

ALYSSON PIERRE PIRES DE ALMEIDA

**PROFISSIONALIZAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES:  
OS DESAFIOS DA IMPLMENTAÇÃO DE MECANISMOS DE  
GOVERNANÇA CORPORATIVA NUMA EMPRESA DO  
SETOR DE TRANSPORTES**

Belo Horizonte – MG  
UNIVERSIDADE FUMEC/FACE  
2010

ALYSSON PIERRE PIRES DE ALMEIDA

**PROFISSIONALIZAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES:  
OS DESAFIOS DA IMPLMENTAÇÃO DE MECANISMOS DE  
GOVERNANÇA CORPORATIVA NUMA EMPRESA DO  
SETOR DE TRANSPORTES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Estratégica das Organizações, Empresas familiares, Profissionalização e Governança Corporativa

Orientador: Professor Dr. Henrique Cordeiro Martins

Belo Horizonte – MG  
UNIVERSIDADE FUMEC/FACE  
2010

## Ficha Catalográfica

A447p  
2010 Almeida, Alysson Pierre Pires de.  
Profissionalização em empresas familiares: os desafios da  
implementação de mecanismos de governança corporativa numa  
empresa do setor de transportes. / Alysson Pierre Pires de Almeida;  
Orientador, Henrique Cordeiro Martins -- 2010.

150 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade  
de Ciências Empresariais, 2010.

Inclui bibliografia.

1. Governança corporativa – Estudo de casos. 2. Empresas  
familiares – Estudo de casos. I. Martins, Henrique Cordeiro.  
II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.  
III. Título.

CDU: 658

Elaborada por Olívia Soares de Carvalho. CRB/6: 2070

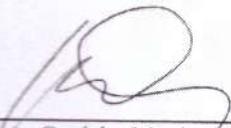


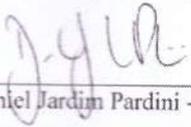
197345

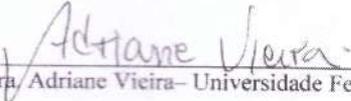


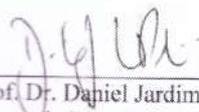
Universidade FUMEC  
Faculdade de Ciências Empresariais  
Cursos de Mestrado e Doutorado em Administração FACE/FUMEC

Dissertação intitulada **“Profissionalização em Empresas Familiares: os desafios da implementação de mecanismos de governança corporativa numa empresa do setor de transporte, de autoria do mestrando *Alysson Pierre Pires de Almeida*, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:**

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins - Universidade FUMEC  
(Orientador)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini - Universidade FUMEC

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Adriane Vieira - Universidade Federal de Minas Gerais

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini  
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração  
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 30 de setembro de 2010.

*“Não há bons ventos para quem não sabe aonde ir.”*

(Filósofo Sêneca)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS por estar entre um de seus filhos que recebeu a grandiosa oportunidade de progresso intelectual, a qual deve ser tratada com muita sabedoria e humildade entre todas as pessoas.

Ao meu querido e eterno PAI, que apesar de não estar mais entre nós, me ensinou o real sentido da paternidade, orientando, incentivando, dando liberdade, acompanhando e mostrando que a educação e a intelectualidade é capaz de operar belíssimas prosperidades em nossas vidas.

Mulher guerreira, com fé inabalável e com uma paciência inexorável, à minha querida MÃE meus singelos agradecimentos. Obrigado pelo carinho, cuidado e zelo que tão fraternalmente me encheram o coração de alegria e força. Que DEUS possa retribuir tamanha doação.

À minha amada esposa que com simplicidade, afeto, muita paciência, amor e um coração grandioso foi capaz de entender e compreender minhas dificuldades e angústias nesse período. Essa vitória também é sua!

Às minhas queridas irmãs que sempre torceram e acreditaram na minha caminhada. Agradeço o incentivo!

A todas as empresas que contribuíram para minha experiência profissional ao longo dos anos. Em especial, à empresa Alfa na pessoa de seus Diretores, que acreditaram incondicionalmente na minha trajetória profissional e no projeto proposto objeto dessa dissertação.

Ao meu orientador pela dedicação e brilhantismo com qual conduziu o desenvolvimento desse árduo trabalho. À Universidade FUMEC pela acolhida.

Enfim, aos colegas de trabalho que me ajudaram. Aos amigos e colegas que me apoiaram e souberam entender minha ausência em determinados momentos. E a todos aqueles que aqui não foram mencionados, minha eterna gratidão.

