profissionalização societária. O marido da fundadora é presidente do conselho societário e da diretoria-executiva.

Os conflitos sempre foram escondidos e, atualmente, com o processo de profissionalização societária, eles têm sido discutidos com um maior grau de abertura e

objetividade, em razão das ações estratégicas estarem claras, assim como os projetos de implementação.

O sistema de governança na empresa está concluído sob a perspectiva de ela ter em funcionamento o conselho societário, uma diretoria-executiva, de o protocolo familiar estar sendo implementado e da realização contínua de treinamentos para os herdeiros. Como já dito, esse processo é entendido como concluído pelo aspecto de formalização das instâncias de poder, pois a prática de governança é um exercício diário a ser realizado pelos envolvidos.

A família empresária não apresentou grandes conflitos antes do processo de profissionalização societária, sobretudo pela maneira centralizada de gerenciá-los imprimida pelo pai e também por possuírem características de uma família integrada.

Essa forma de comando acabou afastando os sucessores das decisões estratégicas e também não possibilitou o trabalho em equipe. Com o decorrer do desenvolvimento do protocolo familiar, os participantes se viram perante questões sobre as quais deveriam refletir no sentido de serem previstas regras para possíveis conflitos.

As relações em determinados momentos foram tensas e repletas de situações permeadas pela emoção, ficando nítida a posição do pai em não querer discutir abertamente todos os problemas. Esse fato foi se alterando com o decorrer do processo e tendo-se como resultado uma melhoria significativa na comunicação entre os familiares e como consequência um aumento da participação de cada membro da família nos encontros para a elaboração do protocolo familiar.

Os respondentes foram os pais e os herdeiros (filhos) da empresa. A idade média dos fundadores é de 60 anos e a dos filhos 35 anos; os herdeiros possuem formação acadêmica no nível de graduação e os pais concluíram o ensino médio. Os pais ocupam cargos de membros do conselho societário e, juntamente com os filhos, ocupam cargo na direção executiva e estes acumulam os de membros do conselho societário.

A empresa hoje é dirigida pela primeira geração, porém em fase de transição da gestão para a segunda geração. Pelo definido no protocolo familiar, a fundadora e o marido sairão da gestão quando atingirem a idade de 65 anos e, por meio do conselho societário, orientarão os filhos na gestão da empresa. A empresa conta hoje com 15 funcionários na administração e aproximadamente 80 na parte de produção.

Segundo o relato dos familiares, as características desta empresa são a confiança mútua entre os participantes da empresa e a dificuldade na descentralização do poder, esta última característica representada enfaticamente pela condução do pai.

Os herdeiros têm motivação para trabalharem na empresa e a reconhecem como a fonte de sobrevivência para o momento de aposentadoria, além de ser a única fonte atual de rendimento que suporta o padrão social de cada herdeiro e sua respectiva família.

O trabalho em equipe é possível e, segundo a família, em alguns momentos os herdeiros “dão espinhadas um no outro pelo fato de terem visões diferentes”. Os estilos também contribuem para estas dificuldades de relacionamento e a separação física que eles têm por trabalharem em unidades distantes acaba reforçando esse quadro conflituoso, pois eles têm pouco tempo para conversarem sobre o trabalho. Reuniões ainda não são uma constante na gestão, com exceção das do conselho societário.

A família tem atualmente uma liderança baseada na fundadora e ninguém ainda despontou naturalmente para a sucessão. A família é de fato integrada e a presença em vida dos pais direciona todos os herdeiros diretos da primeira geração para valores comuns.

A comunicação em momentos festivos e de descontração é excelente, mas profissionalmente, muitas vezes com a preocupação de não gerarem mais conflitos, ela é deficiente. Sendo assim, os membros da família medem o que vão falar para evitarem fortes conflitos. A comunicação é muito mais aberta quando comparada à fase anterior da implementação da governança corporativa em razão da transparência estabelecida pelo sistema, treinamentos, mediação e consultor.

Como dito anteriormente, ainda não há uma liderança expressiva que comandará a família futuramente e, na gestão, ela ainda deverá ser preparada em razão do longo período de centralização do fundador não ter permitido essa formação natural da liderança. Aparentemente os herdeiros trabalharão a gestão da empresa em equipe, sem, portanto, um comando único.

No decorrer do programa de profissionalização foi desenvolvido um planejamento estratégico de forma participativa e, como experiência em seu primeiro trabalho em equipe, os herdeiros o avaliaram positivamente e seguramente prosseguirão desta forma em futuros projetos.

Todos os participantes da família concordaram que o protocolo familiar é fundamental para a redução de conflitos e esta foi consequência do trabalho feito para a elaboração deste, na medida em que as regras foram estabelecidas.

Durante a fase de elaboração do protocolo familiar não houve votação em nenhum momento e sim a procura de consenso durante as situações de divergência. Os participantes da elaboração do protocolo familiar foram os pais e herdeiros diretos (filhos dos fundadores), além do consultor e de um especialista em mediação familiar.

Este profissional tratou de maneira especializada os conflitos e a dupla de consultores pôde, em reuniões externas, refletir e estabelecer ações para a redução dos conflitos na medida em que instrumentalizaram a família para lidar com mais eficácia nas situações de divergência.

Não foi feito um código de conduta para a realização das reuniões e este fato não prejudicou a disciplina nestes encontros. A família respondeu nas entrevistas que seria importante serem estabelecidas regras de funcionamento para os trabalhos, porém não foi considerado imprescindível, pelo menos para este grupo da família.

Foram discutidos dezenove tópicos no protocolo familiar:

- a) Uso de bens, serviços e funcionários da empresa; recebimento de presentes; leasing e outras despesas em nome da empresa;
- b) Negócios pessoais;
- c) Entrada, horário, relacionamentos com agregados, conduta, férias, remuneração e demissão de familiares;
- d) Venda de ativos da empresa;
- e) Utilização de equipamentos;
- f) Transações acionárias;
- g) Política de distribuição de dividendos, investimentos e fundos de reserva;
- h) Empréstimos à empresa;
- i) Empréstimo da empresa para os sócios;
- j) Remuneração em períodos de afastamento;
- k) Pensão por morte e invalidez permanente;
- l) Capacitação dos acionistas;
- m) Registro de ativos;
- n) Mediação e arbitragem;
- o) Aval para terceiros e para a empresa;
- p) Participação política;
- q) Afastamento da gestão;
- r) Sanções;
- s) Validade e revisão do acordo.

A construção do protocolo familiar foi um processo difícil, pois a família teve de entrar em contato com regras objetivas para assuntos nunca discutidos. As dificuldades para o desenvolvimento do protocolo familiar foram, inicialmente, relacionadas à comunicação fechada entre os participantes e, durante todo o processo, a interferência entre o lado emocional e os aspectos racionais que as necessidades empresariais requerem para um relacionamento entre a organização e a família ser profissional, dentro dos limites da dinâmica da empresa familiar.

Alguns pontos discutidos no protocolo familiar abrangeram situações presentes e não somente futuras, como a participação de uma das herdeiras em outra atividade profissional versus uma regra constante no acordo familiar totalmente contrária a este comportamento. Esse foi um momento delicado que o grupo teve de enfrentar e que demorou muito para ser decidido, mesmo que de maneira transitória.

Essa situação acabou tendo como resultado um amadurecimento no relacionamento entre os herdeiros e entre estes e os fundadores, que em determinados momentos procuraram agir como pais e não como sócios, segundo os relatos familiares.

Fatos como estes contribuem significativamente para a construção da sociedade, embora sejam permeados de momentos difíceis no que tange aos relacionamentos familiares.

Os fatores dificultadores ao processo também se relacionaram com a inibição dos herdeiros em relação à presença do pai, sobretudo em decisões em que todos os participantes já tinham o conhecimento prévio da opinião deste; os horários das reuniões; falta de experiência para o desenvolvimento dos trabalhos; e a dificuldade em prever e acordar situações que nunca presenciaram.

Em termos de dificultadores durante o processo de implementação do protocolo familiar foram indicados a falta de disciplina para a realização das reuniões sem a presença do consultor e também a dificuldade em cobrar um familiar quando este não respeitava o acordo em termos individuais. Com o amadurecimento do conselho, essas cobranças se tornaram naturais e diluídas por todos os membros e como a família disse “de modo que ninguém seja rotulado como o vilão da história”.

Nos momentos iniciais do processo de implementação do modelo, a presença do consultor é fundamental para que não ocorra um retrocesso em razão de dificuldades emocionais, falta de postura de planejamento e de falta de hábito de reuniões para discussões objetivas.