## RESUMO

As empresas familiares, de grande representatividade em qualquer economia, também estão sujeitas às transformações na atual dinâmica dos negócios, ou seja, são sensíveis cada vez mais ao processo de globalização e internacionalização a que passam as organizações. Nesse contexto, tornar as empresas de tipificação familiares mais competitivas e com bom nível de gestão é um desafio a qualquer gestor ou empreendedor, e ao mesmo tempo, fundamental para continuidade dos negócios e manutenção do controle da família sobre a empresa. O processo de profissionalização é uma das ferramentas que apóiam esse processo de mudança organizacional. Ainda, trata de uma das questões mais relevantes quando se trata de empresa familiar: a sucessão. Essa questão é uma das responsáveis pela mortalidade dessas empresas. Desta forma, a organização, a formalização e a estruturação de mecanismos de governança corporativa que sejam capazes de conduzir os conflitos naturais e específicos das empresas familiares, durante seu processo de profissionalização, se tornam fundamental para que as organizações dessa tipificação possam garantir a continuidade dos negócios. O objetivo do presente trabalho é analisar as facilidades e dificuldades de uma empresa familiar em adotar boas práticas de governança corporativa através de seu processo de profissionalização. Para melhor compreensão e organização do extenso conteúdo e os construtos utilizados, a pesquisa foi estruturada em quatro blocos: aspectos culturais, aspectos de direção, aspectos de sucessão e aspectos de governança corporativa. A pesquisa foi aplicada levando em consideração as informações sob a ótica dos diretores e funcionários da empresa objeto do estudo.

**Palavras-chave: Empresa familiar, Profissionalização e Governança Corporativa.**

## **ABSTRACT**

Having large representation in every economy, family businesses are subject to changes in the current business dynamics, i.e., they are increasingly susceptible to the process of globalization and internationalization that organizations usually go through. In this context, it is a great challenge to either a manager or entrepreneur to make a family business more competitive at a high management level. Such an achievement is simultaneously essential to guarantee business maintenance on the family part and the trade continuity thereof. The process of professionalization not only is one of the tools that support the organizational change, but also handles an important issue regarding family businesses: succession. A careless approach on this matter can lead a company to complete failure. Thus, organization, formalization and structuring of corporate governance mechanisms capable of managing specific and natural conflicts inside a family business become essential to ensure trade continuity. The aim of this study is to analyze the easinesses and difficulties that a family business runs into when adopting good corporate governance practices through its process of professionalization. In order to provide a better understanding of the extensive content and the constructs therein, the survey was structured in four sections: cultural aspects, leadership, succession and corporate governance. The survey was carried out taking into consideration all the information given by the board of directors and the personnel of a company chosen as object of study.

**Keywords:** Family business, Professionalization and Corporate Governance.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Empresa e família: empresa família <i>versus</i> família empresária .....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 2 – O Modelo de Três Círculos da empresa familiar .....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 3 – O modelo tridimensional de desenvolvimento .....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 4 – Grau de sobreposição do sistema família/propriedade/empresa .....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 5 – Forças propulsoras e restritivas à profissionalização .....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 6 – Modelo tridimensional de sucessão das empresas familiares .....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 7 – Esquema de governança corporativa em empresas familiares .....</b>	<b>56</b>
<b>Figura 8 – Papel do conselho de administração nas empresas familiares .....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 9 – Análise descrita para a soma dos pontos de todos os entrevistados .....</b>	<b>124</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 – Critérios de avaliação entre profissionalização real e imperfeita.....</b>	<b>44</b>
<b>Quadro 2 – Vantagens e desvantagens da sucessão profissional.....</b>	<b>47</b>
<b>Quadro 3 – Conceitos diversos de governança corporativa .....</b>	<b>52</b>
<b>Quadro 4 – Dados de caracterização dos Diretores .....</b>	<b>74</b>
<b>Quadro 5 – Princípios e valores da Empresa Alfa.....</b>	<b>75</b>
<b>Quadro 6 – Respostas dos Diretores sobre controles internos .....</b>	<b>102</b>
<b>Quadro 7 – Códigos das escalas utilizadas na classificação das respostas .....</b>	<b>108</b>
<b>Quadro 8 – Tempo de trabalho na empresa (em anos) dos entrevistados .....</b>	<b>109</b>
<b>Quadro 9 – Estatísticas descritivas para o tempo de trabalho na empresa (em anos) dos entrevistados .....</b>	<b>109</b>
<b>Quadro 10 – Perguntas do questionário relativo aos aspectos culturais.....</b>	<b>113</b>
<b>Quadro 11 – Perguntas do questionário relativo aos aspectos de direção .....</b>	<b>115</b>
<b>Quadro 12 – Perguntas do questionário relativo aos aspectos de sucessão.....</b>	<b>117</b>
<b>Quadro 13 – Perguntas do questionário relativo aos aspectos de governança corporativa.....</b>	<b>119</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Nível de formação acadêmica dos entrevistados .....	110
Gráfico 2 – Nível de formação acadêmica por faixa de idade dos entrevistados.....	111
Gráfico 3 – Faixa de idade dos entrevistados.....	112
Gráfico 4 – Distribuição das respostas para as variáveis sobre aspectos culturais.....	113
Gráfico 5 – Distribuição das respostas agrupadas para as variáveis sobre aspectos culturais .....	114
Gráfico 6 – Distribuição das respostas para as variáveis sobre aspectos de direção .....	115
Gráfico 7 – Distribuição das respostas agrupadas para as variáveis sobre aspectos de direção .....	116
Gráfico 8 – Distribuição das respostas para as variáveis sobre aspectos de sucessão....	117
Gráfico 9 – Distribuição das respostas agrupadas para as variáveis sobre aspectos de sucessão.....	118
Gráfico 10 – Distribuição das respostas para as variáveis sobre aspectos de governança corporativa .....	120
Gráfico 11 – Distribuição das respostas agrupadas para as variáveis sobre aspectos de governança corporativa .....	120
Gráfico 12 – Tempo de trabalho na empresa.....	121
Gráfico 13 – Percentual de concordância por Unidade de Trabalho e Afirmativa.....	127
Gráfico 14 – Percentual de concordância por idade e afirmativa.....	128
Gráfico 15 – Percentual de concordância por nível de formação acadêmica .....	129

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1</b>	<b>Análise descritiva das afirmativas.....</b>	<b>125</b>
-----------------	--	------------

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1    Objetivos .....	16
1.1.1    Objetivo geral.....	16
1.1.2    Objetivos específicos.....	16
1.2    Justificativa.....	17
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>19</b>
2.1    Conceitos e características das empresas familiares .....	19
2.2    Principais problemas da empresa familiar .....	23
2.3    O sistema da empresa familiar .....	29
2.4    Especificidades da profissionalização e sucessão .....	39
2.5    Governança corporativa na empresa familiar.....	51
2.6    Alguns aspectos da gestão na empresa familiar .....	62
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>67</b>
3.1    Primeira etapa.....	68
3.2    Segunda etapa.....	69
3.3    Descrição do caso.....	70
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>73</b>
4.1    Parte I .....	73
4.1.1    Aspectos Culturais.....	75
4.1.2    Aspectos de Direção.....	81
4.1.3    Aspectos de Sucessão.....	88
4.1.4    Aspectos de Governança Corporativa .....	94
4.2    Parte II.....	106
4.2.1    Perfil dos Entrevistados.....	108
4.2.2    Aspectos Culturais.....	112
4.2.3    Aspectos de Direção.....	115
4.2.4    Aspectos de Sucessão.....	117
4.2.5    Aspectos de Governança Corporativa .....	119
4.2.6    Outras Análises .....	123
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>131</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>137</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>143</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Num ambiente de negócios cada vez mais competitivo, o fenômeno contemporâneo da globalização e seu impacto na dinâmica do comércio internacional devem ser analisados cuidadosamente em qualquer organização. Preocupações com assuntos sobre internacionalização de empresas, fusões e aquisições, redes cooperativas, governança corporativa e gestão de ativos intangíveis invadem o espaço da agenda atual das principais universidades e lideranças executivas de todo o mundo.

Não obstante a todas essas necessidades modernas de gestão e de comportamento empresarial, instituições com características peculiares têm sérias dificuldades em perceber o contexto em que os seus negócios atuais estão inseridos. Empresas de tipificação familiar são exemplos dessas organizações que apresentam obstáculos, em sua própria característica. E as mesmas possuem grande representatividade econômica e social em qualquer parte do mundo. No Brasil, por exemplo, estimativas indicam que 95% das trezentas maiores empresas são controladas por famílias. Estas organizações contribuem com mais de 50% do Produto Interno Bruto (PIB) e são responsáveis por mais de três quartos dos empregos (GARCIA, 2001).

No entanto, Gersick *et al* (1997) acreditam que as empresas possuídas e administradas por famílias constituem uma forma organizacional peculiar, cujo “caráter especial” tem consequências positivas e negativas. Essas peculiaridades podem trabalhar contra o profissionalismo do comportamento empresarial. Antigas histórias e dinâmicas familiares podem se intrometer nos relacionamentos de negócios. Pode ser mais difícil exercer autoridade com os parentes. Os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos. As pressões da empresa podem sobrecarregar e destruir relacionamentos familiares. Quando o trabalho perde em eficiência, criam-se níveis de tensão, raiva, confusão e desespero que são capazes de destruir, de forma surpreendentemente rápida, boas empresas e famílias sadias.

A profissionalização das empresas familiares, tanto na ótica da propriedade quanto da gestão, é um processo que organiza e atenua o impacto dos aspectos peculiares dessas organizações que dificultam não só sua competitividade, mas também a sua própria sobrevivência. Se precisasse escolher até cinco pontos-chave relacionados com a continuidade

das empresas familiares ao longo do tempo, certamente estaria entre eles a profissionalização (CASILLAS *et al.*, 2007).