Todos os participantes concordaram com a necessidade do desenvolvimento do protocolo familiar e apontaram a figura do consultor/ especialista em mediação, uma metodologia de trabalho e o programa de conscientização feito em todo o processo para a família pelo consultor como os maiores facilitadores para o desenvolvimento e implementação do acordo familiar.

Como maiores vantagens do processo apontaram a possibilidade de visualizarem possíveis conflitos e seus encaminhamentos de maneira mais objetiva, além do amadurecimento dos relacionamentos.

Na parte operacional, a indicação para a realização do processo de protocolo familiar é que ele deve ser iniciado por uma reunião prévia com os participantes, ele deve ser feito fora das instalações da empresa, por meio de reuniões agendadas antecipadamente, e deve ser facilitado por um mediador/ consultor. A escolha do local fora das dependências da empresa é para garantir a privacidade, pois, por mais cuidados que se tomem, os funcionários podem perceber algo e fazerem um juízo de valor equivocado.

Os principais conflitos existentes foram a disputa entre os familiares em fazerem valer a sua posição, que em dados momentos indicava a prevalência dos interesses individuais aos da empresa como um todo. Os participantes apontaram a falta de diálogo e reuniões como as principais causas dos conflitos, além das diferenças de visões entre as gerações.

A família entende que fóruns específicos para a discussão desses conflitos, separação entre relacionamentos familiares e empresariais, regras feitas participativamente, treinamentos, a presença de mediadores e tratamentos terapêuticos individuais podem ser o caminho tanto para a redução de conflitos como para a sua administração. Dessa forma, os relacionamentos familiares e empresariais ficam preservados, pois para a família os conflitos familiares podem impactar a gestão.

Durante a fase de profissionalização da família foi elaborado o organograma, mas ainda com um caráter emocional de forma a achar um lugar para todos os participantes

independentemente de sua competência. Essa decisão ainda não foi tomada de forma objetiva e será tema de uma das reuniões do conselho societário.

Os valores passados pelos pais indicam melhores práticas em condutas éticas com funcionários, clientes, sociedade e fornecedores entre outros agentes influentes e a seriedade do trato do capital da família de modo a não haver conflitos internos e também como um instrumento de capitalização da própria empresa.

Esses valores somados ao amor da fundadora pelo que faz, praticidade e dedicação são, segundo a família, “o ingrediente de sucesso da empresa” e devem ser mantidos pela segunda geração.

Com base no conceito de profissionalização apresentado aos participantes, todos concordaram em que a empresa está passando por uma fase de profissionalização da gestão e que está bem diferente de quando começaram os trabalhos na família.

Atualmente, a empresa tem apenas o conselho societário e, em um cenário de cinco anos, a implementação de um conselho de família.

O conselho societário está amadurecendo e três são os fatores facilitadores: a presença de um consultor/mediador, treinamentos (em governança corporativa e gestão) e melhoria da comunicação.

As dificuldades para a implementação do conselho societário são a falta de comprometimento dos membros na sua participação das reuniões, pois ainda não têm o hábito e em determinados momentos valorizam a ação em detrimento do planejamento. A família concorda que os resultados dos encontros são muito úteis, mas aos poucos estão absorvendo esta atividade dentro da sua rotina. A falta de objetividade nas reuniões também foi considerada um fator dificultador e ela somente pode ser reduzida com o apoio do consultor.

O conselho societário tem como principais atividades elaborar a prestação de contas do exercício fiscal anual e o balancete mensal, aprovar o planejamento estratégico e ações de vendas para o mês seguinte, administrar o protocolo familiar, acompanhar as ações estratégicas e aprovar os investimentos. Desse conselho, participam os pais (fundadores) e herdeiros diretos (filhos dos fundadores), consultor e mediador.

A família entende que os herdeiros devem ser preparados tanto para a gestão como para o papel de sócios e todos estes estão realizando treinamentos individuais, além de um treinamento dirigido para a atuação no papel de sócios. Os temas de interesse são gestão e comportamento para o desenvolvimento de habilidades para os herdeiros e fundadores, destacando-se contabilidade, análise financeira, planejamento estratégico, negociação e capacidade de decisão.

O modelo de governança na empresa ainda precisa ser aprimorado, mas a família compreende que a sua base já está estabelecida e somente com o tempo é que o aprendizado ocorrerá de forma mais objetiva. Os pais acreditam na capacidade dos herdeiros e estes não vêm mais o problema de conflito entre eles como a maior dificuldade para a futura sociedade, e sim a falta de conhecimento para a gestão como o grande obstáculo e, para vencê-lo, estão se aprimorando e contratando profissionais experientes.

5 APRESENTAÇÃO DO MODELO

Neste capítulo, é apresentado como resultado do esforço de pesquisa empreendido um modelo de implementação da governança nas empresas familiares de pequeno e médio portes. Este modelo é consequência da revisão da literatura, da pesquisa realizada junto às empresas estudadas e da experiência profissional acumulada pelo autor do trabalho. A metodologia da pesquisa foi baseada em estudo de casos, que, por meio de entrevistas, indicou o processo de implementação da governança realizado pelas empresas e, também, propiciou a colaboração dos membros das organizações para o aperfeiçoamento e proposição do modelo de implementação de governança na empresa familiar aqui exposto.

Modelo é sinônimo de representação, podendo ser encontrados modelos diagramáticos, de simulação e matemáticos. Segundo Krick (1979, p. 75), “[...] o modelo de algum modo se assemelha ou descreve a estrutura, ou o comportamento, ou ambas as coisas, do equivalente real. Há, portanto, sempre uma correlação, embora evidentemente não perfeita, entre o modelo e a realidade correspondente.”

Fazendo uma relação com o planejamento estratégico, encontra-se em Bryson (*apud* ALMEIDA, 2004, p. 30) o conceito para modelos:

Um modelo de PE [planejamento estratégico] é a forma de sistematizar a realização das atividades de planejamento, dentro de uma concepção racional de execução. Normalmente, um modelo pode ser representado por um esquema, ou diagrama seqüencial, indicando as etapas que devem ser percorridas para se cumprir o processo.

Nesse sentido, o modelo que será apresentado neste capítulo é dividido em dois níveis: no primeiro, refere-se a uma representação gráfica que identifica as dimensões de poder, a relação destas com o ponto de conflito e a separação da propriedade e da gestão na direção da perpetuação. No segundo nível, que é o objetivo principal desta tese, é apresentado o modelo para a implementação da governança na empresa familiar, destacando-se as fases, os instrumentos e as finalidades por etapa do processo, dentro de uma apresentação feita por um esquema gráfico e seqüencial.

5.1 Conflitos, processo sucessório e dimensões de poder

As empresas familiares passam por muitos problemas, em nível de gestão e comportamentais, os quais acabam causando a redução de sua sobrevivência. Sendo assim, apenas um terço das empresas consegue realizar a troca de comando para a segunda geração e, deste número, aproximadamente cinquenta por cento chegam à terceira.

Normalmente esses problemas são relacionados ao período sucessório, mas a questão central reside na presença de conflitos familiares e estes encontram um ambiente favorável para a sua ampliação durante a ausência dos fundadores, pois estes exercem um poder grande na medida em que controlam ou administram os conflitos. Em determinadas situações, porém, apenas postergam os conflitos, que chegam latentes com a participação da segunda geração no poder.

Os conflitos são relacionados às relações entre irmãos, pais e filhos, primos e mesmo entre os genros e a família, e outros agentes influentes na gestão da empresa ou nos relacionamentos familiares ou societários.

Os autores do tema de conflitos familiares convergem em relação à comunicação como ferramenta para a sua redução, na medida em que pode reduzi-los a um nível aceitável, apesar de não eliminar por completo esses conflitos.

Bernhoeft e Gallo (2003) concordam que a falta de regras claras pode ser fator decisivo para a criação de conflitos, pois os familiares perdem a referência dos reais objetivos das três instâncias que integram a dinâmica da empresa familiar, isto é, a organização, a sociedade e a família.

Essas três dimensões têm objetivos diferentes, o que cria uma situação favorável para o aparecimento de conflitos na medida em que, sem regras específicas, os participantes da dinâmica familiar procuram seus benefícios pessoais em detrimento da sobrevivência dessas três dimensões.

É possível presenciar um conflito destes entre sócios ou familiares e perceber nitidamente a falta de objetividade, fazendo com que o objeto em questão tenha uma importância menor do que a discussão propriamente dita. A necessidade em ter uma situação ganhadora em relação a outra pessoa é maior do que de fato a resolução do problema em benefício da empresa ou mesmo a sociedade.