O processo de profissionalização abrange, dentre outras coisas, um dos principais problemas das empresas familiares: o processo sucessório. Segundo Bernhoeft (1989), esse processo tem relação direta com a sobrevivência e a expansão do próprio negócio. Outro ponto importante é a separação da propriedade, gestão e família, um dos conceitos fundamentais de governança familiar e uma “evolução” da governança corporativa para as especificidades identificadas nessa tipificação de empresa.

Nesse sentido, a governança corporativa pode ser utilizada como um instrumento valioso para a condução do processo de profissionalização da empresa familiar. Andrade e Rossetti (2004) citam que na virada do século XIX os fundadores das empresas continuavam presentes nas organizações e dispunham de instrumentos para o seu controle, além de exercerem o comando. Mas ao longo do século XX, os processos sucessórios, o avanço das sociedades anônimas de capital aberto e o desenvolvimento do mercado de capitais mudaram a estrutura de poder nas organizações. Bornholdt (2005) comenta que em função da complexidade exposta, das sobreposições e dos conflitos de interesses, juntamente com as relações afetivas e de consanguinidade citadas sob a ótica empresarial-familiar por Gersick *et al.* (1997), a governança nas empresas familiares passa a ser um dos temas de maior relevância para vários campos do conhecimento. Isso se deve fundamentalmente, segundo Bornholdt (2005, p.27), aos seguintes motivos:

- os escândalos em empresas de todo o mundo, em especial nos Estados Unidos, no Japão e Itália;
- o desaparecimento, a falência ou a venda de um alto número de empresas familiares na transição entre uma geração e outra;
- em função de embates, de desavenças e brigas entre familiares, dentro e fora da empresa;
- o enriquecimento desproporcional dos acionistas controladores quando detentores do poder de gestão; ou,
- dos acionistas minoritários, quando detentores do poder de gestão, ou dos gestores em geral, quando externos.

Por fim, a ideia principal do trabalho é realizar um estudo de caso com uma empresa familiar do setor de transportes, localizada em Minas Gerais, respondendo a seguinte questão de pesquisa: quais são os aspectos facilitadores e/ou dificultadores da adoção de boas práticas

de governança corporativa a partir do processo de profissionalização em uma empresa familiar do setor de transportes?

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo geral**

Analisar os aspectos que facilitam e/ou dificultam a adoção de boas práticas de governança corporativa numa empresa familiar do setor de transporte, a partir do seu processo de profissionalização.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar o estágio de profissionalização, na visão do funcionário, que se encontra a empresa familiar do setor de transporte, objeto desse estudo;
- b) Levantar os princípios e valores que prevalecem na empresa ao longo do seu processo de profissionalização;
- c) Descrever a adoção de boas práticas de governança realizadas ou a realizar pela empresa ao longo de seu processo de profissionalização;
- d) Analisar os aspectos facilitadores e/ou dificultadores da implantação de boas práticas de governança corporativa durante o processo de profissionalização.

## 1.2 Justificativa

Unanimemente, a maioria dos autores que pesquisam empresas familiares considera o processo de sucessão um dos principais e mais complexos problemas na continuidade da empresa familiar. Oliveira (2006) acredita que se o desenvolvimento desse processo não apresentar bons resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida. Mas para que esse processo ocorra de forma adequada, Werner (2004) defende que toda sucessão exige administração e planejamento conduzidos pela família. Sem a participação ativa da família, certamente a não consolidação dos valores necessários para o processo não acontecerá. Desta forma, a profissionalização dos sócios destacada por Adachi (2006), além da profissionalização da gestão, se torna imprescindível para o êxito do processo de sucessão e, concomitantemente, para perpetuidade das empresas familiares.

A complexidade no processo de sucessão ocorre em função das expectativas e anseios individuais dos seus donos, principalmente da segunda para terceira geração. A governança das empresas familiares trata de normas e regras entre os diferentes interesses em torno de uma cultura organizacional formada ao longo da história. Assim, os aspectos de governança corporativa aplicados à empresa familiar podem ajudar a definir as normas e regras entre os interesses individuais e os coletivos, o que incide num difícil processo de renúncias por parte dos donos (BORNHOLDT, 2005). Portanto, entender as dificuldades e limitações existentes na gestão das empresas familiares é um ponto importante no seu processo de profissionalização e utilização das boas práticas de governança.

Além da representatividade expressiva das empresas familiares no mundo inteiro e também no Brasil, um fato motivador para o estudo proposto é o que se verificou numa das reportagens do site *Financial Web*<sup>1</sup>. No primeiro de trimestre de 2009, o setor de logística e transportes aparece na lista das fusões e aquisições representando 3,6% do total movimentado por essas operações, ou quase R\$ 5 bilhões nesse período. Esse movimento é um indicador de atenção para as empresas do setor que deverão rever, ou fazer, seus planejamentos de médio e

---

<sup>1</sup> Site Financial Web, 2009. Setor financeiro lidera fusões no trimestre.

longo prazo, com o objetivo de garantir sua competitividade e continuidade para seus negócios.

Considera-se, desta forma, que o presente estudo se torna relevante tendo em vista que a profissionalização das empresas familiares e sua adequada governança são aspectos fundamentais à vitaliciedade dessas organizações.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Nesta sessão, o estudo trata de caracterizar conceitualmente as empresas familiares na visão de alguns autores, sem a pretensão de chegar numa definição única. Além disso, procura-se entender a problemática, o sistema empresa *versus* família e a separação da propriedade, gestão e família que envolve empresas com essa tipificação. O tema de profissionalização é abordado com vistas às características e problemas que envolvem as empresas familiares, discernindo a profissionalização da gestão e da família. Por fim, discorre sobre os conceitos de governança corporativa e sua aplicação em empresas familiares, fazendo uma conexão de como essa ferramenta pode contribuir no processo de profissionalização.

### 2.1 Conceitos e características das empresas familiares

O conceito de empresa familiar é compreendido de diversas visões na literatura que trata do assunto. Adachi (2006) já se referia aos diferentes conceitos disponíveis na literatura, notando que na definição de empresa familiar não existe qualquer restrição quanto à área de atuação da empresa, quanto ao seu tamanho, quanto à formatação jurídica da sociedade ou com relação ao tempo de existência. O ponto crucial que caracteriza uma empresa familiar, em sua opinião, é a influência que a família exerce sobre o controle societário e dos negócios. Uma leitura bastante interessante é a que Bornholdt (2005) faz da história desse tipo de empresa. O autor elucida que além do que ele chama de “famílias empresárias”, existem muitas outras empresas públicas, de economia mista e fundações controladas e dirigidas por verdadeiras famílias consanguíneas e/ou de vínculo familiar. Alguns dos exemplos são as “famílias advogadas”, as “famílias arquitetas” e “famílias de médicos”, dentre outras. Essas famílias, por cultura e tradição, podem se destacar em termos econômicos, financeiros e sociais. Portanto, esses conceitos podem divergir de autor para autor, bem como também convergir.

Gallo (1995, citado por CASILLAS *et al.*, 2007) diz que a maioria dos conceitos de empresas familiares gira em torno de três aspectos que equivalem às três características que servem para delimitar, na prática, as empresas familiares:

- a) propriedade ou o controle sobre a empresa;
- b) o poder exercido pela família sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família;
- c) a intenção de transferir a empresa a futuras gerações e a concretização disso na inclusão de membros dessa nova geração na própria empresa.

Já Bernhoeft (1989) é simpático ao que Robert Donnelley diz em um artigo intitulado “Empresa Familiar” publicado pela Biblioteca de Harvard de Administração de Empresas, para o autor uma empresa é caracterizada como familiar, quando a mesma está ligada a uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação impacta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família. Observou que tal conceito é compreendido em pelo menos dois itens generalizados e simplificados por Gallo (1995). Quando entende que, na definição de Bernhoeft (1989), não há somente a intenção, mas a afirmação da transferência da empresa a futuras gerações (pelo menos duas) e o poder que a família exerce sobre a empresa (influência recíproca), os conceitos se convergem a um único entendimento. A existência do relacionamento entre a empresa e família, citado por Bernhoeft (1989), é revelado quando há uma ou mais das seguintes condições:

- Os laços da família constituem um fator, entre outros, que determina a sucessão nos cargos administrativos;
- Esposas ou filhos dos atuais ou antigos dirigentes máximos encontram-se no Conselho de Administração;
- Os valores institucionais importantes da firma identificam-se com uma família, seja em publicações formais da companhia, seja em tradições informais da organização;
- As ações praticadas por um membro da família refletem-se, ou acredita-se que reflitam, na reputação da empresa, independentemente da sua ligação formal com a administração;
- Os parentes que participam da companhia sentem-se obrigados a ficar com ações por razões mais do que puramente financeiras especialmente quando há prejuízos;
- A posição do parente na firma influi em sua situação na família;
- Cada membro da família precisa chegar a um acordo quanto às suas relações com a empresa, ao determinar sua própria carreira a seguir (BERNHOEFT, 1989, p.36).

Bernhoeft (1989) ainda comenta que são esses aspectos, essencialmente, que tornam a empresa do tipo familiar, muito mais do que o grau de parentesco envolvido numa relação entre indivíduo e empresa. Alguns pontos complementares também são citados para exemplificar a caracterização da empresa familiar:

- Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares (exemplo: são os “velhos de casa” ou ainda “os que começaram com o velho”);
- Laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, 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 casa, dispor dos fins-de-semana para convivência com pessoas do trabalho etc;
- Postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos 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 emocional;
- Jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa (BERNHOEFT, 1989, p. 37).