Os problemas muitas vezes são originários na família, inclusive na infância, e se refletem nas relações adultas e, como consequência, nos ambientes societário e empresarial.

Somada à questão dos conflitos, tem-se a falta de capacidade dos gestores na empresa familiar, principalmente aqueles que pertencem às famílias controladoras. O critério de ingresso, em muitos casos, é feito pelo laço familiar e não por meio de critérios de competência, que são comumente utilizados pelas demais empresas nos seus processos de ingresso de colaboradores. A empresa familiar, no seu início, não privilegia o conhecimento por parte de seus familiares, e sim a confiança.

No ambiente competitivo em que as organizações estão inseridas é impraticável a manutenção de um quadro de colaboradores que teve como critério de entrada apenas a confiança e não a competência para a gestão da empresa ou mesmo para a permanência em um conselho societário.

A falta de preparo dos sócios é uma das causas de conflito na sociedade e, conseqüentemente, nas dimensões da família e empresa. Por melhor situação de desempenho financeiro que a empresa tenha ela não resiste à falta de preparo dos sócios e à disputa de poder entre eles.

Além da existência de conflitos e falta de preparo dos sócios, outro aspecto é fundamental ser avaliado em relação à perpetuação da empresa familiar: a construção das sociedades entre os herdeiros. Essa construção entre os novos sócios (herdeiros),

independentemente da geração a que pertençam, é vital para a longevidade da organização.

Nas sociedades multifamiliares, o vínculo pelo trabalho criado pelos sócios sem parentesco é muitas vezes superior aos familiares e, quando se estabelecem no poder as gerações futuras, aparecem grandes problemas de relacionamento, pois os laços culturais podem ser totalmente diferentes entre o fundador e os herdeiros de seus sócios.

A lógica da saída da sociedade não obedece ao cronograma de entrada, portanto é provável que um sócio fundador tenha de se relacionar societariamente com os novos sócios vindos pela herança do outro sócio-fundador, não mais participante da sociedade por diversos motivos, como o falecimento, por exemplo.

Nas empresas constituídas por uma única família também é necessária a construção da nova sociedade entre irmãos, primos ou mesmo conjuntamente com os fundadores da mesma família.

Na primeira geração, muitas vezes marcada por lideranças carismáticas, a decisão é praticamente toda centralizada e a formulação de estratégias é feita pelo fundador, exclusivamente, sem a participação dos herdeiros de forma expressiva. Não se cria a possibilidade de trabalho conjunto entre os herdeiros, que ficam à espera das ações dos fundadores, embora muitas vezes não concordem com as decisões.

Tanto nesse caso como no das sociedades multifamiliares, a separação das instâncias de poder é necessária, além das atividades de redução de conflitos (protocolo familiar) mais a capacitação dos sócios.

Nesse sentido é que o autor deste projeto indica ações para a arquitetura do sistema de governança na empresa familiar, visando a sua longevidade, por meio da realização de protocolos familiares (redução de conflitos); estabelecimento de instâncias de poder (conselho de família, conselho societário, conselho de administração e diretoria-

executiva) para a separação clara entre a propriedade, família e gestão, e a capacitação dos sócios para a implementação da profissionalização da empresa e da sociedade.

Dentro desse conceito de arquitetura devem ser destacados como agentes do processo os sócios fundadores ou não, os herdeiros diretos, mentores ou consultores e demais familiares até o nível de neto desde que tenham acima de dezesseis anos de idade.

Como mencionado anteriormente, três são as instâncias de poder no modelo de governança da empresa familiar: família, propriedade (sociedade) e empresa (gestão). Essas três dimensões podem ter comportamentos, expectativas e objetivos diferentes e, no seu ponto comum, surgem os conflitos. Estes devem ser administrados e reduzidos pelo estabelecimento de um protocolo familiar e da implementação de conselhos (societário e familiar). Com o estabelecimento desses fóruns, regulados pelo protocolo familiar, inicia-se o processo de separação entre a propriedade e a gestão e, como resultado deste processo, a profissionalização societária. A gestão dos conflitos, uma das maiores dificuldades das empresas familiares, pode proporcionar às organizações familiares o direcionamento para a perpetuação e, conseqüentemente, a redução da sua taxa de mortalidade na troca de comando da primeira para a segunda geração. Deve ser observado que, além da interferência dos conflitos nas empresas familiares, outros fatores externos (banco, fornecedores, clientes e demais agentes) também podem influenciar na sobrevivência dessas organizações, sobretudo nas fases de troca de comando. Portanto, o monitoramento desses agentes é muito importante no sentido de adequar as empresas familiares às condições de mercado.

A relação de todos os agentes mencionados anteriormente é representada no modelo de governança na empresa familiar, proposto pelo autor desta tese e representado pela figura a seguir. O detalhamento deste modelo é apresentado na operação das atividades.

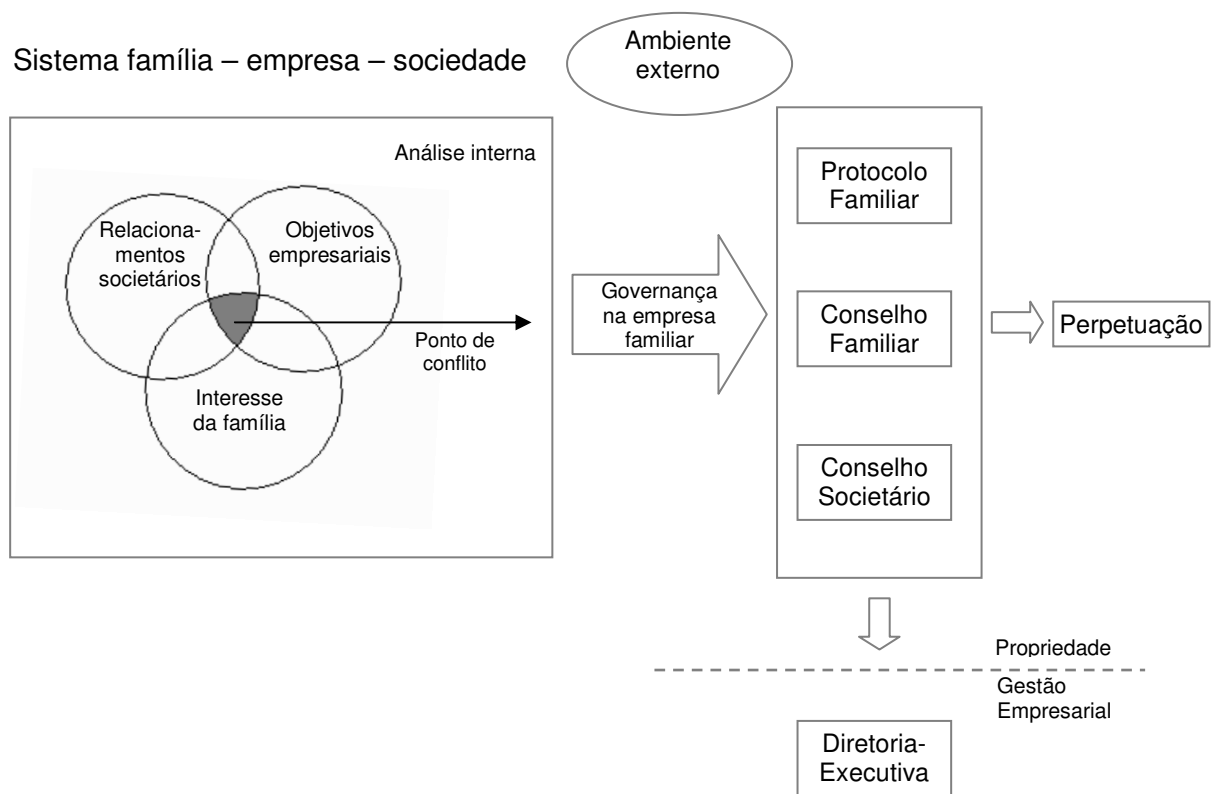


Figura 5 – Modelo de governança na empresa familiar

5.2 Modelo para a implementação da governança na empresa familiar

O trabalho de governança na empresa familiar deve ter início no desenvolvimento do protocolo familiar, prática mais tradicional em países europeus e nos Estados Unidos da América.

No Brasil, este procoloto é comumente chamado de acordo familiar ou mesmo societário. O resultado deste trabalho é a elaboração de um documento que retrata as regras de convivência entre a família e a empresa e também entre seus participantes, além do funcionamento e constituição das dimensões de poder.