Lodi (1998) já trabalha um conceito de empresa familiar por meio do processo de transferência do controle e gestão. Ele acredita que a geração do fundador é algo muito pessoal em relação aos colaboradores da empresa. Ao mesmo tempo, define como empresa familiar aquela em que a sucessão da diretoria está vinculada ao fator hereditário ou parentesco e os valores institucionais da empresa identificam-se com um sobrenome da família ou com a figura de um fundador. Observa-se que essa é uma definição semelhante à de Bernhoeft (1989), em que a ideia principal do conceito é a entrada da segunda geração no comando da empresa.

Para Werner (2004) não se pode compreender uma empresa familiar sem antes compreender a dinâmica familiar, assim como não se pode analisar a dinâmica familiar sem antes analisar o seu relacionamento com a sua empresa. A interação desses dois aspectos inseparáveis cria as condições necessárias para estudar o todo da empresa familiar. Essa visão também é coincidente com a definição dada por Bernhoeft (1989) que, independentemente da participação acionária pertencer a uma ou mais famílias, a empresa familiar se caracteriza por

refletir em sua cultura os aspectos que norteiam as relações familiares. Desta forma, Werner (2004, p. xx) define empresa familiar como:

- Aquela que nasceu de uma só pessoa, um *self made man* (empreendedor). Ele a fundou, a desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando;
- A que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica.

De acordo com os conceitos sobre empresa familiar já descritos e discutidos anteriormente, Adachi (2006) propõe uma estruturação para o conceito de empresa familiar, que deve ser compreendida em cinco fatores: organização, uma ou poucas famílias, concentração do poder decisório, controle da sociedade e eventual participação na gestão:

- Organização: Uma entidade com personalidade jurídica própria, com cultura própria e independente de seus proprietários e administradores, com o objetivo definido que, atuando como um sistema, interage com variáveis do ambiente interno e externo no qual atua.
- Família: É um conceito muito mais abrangente, que engloba parentes dos fundadores da empresa, composto por cônjuges, filhos, agregados e outros. Utilizando o termo acima (uma ou poucas famílias), não é possível restringir o conceito de empresa familiar a apenas uma família, já que muitas empresas familiares começam com uma sociedade entre dois ou mais amigos, envolvendo, portanto, mais de uma família.
- Poder de decisão: Como não se pode restringir o número de famílias que pertencem a uma empresa familiar, é importante que essas famílias consigam concentrar o poder de decisão sobre o destino dos negócios, através do controle da sociedade.
- Controle da sociedade: O controle da sociedade está relacionado com a capacidade de dominar as principais decisões quanto ao futuro da empresa, não sendo necessário que a totalidade das ações esteja em poder da família.
- Eventual participação da gestão: Existem empresas familiares administradas pelos próprios familiares, bem como companhias geridas por profissionais, sem qualquer vínculo familiar ou societário. Por isso, a utilização do termo eventual.

Não obstante aos conceitos apresentados na visão de diversos autores, uma definição poderia ser compreendida como o “ápice de uma pirâmide” ou uma diretriz estratégica empresarial, que posteriormente se desdobraria, respectivamente, em diversas partes ou ações/projetos estratégicos que formariam um conjunto harmônico de objetivos. Pela analogia elaborada, entende-se a influência que a família exerce sobre o controle societário e dos negócios como o conceito comum de empresa familiar. Em síntese, todos os conceitos de empresas familiares apresentados convergem de certa forma para o conceito comum aqui apresentado e também definido por Adachi (2006). Portanto, será esse o conceito utilizado no âmbito desse estudo.

## **2.2 Principais problemas da empresa familiar**

Não é novidade que as empresas familiares representam a grande maioria das organizações tanto no Brasil quanto na Europa e são responsáveis por uma empregabilidade também considerável. Assim, a solução dos problemas apresentados por essas empresas também são importantes para o desenvolvimento desses países. Werner (2004), por exemplo, comenta sobre a gestão centralizada como sendo um dos pontos negativos das empresas familiares. Ele acredita que as características centralizadoras do empreendedor (leia-se também dirigentes familiares da segunda geração) nem sempre são ideais para enfrentar os desafios da continuidade. Ao contrário, podem ser um problema, dado que as equipes de trabalho deixam de aprender a decidir e passam a confiar apenas na habilidade do empreendedor, sem compartilhar responsabilidades. Portanto, esse é um ponto que afeta o desenvolvimento dos funcionários e, concomitantemente, a profissionalização da empresa familiar e a evolução do ambiente de negócios do país.