Essas dimensões são os conselhos de família, societário e diretoria-executiva. Várias são as composições de governança na empresa familiar, incluindo inclusive o conselho de administração, escritório familiar e conselhos de herdeiros.

Para este modelo serão considerados apenas os conselhos de família e societário que estão mais adequados às empresas de primeira geração e de no máximo médio porte e sociedade limitada.

O trabalho de desenvolvimento do protocolo familiar deve ser conduzido por um consultor ou mentor com conhecimentos de administração, especializado em negócios familiares e com independência profissional. Este tipo de organização tem uma dinâmica diferente das empresas tradicionais em razão da existência de uma família interferindo na gestão e sendo influenciada pelos resultados desta empresa.

Este profissional, além de seus conhecimentos de gestão, deve ter capacidade desenvolvida de mediação de conflitos em razão destes praticamente permearem as atividades do protocolo familiar.

É indicado que este trabalho seja feito quando ainda não existam grandes focos de conflitos, mas mesmo nesta situação é natural seu aparecimento durante a condução das negociações das regras de relacionamento. Esse acordo tem por função reduzir conflitos possíveis por meio da percepção prévia destes e do estabelecimento de regras, embora não elimine todas as possibilidades conflituosas.

É fundamental que este mentor tenha apoio de um outro profissional ligado à área comportamental durante a realização dos trabalhos, ou mesmo a supervisão externa deste em relação às atividades desenvolvidas.

O modelo para a implementação de governança na empresa familiar (de pequeno e médio portes) deve ser dividido em quatro fases: diagnóstico familiar, desenvolvimento da estrutura, implementação do modelo e acompanhamento do modelo. O desenho esquemático do modelo de implementação e a descrição de cada uma dessas fases são apresentados nas páginas a seguir.

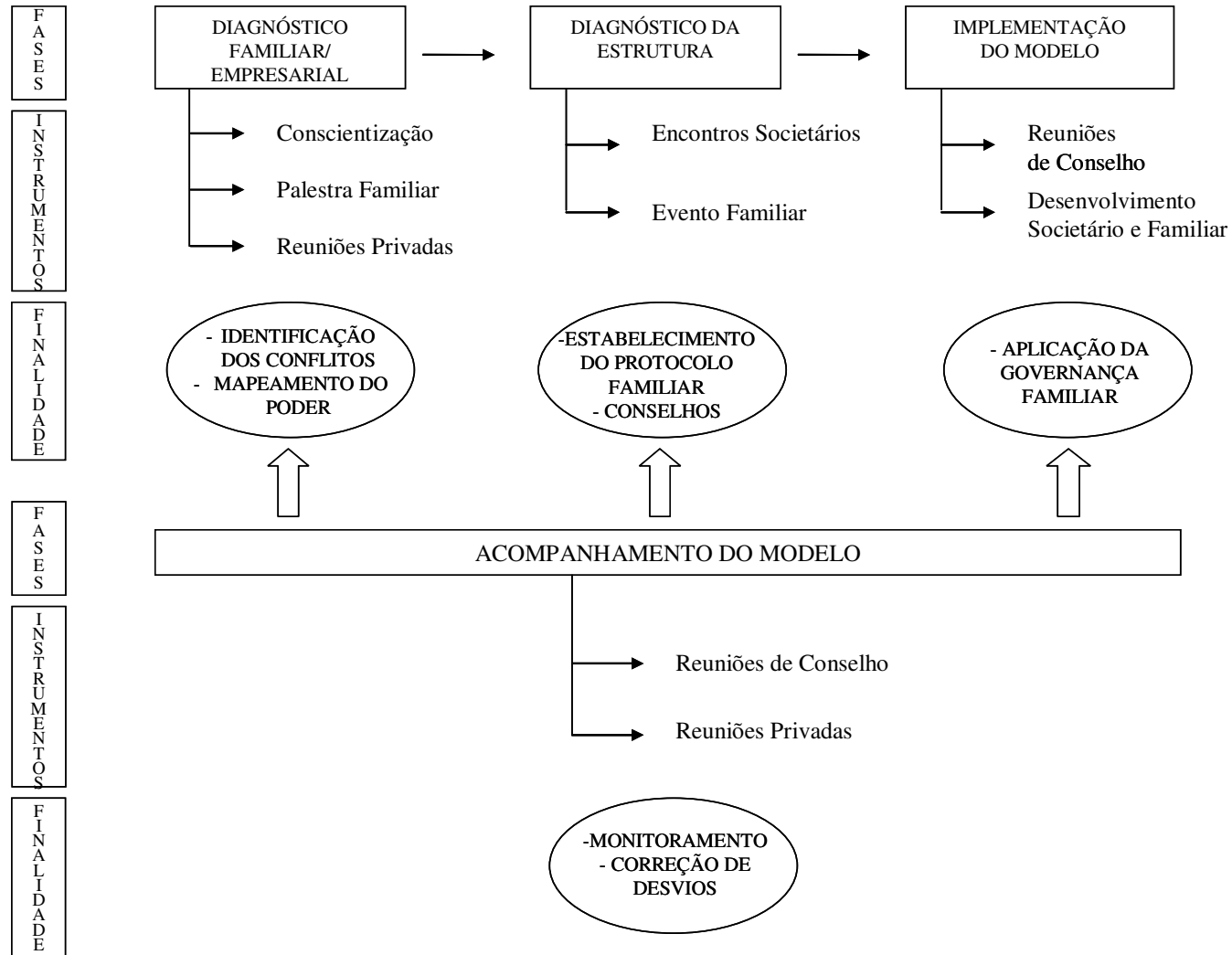


Figura 6 – Modelo de implementação da governança na empresa familiar

5.2.1 Diagnóstico

1) Conscientização

Reunião entre os sócios e sucessores com o mentor para que este possa explicar detalhadamente o trabalho e também tenha a possibilidade de coletar as primeiras informações. Nesse encontro, devem ser estabelecidos claramente os honorários a serem cobrados (mesmo para a figura de um mentor), o cronograma previsto de atividades e sobretudo a limitação do alcance dos objetivos.

É imprescindível que o mentor conscientize os clientes sobre as dificuldades do processo, seus benefícios e como a falta deste trabalho pode prejudicar a empresa em termos societários e de longevidade.

2) Palestra Familiar

Palestra do mentor para todos os envolvidos familiares com a empresa, visando descrever as atividades que serão realizadas (apresentação da metodologia) e, nessa oportunidade, procurar esclarecer todas as dúvidas e incentivar a família a realizar o protocolo em função da maior possibilidade de perpetuação que este pode proporcionar à empresa.

Todos os familiares próximos à empresa devem participar desse encontro, mas somente os herdeiros diretos e futuros sócios poderão ter assento nas reuniões para a elaboração do protocolo familiar. Os benefícios e as dificuldades durante o processo deverão ser apresentados enfaticamente, pois este modelo de redução de conflitos é muito difícil para os familiares no nível de relacionamento entre eles.

3) Entrevistas Privadas

Reuniões entre o mentor e cada um dos sócios (inclusive herdeiros próximos de tornarem-se sócios) acompanhados de seus cônjuges. O objetivo das reuniões é o de

levantar as necessidades de cada um e conhecer, a partir das perspectivas destes, os possíveis conflitos (latentes ou não), o panorama das relações de poder, as suas expectativas e os verdadeiros papéis de cada participante neste ambiente.

Deverá ser feito um relatório confidencial ao término desta fase, pois será útil em termos de consultas futuras para o alinhamento dos trabalhos.

5.2.2 Desenvolvimento

1) Encontros Societários

Reuniões entre o mentor e os sócios para a redação do acordo, que deve atender as necessidades da família empresária e estar compatível com os valores familiares. Não existe uma redação padrão, mas sim acordos sob medida para cada família e que possivelmente tenham um longo alcance.

Nesses encontros o mentor deve atuar de tal modo que todos possam falar, discutir e concluírem coletivamente o que é melhor para a sociedade dentro da sua cultura e valores.

É comum que várias dessas discussões tornem-se conflituosas e a conclusão sobre determinada regra fique muito distante do consenso. Nessa situação, é fundamental que se discuta exaustivamente o ponto conflituoso visando o consenso, podendo-se até chegar a uma votação como recurso final para a resolução do ponto divergente.

A votação pode ser um recurso utilizado, mas que em muitos casos pode provocar uma falta de compromisso da parte societária que não conseguiu que a sua opinião prevalecesse.

No primeiro encontro o mentor deve desenvolver, coletivamente, um código de regras e conduta para a realização destes encontros e explicar novamente o processo para todos

os participantes. Inicialmente, os participantes normalmente não têm sugestões de temas para serem discutidos e, nesse caso, o consultor deve, sem induzir, apresentar uma relação de sugestões.

Posteriormente à finalização do desenvolvimento formal do acordo, os participantes devem se reunir com seus respectivos familiares para validarem o documento ou mesmo sugerirem alterações. Com este passo concluído, os sócios voltam a participar dos encontros societários para finalizarem o documento formal do protocolo familiar que deverá ter deixado claras as regras de convivência entre os sócios, empresa e família e também a indicação e normas de funcionamento dos conselhos de família e societário.

A participação dos membros da família é que proporciona a legitimidade no cumprimento do acordo por parte dos signatários e não somente os aspectos jurídicos do documento final.

2) Evento familiar

Deve ser realizado um evento familiar para a assinatura do protocolo familiar visando demonstrar para todos os membros da família o real significado deste documento e que as relações entre a família e a empresa deverão mudar ou mesmo continuarem iguais, mas agora dentro de critério formalmente estabelecidos. Antes da assinatura do protocolo, este deve ter passado por uma análise jurídica, muito embora o efeito moral deva ser enfatizado.

Este aspecto é fundamental, pois por mais bem juridicamente o documento esteja redigido não elimina todos os conflitos, mas favorece em uma situação de litígio. A base moral do protocolo adicionada à sua forma de elaboração (participativa) irão contribuir para uma possibilidade de perpetuação da família empresária.

O protocolo familiar deve ter como conteúdo as principais regras de relacionamento e o seu início tem como ponto de partida a discussão do objetivo da família em relação à empresa: mantê-la na família ou vendê-la. Não é incomum a família empresária esperar

o falecimento do fundador para se desfazer da empresa, pois em vida essa decisão é muito difícil devido a fatores emocionais e à centralização excessiva do próprio fundador.

Caso a família empresária perceba futuras dificuldades decorrentes das novas relações societárias, ela tem ainda possibilidade de realizar a preparação e o planejamento da venda da empresa.

Esse processo poderá ser feito de maneira mais cuidadosa e profissional de modo que a organização seja de fato vendida e não meramente comprada por valores abaixo do mercado como consequência dos conflitos familiares.

Não existem regras comuns a todas as famílias empresárias, mas percebe-se, tanto na pesquisa realizada quanto na literatura estudada, que os protocolos estão baseados nos títulos dos seguintes critérios de relacionamento.

- Ingresso, carreira e desligamento dos familiares: critério de admissão, férias, horários, remuneração, avaliação de desempenho, promoção e saída;
- Sucessão no comando: sociedade e gestão;
- Uso de bens, serviços e funcionários da empresa pelos familiares;
- Negócios particulares de sócios e herdeiros;
- Políticas de distribuição e dividendos;
- Empresas de sócios e herdeiros que são fornecedoras da empresa;
- Aval pessoal para a empresa;
- Aval pessoal para terceiros;
- Transações de quotas entre sócios;
- Empréstimo: sócios e empresa;
- Participação na política;
- Remuneração em períodos de afastamento;
- Remuneração por aposentadoria;
- Regras de segurança;
- Participação em associações patronais ou não;

- Conduta ética dos familiares;
- Multas e penalidades pelo não-cumprimento do acordo;
- Sistema de negociação de conflitos: mediação, arbitragem e justiça;
- Capacitação dos familiares e sócios (atuantes na gestão, no conselho e familiares não ligados formalmente a gestão da empresa).

5.2.3 Implementação

1) Reuniões de Conselhos

Com o protocolo concluído, pode-se dar início à formação de instâncias de poder para governança na empresa familiar. Neste documento deve constar o funcionamento dos conselhos, seus membros, agenda de reuniões, critérios de eleição do presidente, indicação do vice-presidente, substituição temporária do presidente, regras de votação, papéis, deveres e direitos dos membros, missão do conselho e atribuições dos conselhos de família e societário.

A seguir, são apresentadas as atribuições de cada conselho, destacando-se apenas o societário e o familiar e não o de administração em razão do porte da empresa e geração da família no poder. Outro fator que justifica a não-utilização do conselho de administração, num primeiro momento, é que a constituição inicial do conselho responsável pela empresa será por sócios exclusivamente e para situações mais polêmicas, ou mesmo que requeiram maior conhecimento, podendo ser contratados consultores especializados em cada questão a ser debatida.

Essa fase inicial é fundamental para que os membros do conselho comecem o seu amadurecimento profissional em termos de atuação mais estratégica da empresa por meio do conselho societário. A presença de um mentor durante a constituição do conselho colabora com essa profissionalização, sendo corroborada pela presença eventual de especialistas para temas específicos.

Durante este processo de amadurecimento será criado o conselho de administração, e dependendo de cada família empresária, o conselho societário poderá permanecer como uma instância máxima de poder e tomar as decisões mais importantes posteriormente à passagem dos temas discutidos pelo conselho de administração.

O mentor que arquitetou todo o modelo para a governança da empresa familiar deve estar presente nas reuniões iniciais. Os objetivos desta participação são: imprimir o caráter da profissionalização societária e facilitar as reuniões na medida em que contribui para a transparência das relações, ensina os membros a atuarem em conselho e concede maior objetividade, mesmo em temas em que o fator emocional está fortemente presente.

O documento formal gerado com o processo do protocolo familiar será constituído pelas regras de relacionamento entre a família e a empresa, o funcionamento dos conselhos e as atribuições dos conselhos de família e societário como descrito a seguir, por exemplo (deve ser adequado a cada família empresária):

Conselho Societário

Atribuições:

- Aprovar o planejamento estratégico desenvolvido pela diretoria-executiva.
- Aprovar e controlar o orçamento de despesas e investimentos.
- Definir o nível e perfil de endividamento.
- Admitir, remunerar, avaliar e destituir gestores, além de aprovar os limites de autonomia.
- Contratar a auditoria externa.
- Decidir sobre a aquisição e venda de ativos.
- Decidir sobre novos negócios, parcerias, expansão, fusão e transações entre sócios.
- Acompanhar e avaliar a gestão.
- Aprovar a política tributária.
- Aprovar a admissão e demissão de colaboradores familiares.

- Aprovar a política de distribuição de dividendos, investimentos e fundos de reserva.
- Administrar o processo sucessório na gestão e na sociedade.
- Controlar o sistema de informações gerenciais.
- Administrar o protocolo familiar no que tange às relações da família com a empresa.

Responsabilidades do Presidente do Conselho Societário:

- Elaborar periodicamente o programa de trabalho do conselho societário.
- Preparar a agenda e convocar os participantes.
- Orientar a preparação das reuniões do conselho societário, assegurando que toda a informação dirigida aos membros seja cuidadosamente pesquisada e convenientemente apresentada, chegue em até 5 (cinco) dias úteis antes da reunião.
- Presidir as reuniões do conselho.
- Acompanhar a execução das ações deliberadas pelo conselho.
- Convocar os gestores e seus subordinados diretos quando assim for necessário.
- Responsabilizar-se pela execução das políticas da empresa, bem como, propor mudanças ou ajustes nas já aprovadas.
- Designar a formação de comitês ou comissões para temas específicos definidos pelo conselho.
- Indicar o vice-presidente.
- Em determinadas situações, exercer o voto de desempate.

Conselho de Família

Atribuições:

- Zelar pelos valores e história da família e sua transferência entre gerações.
- Manter a disciplina da família em relação aos negócios.
- Criar um sistema formal de informações entre a família e a sociedade.
- Funcionar como um foro representativo da família junto ao conselho societário.

- Criar e administrar programas de treinamento dos familiares para o exercício do papel de sócio.
- Coordenar e planejar assembleias e eventos familiares.
- Gerir o escritório familiar.
- Cuidar da carreira dos familiares.
- Apoiar programas de liquidez para os familiares.

Observa-se pelas atribuições do conselho societário que ainda estão ligadas a ele atividades que se confundem entre as relações da família e as da empresa e que, com a implementação do conselho de administração, essas atividades estarão totalmente fora do alcance em termos de decisão deste conselho. Isso resultará no amadurecimento da profissionalização em direção a um caminho mais consistente.

O primeiro conselho a ser instalado deve ser o societário e no começo é percebida uma mistura entre atividades que estão se desenrolando em suas reuniões e que deveriam ser de fato do conselho de família.