Para ilustrar os problemas sofridos por esse tipo de empresa, foram selecionadas duas abordagens as quais se consideram adequadas com vistas a literatura pesquisada. A primeira trabalha com o modelo de diagnóstico de cinco círculos elaborado por Amat (2000, citado por CASILLAS *et al.*, 2007). Este foi baseado no Modelo dos Três Círculos de Gersick *et al.* (1997), que permite analisar as diferenças entre diversos grupos de interesse existentes na empresa familiar, e como consequência, os problemas que originam, sempre que pertençam a

todos ou a algum dos seguintes âmbitos: família, propriedade, negócio, gestão e sucessão. Já a outra linha, comentada por Adachi (2006), aborda problemas peculiares das empresas familiares, especialmente aquelas “de um dono só”. Esses dois exemplos foram escolhidos com o objetivo de se ter uma visão aproximada de empresas familiares maiores (mais complexas) e menores (menos complexas), não abandonando a convicção dos problemas serem constituídos do mesmo gênero e das mesmas causas.

Nessa primeira abordagem, Casillas *et al.* (2007) discute os seguintes problemas das empresas familiares os quais vão ser especificados mais abaixo: a sobreposição entre família e empresa, as dificuldades para enfrentar a crescente internacionalização, as dificuldades para enfrentar uma renovação organizacional, as dificuldades para planejar antecipadamente a sucessão da propriedade e gestão, a gestão do patrimônio familiar e a ineficácia dos órgãos de governança da empresa, principalmente do conselho de administração e uma gestão inadequada.

- a) a sobreposição entre família e empresa: o que torna a empresa familiar essencialmente complexa é o vínculo entre família, propriedade e empresa, pois provocam uma problemática sobreposição de papéis: a pessoa é, ao mesmo tempo, pai, gerente ou diretor geral, principal acionista/cotista e presidente do conselho de administração. Essa situação faz com que não haja uma clara separação entre o âmbito familiar e o da empresa. Outro ponto é a elevada participação da família na gestão da empresa. Isso pode levar ao desenvolvimento de atitudes negativas, como o favoritismo, a desconfiança ou as resistências à sua necessária profissionalização e renovação estratégica. Quando a família controla a empresa familiar, ficam mais visíveis os conflitos e tensões na empresa, assim como a harmonia e a união dessa família. Se eles trabalham em conjunto, há maior probabilidade de conflitos e o aparecimento de tensões interpessoais, tanto dentro, como fora da empresa. Muitas vezes é o resultado de tensões familiares mal resolvidas ou não declaradas na família que refletem dentro da empresa. Os conflitos surgem quando as decisões que devem ser tomadas passam pelos assuntos de remuneração, cargo e hierarquia.
- b) as dificuldades para enfrentar a crescente internacionalização: Diante do movimento de globalização a qual passou e passa o mundo, o assunto internacionalização é uma das pautas nas agendas mundiais no campo da administração. As empresas familiares não

estão imunes a isso. O aumento da competitividade pela abertura dos mercados faz que com as empresas com essa tipologia tenham sérias dificuldades para manter sua rentabilidade de forma sustentável a longo prazo. Isso acontece pelos entraves a enfrentar no processo de internacionalização de suas atividades, a incorporação de novas tecnologias de processo e a adaptação e renovação dos seus produtos. Essas empresas optam por dar maior atenção a uma estratégia de seguidor do que por liderança, centrada na adaptação de produtos já existentes, e uma limitada inovação de produtos, além de incorporação mais lenta de novas tecnologias que as empresas não-familiares. Dessa forma, a limitação de atuação é regional ou nacional.

- c) as dificuldades para enfrentar uma renovação organizacional: A empresa familiar tem graves dificuldades para encarar a necessidade de renovação organizacional continuada do seu pessoal, da sua cultura e dos seus sistemas. Isso se dá, na maioria das vezes, ao predomínio dos critérios familiares sobre os empresariais e ao estilo de administração dos seus líderes, geralmente muito centralizado e voltado para uma gestão personalista. Nesse contexto, é gerado dificuldades para enfrentar a profissionalização do seu pessoal, atrasando tanto a mudança de geração, como o desenvolvimento dos instrumentos de direção necessários para facilitar essa mudança, promover sua melhoria competitiva e estimular uma progressiva descentralização, graças à existência de adequados sistemas de gestão e de desenvolvimento permanente do pessoal.
- d) as dificuldades para planejar antecipadamente a sucessão da propriedade e gestão: Sendo um dos principais problemas apontados na literatura, que ainda será tratado mais detalhadamente nesse estudo, a resistência dos familiares em abrirem mão do poder, principalmente se for o proprietário único e gestor da empresa (especialmente se for o fundador), é um fator que pode contribuir para esse problema. Existe uma tensão familiar que é gerada principalmente pelo aumento da rivalidade entre pais e filhos, irmão e/ou entre diferentes acionistas ou ramos familiares, assim como pela ansiedade causada por essa situação nos diferentes grupos envolvidos.
- e) a gestão do patrimônio familiar e a ineficácia dos órgãos de governança da empresa, principalmente do conselho de administração: esse problema pode ser gerado nas empresas de menor porte e são divididos em três partes. Primeiro, o risco de confusão entre patrimônio familiar e empresarial, em que o recurso pessoal dos proprietários é