Com a gradual transferência de comando da primeira para a segunda geração no nível da gestão, o conselho de família será constituído e esta dificuldade em relação às atividades, que antes eram exercidas no âmbito do conselho societário, serão transferidas para o conselho de família.

Nem todas as famílias empresárias estarão cronologicamente no período adequado para esta transição de geração no comando da gestão e, mesmo assim, o conselho de família somente será instituído quando a família tiver uma clara distinção entre propriedade, gestão e família.

No curto e no médio prazos, provavelmente, as reuniões do conselho societário serão tensas, haverá confusão entre propriedade – família – empresa e o papel do mentor será fundamental para lidar com essas situações e aproveitar o momento para educar a família no sentido de profissionalizar as relações societárias e com o amadurecimento

das relações perceberem o momento adequado para a implementação do conselho de família, seguido pelo de administração.

2) Desenvolvimento Societário e Familiar

Dentro de uma visão linear, o desenvolvimento dos herdeiros e sócios para atuarem como conselheiros deveria ter sido realizado antes mesmo da criação do conselho societário, porém essa preparação pode ser feita em três níveis:

- a) **Nível de Aprimoramento:** preparação dos agentes familiares (herdeiros e sócios) com temas básicos de gestão de negócios e da dinâmica da empresa familiar incluindo, neste momento, aspectos de negociação de conflitos. Este treinamento pode ser realizado de maneira convencional e afastado da prática do exercício de conselheiros. É imprescindível que os instrutores façam constantemente uma relação entre a teoria e a prática da empresa, direcionando sempre as ações de aprendizagem para que os participantes do programa tenham clareza na utilização dos conhecimentos com a nova função de conselheiros. O público envolvido não deve ser constituído apenas dos futuros membros da primeira direção do conselho societário, mas também de todos os herdeiros diretos de outras gerações e que tenham ao menos 16 anos de idade. Será um primeiro encontro da família inteira com a profissionalização da sociedade e, portanto, um embrião do conselho de família.
- b) **Nível de Execução:** esta parte do treinamento será realizada exclusivamente com os membros do conselho e será conduzida pelo mentor arquiteto do programa de profissionalização da sociedade. Ele fará uma relação direta entre todo o aprendizado recebido na primeira fase e as situações reais e vivenciadas pelos conselheiros durante este período inicial de atuação. Poderá ser complementada esta fase de desenvolvimento com a participação dos instrutores do nível de aprimoramento em determinadas reuniões e quando o tema a ser discutido assim permitir. Essa fase do programa de desenvolvimento poderá ser construída pelo desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa, com a utilização do

modelo proposto por Almeida (2003), adicionado à implementação das ações por meio de gestão de projetos. Sempre deve ter como orientador o consultor-mentor do programa e, assim, apoiar o grupo constantemente na superação das dificuldades de formulação e implementação de estratégias, consenso e dificuldades de nível emocional.

- c) Nível de Educação Continuada: a fase três do treinamento será um prolongamento das duas primeiras e terá como propósito o desenvolvimento de maior alcance das competências, incluindo habilidades, atitudes e conhecimentos. No início desta fase os participantes deverão passar por uma avaliação de competências, a ser repetida ao final do programa de desenvolvimento, mesmo que seja feita em períodos diferentes. O conjunto de temas terá como ponto de partida o primeiro nível do treinamento e poderá abranger mais conteúdos quando as situações presentes e futuras assim se fizerem necessárias. Esse nível deverá contar com diversos tipos de ações de aprendizagem e será complementado com desenvolvimento individual por um conselheiro, visitas técnicas, palestras, estudos em programas regulares de educação e demais atividades supervisionadas pelo mentor-arquiteto do programa de profissionalização societária.

Como temas básicos sugeridos para o desenvolvimento das famílias empresárias na direção da profissionalização da sociedade, e que devam ser ampliados na terceira fase do desenvolvimento, indicam-se os seguintes:

Desenvolvimento das famílias empresárias

- Mediação e gestão de conflitos,
- Dinâmica da empresa familiar,
- Planejamento estratégico,
- Ambiente econômico,
- Gestão de pessoas,
- Estudos setoriais,
- Gestão de operações,

- Gestão de finanças,
- Finanças pessoais,
- Contabilidade geral e gerencial,
- Plano de negócios,
- Profissionalização administrativa,
- Planejamento sucessório,
- Gestão Estratégica,
- Aspectos jurídicos,
- Governança corporativa,
- Planejamento de marketing,
- Gestão de mudanças e inovação,
- Ambiente empresarial,
- Negócios internacionais e globalização,
- Tecnologia da informação,
- Liderança, delegação e gestão de equipes.

5.2.4 Acompanhamento

1) Ações de Acompanhamento

O mentor deverá acompanhar o processo reunindo-se com a família pelo menos quatro vezes ao ano para apresentar e discutir temas emergentes a respeito de questões da dinâmica familiar e aspectos societários.

Nesses encontros também devem ser discutidos os resultados da implementação do modelo de governança na empresa familiar, representados pelo protocolo familiar, conselhos e desenvolvimento da família empresária. Com essas informações, o mentor deverá propor ações de melhoria tanto em termos de desenvolvimento dos sócios como na garantia de participação deste mentor nas reuniões dos conselhos para poder corrigir os desvios necessários.

Como ação complementar, o mentor deverá convidar os herdeiros diretos para formarem um grupo à parte dos conselhos e assim orientá-los nos relacionamentos entre os irmãos, quando assim houver necessidade. A grande vantagem desse grupo é a orientação direta do mentor junto aos herdeiros e sem a presença física dos pais, que muitas vezes dificultam a profissionalização das relações entre os filhos ao limitarem a ação dos filhos e direcionarem os herdeiros para a maneira de pensar e agir dos pais.

O retorno de informações deste modelo visando a melhoria no processo de implementação é feito nesta fase e é fundamental para que o modelo seja de fato efetivado, pois aspectos comportamentais ligados aos conflitos podem prejudicar a longevidade da organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de profissionalização societária desenvolvido pelo autor desta pesquisa foi resultado da revisão da literatura apresentada nesta tese, da análise dos dados levantados, da experiência de especialistas na área e também da própria experiência profissional do autor em programas de profissionalização societária de empresas de pequeno e médio portes no Brasil.

O objetivo central desta tese, em razão das dificuldades presentes nas organizações familiares, principalmente os conflitos, foi a proposição de um modelo de implementação de governança na empresa familiar (de pequeno e médio portes), visando com que mais organizações reduzam seus conflitos e se liberem de um dos principais obstáculos à sua perpetuação.

Com a finalidade de aprofundar os conhecimentos na área estudada e viabilizar o objetivo principal, foi necessário pesquisar os principais focos de conflitos existentes na empresa familiar e comparar os modelos teóricos de governança corporativa e protocolo familiar com a realidade dos casos estudados para formatação do modelo pretendido.

A seguinte questão de pesquisa foi estabelecida com o propósito de servir de diretriz para o direcionamento desta tese: A estratégia de governança corporativa, representada pelo protocolo familiar e pelos conselhos societário e familiar, pode contribuir para a redução dos conflitos das empresas familiares?

Cumprindo seu objetivo principal, esta tese apresentou a proposição de um modelo de implementação da governança na empresa familiar, com o benefício central de contribuir no detalhamento do processo de aplicação e não somente na identificação de conselhos e seus funcionamentos.

Nesse modelo, procurou-se enfatizar aspectos de comportamento e de conhecimentos, pois as empresas familiares não se perpetuarão, mesmo que com excelentes negócios, se

estiverem presentes a falta de uma estratégia de preparo dos sócios e a disputa entre estes.

É importante observar que o processo de implementação da governança na empresa familiar não pode ter foco no curto prazo apenas, pois os agentes envolvidos no processo terão como missão principal o exercício da profissionalização da sociedade e o aprendizado constante de técnicas para lidarem com situações novas e mesmo para reforçarem o modo de agir em relação à dinâmica atual, visando sempre a melhoria contínua.

O modelo proposto diferencia-se dos demais apresentados na literatura, especificamente no que tange ao processo de implementação. Normalmente, os sistemas de governança na empresa familiar restringem-se à indicação das instâncias de poder e suas atribuições e à apresentação do protocolo familiar, sem contudo trabalhar os detalhes do processo para a construção do modelo.

Um outro diferencial deste modelo em relação aos demais apresentados na revisão da literatura refere-se à participação de mais de um profissional para a estratégia do sistema, com visão e domínio de técnicas de mediação familiar, e também colaborando de maneira reflexiva durante o processo.

No modelo proposto, trabalhou-se a questão de capacitação dos membros da família para atuarem diretamente como sócios e membros dos conselhos e não serem preparados única e exclusivamente para a gestão da empresa, sobretudo em razão de que nem todos os herdeiros têm oportunidade e interesse em trabalhar na organização familiar.

De acordo com o levantamento das pesquisas, percebeu-se que o sistema de governança na empresa familiar implementado pelas empresas contribuiu na redução dos conflitos, segundo a percepção dos participantes da pesquisa, e no direcionamento da organização na direção de sua perpetuação. Esse direcionamento deu-se pela redução dos conflitos, na medida em que estes representam um dos maiores problemas deste tipo de empresa

em vários momentos do seu ciclo de vida e, principalmente, durante o processo de troca de comando.

As empresas de origem familiar possuem uma existência conflituosa na relação de seus membros familiares ou sócios para as organizações unifamiliares como para as multifamiliares. Os estudos de caso objetos desta tese também apresentaram situações conflituosas e, como resultados, foram identificados dois principais tipos de conflitos: disputa entre familiares e dificuldade de relacionamentos entre os herdeiros e os pais.

Esses conflitos também aparecem na literatura, o que de certa forma mostra a aderência deste trabalho com o cenário mundial retratado pelos especialistas no tema em seus trabalhos científicos. Deve ser observado que embora o objetivo secundário desta tese tenha sido a identificação dos tipos de conflitos, é fundamental para as empresas familiares conhecerem a origem destes como sendo um ponto de partida para o seu enfrentamento e, como consequência, a redução dos conflitos.

Os modelos teóricos de governança corporativa e protocolos nas empresas familiares são muito parecidos com a realidade dos casos, na medida em que estas têm as mesmas instâncias de poder instaladas e também com relação aos temas tratados nos acordos de forma geral.

A diferença básica trata das soluções que as empresas indicam para os seus problemas, que apesar de serem muito parecidos com os das demais empresas ainda são resolvidos por encaminhamentos específicos e alinhados com as crenças daquela família empresária.

Finalmente, este modelo não deve ser utilizado somente pelas empresas unifamiliares, mas também pelas multifamiliares que são constituídas de vários sócios de famílias diferentes com os valores distintos. Sobretudo nas empresas multifamiliares, a entrada dos herdeiros não obedece rigorosamente a cronologia de saída dos fundadores e, neste sentido, é muito possível que sucessores de um núcleo societário trabalhem na gestão juntamente com um sócio fundador de outro núcleo e com, provavelmente, visões e

valores incomuns. Dentro deste quadro, o modelo proposto facilita a formação da segunda sociedade por meio da construção do modelo de governança na empresa familiar ter sido feita conjuntamente e participativamente.

Não se pretendeu esgotar o assunto, mas criar uma sistemática de implementação de modelos de governança nas empresas familiares e tendo-se como pressuposto básico que para cada situação real o modelo sugerido pode e deve ser ajustado segundo necessidades específicas.

Recomendações

O autor do projeto recomenda aos agentes da família envolvidos no processo repassarem todo esse aprendizado para as futuras gerações, no sentido de aumentarem a probabilidade de êxito das famílias empresárias nos próximos momentos de transferência de poder tanto na sociedade quanto na gestão.

As Instituições de Ensino Superior que têm na sua oferta cursos na área de negócios deveriam incluir nos respectivos projetos pedagógicos a competência de gerir empresas familiares, visando destacar estas empresas das demais organizações tratadas nos cursos em razão da sua relevância econômica no país e também das suas especificidades de gestão.

Limitações da pesquisa

A elaboração da pesquisa foi cercada de cuidados necessários, mas características técnicas em relação ao número de casos escolhidos trouxeram limitações aos resultados da investigação:

- A) Os resultados não poderão ser generalizados para a população das empresas familiares.

- B) As empresas escolhidas foram da primeira geração ou que tenham feito a troca de comando para a segunda geração em até quatro anos. Esta escolha não permitirá conclusões para as empresas que já estejam na terceira geração e que, provavelmente, como as diferenças culturais sejam maiores em razão da pulverização societária, possam ter situações de governança bem mais conflituosas.

- C) Os respondentes foram limitados aos sócios e herdeiros da empresa que atuaram no processo da implementação de um modelo de governança na organização familiar. Nesse sentido, é possível a criação de um viés em razão de outros atores presentes no processo não terem participado da coleta dos dados.

Indicações de futuras pesquisas

- a) Um assunto recorrente durante os estudos foi percebido pelo autor da tese como uma das grandes dificuldades das famílias empresárias: preparação de sucessores na gestão. Os participantes comentaram frequentemente que a participação, exclusiva, dos herdeiros por cursos de graduação na área de negócios não pode garantir uma formação adequada dos herdeiros para assumirem cargos como sucessores na gestão. É necessário o desenvolvimento de habilidades e atitudes necessárias à gestão de um tipo de empresa que esses cursos não contemplam de maneira totalmente eficaz. Nesse sentido, o autor desta tese indica para outros pesquisadores a necessidade da proposição de modelos de desenvolvimento de sucessores para a gestão.

- b) Outra indicação de pesquisa seria a replicação deste modelo em outras empresas familiares, porém que estivessem realizando a troca de comando da segunda para a terceira geração. Dentro de um quadro de uma sociedade mais pulverizada em relação a sua propriedade é importante verificar se este modelo deveria sofrer alterações na sua aplicação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho I. R. **Planejamento estratégico para unidades departamentais da USP: uma proposta de arquitetura, modelo e condução do processo.** São Paulo, 2004. Tese (Livre-Docência). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

_____. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel.** São Paulo: Atlas, 2003.

ÁLVARES, E. **Governando a empresa familiar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

AMENDOLARA, L. **A sucessão na empresa familiar.** São Paulo: Lazuli, 2005.

ARMANGUÉ, J. A. **La empresa familiar.** Barcelona: Ediciones Universidad de Navarra S.A., 1979.

AROOFF, C. A; WARD, J. L. **Family business governance – maximizing family and business potential.** Atlanta: Family Enterprise Publishers, 1996.

BERNHOEFT, R. Desafios e oportunidades das sociedades familiares. *In: MARTINS, I. G. S. et al. Empresas familiares brasileiras.* São Paulo: Negócios, 1999.

_____. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar).** São Paulo: Senac, 1996.

_____. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** São Paulo, Nobel, 1989.

BERNHOEFT, R., GALLO, M. **Governança na empresa familiar.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BETHLEM, A. S. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, out./dez. 1994.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática.** Porto Alegre: Artmed Editora SA, 2005.

BUSINESSWEEK. Family, Inc. New York, november 10, 2003.

CASILLAS, J. C. *et al.* **La gestión de la empresa familiar.** Madrid: Thompson, 2005.

CHRISTENSEN, C. R. *La sucesión en la dirección de pequeñas empresas*. Barcelona: Editorial Labor, 1976.

DAVIS, J. Uma radiografia da relação empresa + família + propriedade. **HSM Management**, v. 6, n. 41, novembro – dezembro 2003.

DE BORTOLI N., A.; LOPES, A. S.; LOURENZO MOREIRA, A. Sucessão em conflito. **Sala do Empresário**, n. 13, fevereiro de 1997.

DODERO, S. *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo, 2002.

DONNELLEY, R.G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, Fundação Getúlio Vargas, v. 7, n. 23, Junho, 1967.

FLORES, D. R. **Análise de dados com apoio de softwares estatísticos**. São Paulo: PUC, 2002.

GALLO, M. *Nota técnica de la división de investigación del IESE*. Oct, 1994.

_____. *Empresa familiar: texto y casos*. Barcelona: Editorial Praxis SA, 1995.

GARCIA, W. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GENTIL, E. Retrato de família. **HSM Management**, v. 6, n. 41, nov./dez. 2003.

GERSICK, K. E. *et al.* **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HSM Management. Retrato de família. n.41, v.06, p. 86-87, nov./dez. 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

KRESLER-BOMBEN, K.V. Os dilemas da sucessão. **Pequenas empresas grandes negócios**. São Paulo, ano 3, n. 3, p. 69-71, out. 1991.

KRICK, E. V. **Introdução à Engenharia**. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1979.

LANK, A G. Governança da empresa familiar. *In*: ÁLVARES, E. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

LANSBERG, I. *et al.* **Generation to generation: life cycles of family business**. New York: Prentice Hall, 1996.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. *In*: MARTINS, I. G. S. *et al.* **Empresas familiares brasileiras**. São Paulo: Negócios, 1999.

LEA, J. W. **Keeping it in the family – successful succession of the family business**. New York: John Wiley & Sons, 1991.

_____. **La sucesión del management en la empresa familiar**. Buenos Aires: Ediciones Granica SA, 1993.

LEACH, P. **Family business**. London: Stoy Hayward, 1994.

_____. **Guia da empresa familiar**. Rio de Janeiro: Xenon, 1997.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul./set. 1992.

LERNER, W. **Organização participativa**. São Paulo: Atlas, 1996.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LORSCH, J.; MACIVER, E. **Pawns or potentates: the reality of America's corporate boards**. Boston: Harvard Business School Press, 1989.

LOURENZO M. JR, A. **Programas de profissionalização e sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo**. São Paulo, 1999. Dissertação

(Mestrado) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

_____. **Sucessão e profissionalização em empresas familiares: guia do educador.** 2ª.ed. Brasília: Sebrae, 2006.

MORGANTI, E.; BARBIERI, B. **A batalha das herdeiras na empresa familiar.** Porto Alegre: Sagra-DC-Luzzatto Editores, 1997.

NEGÓCIOS em família. **Gazeta Mercantil.** São Paulo, 08 abr. 1994 (Artigo traduzido do inglês e publicado originalmente na revista *The Economist*).

NEUBAUER, F.; LANK, A. G. **La empresa familiar: como dirigirla para que perdure.** Bilbao: Deusto, 1999.

PADULA, A. D.; VADON, J. Uma metodologia de diagnóstico organizacional global para a consultoria de gestão em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração.** Fundação Instituto de Administração, v.31, n.1, p 32-43, janeiro/março, 1996.

PASSOS, E. *et al.* **Família, família, negócios a parte.** São Paulo: Gente, 2006.

POSSO, M. L. **El protocolo en las empresas de propiedad familiar.** Disponível em: <<http://www.icesi.edu.co/es/publicaciones>>. Acesso em: 20/02/2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, L.C. Desenho metodológico para estudo de caso. Notas de aula. mar./2005. Adaptado de GORDON, Judith R. **A diagnostic approach to organizational behavior.** Boston: Allyn & Bacon, 2001, p. 7.

SMALL BUSINESS ADMINISTRATION – SBA. **Transferring management in the family-owned business.** Disponível em: <<http://www.sbaonline.sba.gov>>. Acesso em: 10/03/2004.

SCHEFFER, A B. B. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração.** São Paulo, v. 30, n. 3, jul./set. 1995.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Crítérios de classificação do porte da empresa.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>>. Acesso em: 12/04/2004.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Edusp, 1975.

TREVISANI JÚNIOR, P. Sucessão: a família tem que se organizar. **Superhiper.** São Paulo: ABRAS, set. 1997.

VIDIGAL, A. C. As origens da empresa familiar. *In:* MARTINS, I. G. S. *et al.* **Empresas familiares brasileiras.** São Paulo: Negócios, 1999.

VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar.** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

WARD, J.; GALLO, M. *Nota técnica de la división de investigación del IESE.* Febrero de 1991 e editado em 1992. Cátedra Empresa Familiar IESE.

WERNER, R. A. **Família & Negócios.** São Paulo: Manole, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICE – INSTRUMENTO PARA A COLETA DE DADOS

Perspectiva Histórica (empresa)

- História da fundação e entrada de herdeiros.
- Principais crises enfrentadas pela empresa e formas de gerenciamento de cada uma.

Caracterização de Empresas/Perfil do Respondente

- 1) Idade:
- 2) Sexo:
- 3) Formação Acadêmica:
- 4) Cargo na empresa: direção () gerência () operacional ()
- 5) Setor: serviços () indústria () comércio ()
- 6) Geração familiar no comando: primeira () segunda ()
- 7) Número de funcionários: _____ familiares _____ não-familiares
- 8) Com relação à lista fornecida, qual é a principal característica de empresa familiar que sua organização possui?

- a) *Confiança mútua entre os participantes da empresa.*
- b) *Fatores emocionais interferem no comportamento e nas decisões da empresa.*
- c) *Exigência de dedicação por parte dos funcionários (“vestir a camisa”).*
- d) *Dificuldade em separar a família da empresa.*
- e) *O sucessor provavelmente pertence à família.*
- f) *Os valores da empresa identificam-se com os da família.*
- g) *A posição que um membro da família ocupa na empresa reflete a sua situação familiar.*
- h) *Dedicação e lealdade do funcionário como critérios para a sua permanência, remuneração ou promoção na empresa.*
- i) *Dificuldade na descentralização do poder.*
- j) *A seleção dos empregados e a escolha do sucessor usam os mesmos critérios: perfil parecido com o do dirigente (fundador).*
- k) *Existência de conflitos entre os familiares.*

- 9) Percepção e visão em relação ao futuro da sua permanência na organização.
Comentar sobre a sua motivação para trabalhar na empresa.

Questões Familiares e Grupais

- 10) Caracterize a sua família em relação a: liderança preocupada com a integração, valores, comunicação e momentos de socialização.
- 11) Existe interferência na empresa por parte de membros da família não pertencentes à gestão? Explique.

- 12) Como se apresentam as relações de poder na família e na empresa?
- 13) Quem exerce o papel de liderança na família também ocupa a posição de liderança na família?
- 14) É possível o trabalho em equipe pelos herdeiros? Como é feito? Quais as dificuldades?
- 15) Qual a sua opinião em relação à afirmação abaixo?

O protocolo familiar é importante para a redução de conflitos entre os membros da família nas empresas familiares de maneira geral.

- 16) Quando existiram impasses, em determinados momentos, quanto aos encaminhamentos em relação ao protocolo familiar, qual foi a forma de decisão adotada?
- 17) Quais foram os participantes da elaboração do protocolo familiar?
- 18) É importante a elaboração de um código de conduta para o desenvolvimento das reuniões?
- 19) Quais foram os tópicos discutidos no protocolo familiar?
- 20) Para cada tópico, qual foi a decisão adotada?
- 21) Quais foram as dificuldades na realização do protocolo familiar?
- 22) Quais foram as dificuldades na implementação do protocolo familiar?
- 23) Quais foram os fatores facilitadores a implementação do protocolo familiar?

24) Quais as vantagens do protocolo familiar?

25) Qual a sua opinião em relação à elaboração (reuniões) do protocolo familiar/ forma realizada:

- a) dentro/ fora das instalações da empresa,
- b) facilitadas ou não por um mediador,
- c) agendadas previamente/função do andamento dos trabalhos,
- d) existência de reuniões prévias com os participantes/ iniciadas sem reuniões prévias com os participantes?

26) Existem conflitos pessoais relacionados com a gestão da empresa entre os familiares?

27) Quais são as principais causas de conflitos?

28) Esses conflitos prejudicam a gestão da empresa?

29) Os conflitos familiares são tratados de alguma maneira? Qual?

30) Como os conflitos familiares ligados à gestão da empresa podem ser evitados?

Questões Organizacionais

31) Existe um organograma? Ele é seguido? Ele atende a critérios de competência ou a laços de cosangüinidade?

32) A hierarquia é obedecida?

33) Os cargos são delimitados?

34) Defina os valores da empresa.

35) Existe relação entre o sucesso da empresa e a figura do fundador? Como trabalhar esta associação no processo sucessório?

36) Qual a sua percepção a respeito do clima organizacional na empresa?

37) De acordo com o conceito de profissionalização mencionado pelo entrevistador, você concorda que os sócios estão profissionalizando a sociedade familiar?

“Processo de revisão da administração da empresa, em que exista orientação para a separação entre a propriedade e a gestão; seja realizada uma substituição de critérios gerenciais subjetivos e implícitos por critérios objetivos e explícitos; e permita a existência de participantes da família na gestão desde que possuam qualificação adequada.”

38) Indique quais são as dificuldades na implantação dos conselhos.

39) Indique quais são os fatores facilitadores para a implementação de conselhos.

40) Quais são as atribuições de um conselho familiar?

41) Quais são as atribuições de um conselho societário?

42) Quem são os participantes de um conselho societário (familiares gestores ou não/ executivos externos)?

43) Qual a sua opinião sobre preparar ou não os familiares para serem somente sócios?

44) Quais são os temas mais importantes que deveriam constar em um programa de desenvolvimento de preparação de herdeiros para serem sócios?