reinvestido na empresa, assumindo esses ativos, os registros de propriedade da própria empresa. Isso implica na elevação do risco de perda de patrimônio empresarial e da família. A segunda parte é o alto risco de confusão entre as finanças da empresa e as da família, quando o pagamento de dividendos ou a remuneração são feitos de acordo com as necessidades familiares e não com os lucros auferidos. Ainda, despesas domésticas ou particulares da família são pagas com cartões de crédito da empresa. Por fim, a terceira parte é referente a uma consciência limitada da necessidade de realizar um adequado planejamento jurídico (civil, comercial e fiscal). A ausência de mecanismos e estruturas de governança corporativa pode causar e/ou explicar os problemas relacionados à empresa familiar nesse caso. A governança corporativa atua por meio do conselho de acionistas e do conselho de administração e é estruturada pelo código comercial e pelo protocolo de família. Outro ponto, ainda nesse sentido, é o fato da menor eficiência do conselho de administração quando se tem a presença limitada de conselheiros que não são da família e de conselheiros externos.

- f) uma gestão inadequada: Nas empresas familiares caracterizadas por uma estrutura organizacional majoritariamente personalista, é evidente a existência de um sistema de controle pouco formalizado e uma política de recursos humanos não muito bem definida de formação, promoção e remuneração, geralmente não relacionadas com critérios de mercado e eficácia. Cuatrecasas (2001), citado por CASILLAS *et al.* (2007), acrescenta a solidariedade familiar, os defeitos de comunicação, os excessos de segredos e a prevalência da família sobre a empresa, como complemento aos problemas ligados à gestão inadequada. Portanto, a empresa e a família devem permanecer tão separadas quanto possível, embora sempre considerando o nível de sua interligação.

Em relação à segunda abordagem, de acordo com Adachi (2006), o autor agrupa os problemas, para facilitar a análise, em quatro grandes tópicos: estrutura organizacional informal, gestão empresarial desorganizada, confusão entre empresa e família e camuflagem dos problemas. Ele ainda comenta a existência de empresas familiares que superaram muitas ou até todas essas dificuldades, mas que apesar disso, não inviabiliza a importância de conhecer as desvantagens e nem dar a devida atenção ao assunto. Abaixo segue discriminação dos grupos citados por Adachi (2006).

– Estrutura organizacional informal: neste tópico o autor englobou diversos problemas, especialmente aqueles peculiares na primeira geração, a saber:

- centralização de poderes;
- organograma mal definido;
- divisão de tarefas sem considerar a competência;
- ausência de hierarquia;
- contratação de amigos ou familiares ao invés de profissionais ;
- paternalismo;
- familiares com expectativa de ascensão imediata;
- reduzida possibilidade de ascensão profissional, em detrimento de um membro da família.

Uma exemplificação típica para esse tópico é a centralização de poder, muitas vezes expostas equivocadamente no próprio organograma. Ela é uma consequência da postura do fundador, que, ao empreender um novo negócio, se sente obrigado a participar e exercer todas as atividades. Esse papel continua após o crescimento da empresa, quando o dono não delega o poder decisão e prefere estar presente em assuntos sobre compras, produção, vendas, contratação de funcionários, financiamentos, contato com terceiros, enfim todas as atividades da organização.

– Gestão empresarial desorganizada:

- papel multifuncional do fundador/líder;
- inexistência de regras transparentes para a gestão;
- estratégia não compartilhada pelo dono;
- centralização da tomada de decisões;
- decisões baseadas em aspectos pessoais e intuição;
- relatórios empresariais mal elaborados;
- trabalhos repetitivos;
- contratação sem critérios profissionais;
- surgimento de feudos ou patronatos dentro da empresa;
- resistência à modernização;

- ausência no planejamento tributário e financeiro;
- silêncio sobre a sucessão.

As características de gestão em empresas familiares apresentadas por Adachi (2006) nesse grupo é o que ele entende como gestão empresarial desorganizada. Constantemente, encontram-se empresas familiares em que a estratégia é elaborada e conhecida apenas pelo seu dono, sem ser compartilhada com as demais pessoas que compõem a organização, que são comunicadas somente após a decisão ter sido tomada. Por tomar as decisões sozinho, é necessário um sistema no qual todas as informações cheguem ao conhecimento do fundador. Cria-se, então, um ciclo vicioso, no qual o dono se sente obrigado a participar de todas as atividades da empresa. Com o crescimento da empresa, essa possibilidade passa a ser remota e o fundador adota práticas de conversas pessoais com os encarregados de área. Desta forma, ele passa a confiar mais nessas informações do que nos sistemas de informações da própria empresa, criando feudos e patronatos dentro da organização. Com o surgimento desses grupos, ainda de acordo com o autor, a empresa fica dividida e o planejamento estratégico da organização fica totalmente prejudicado, pois não existe harmonia dentro da empresa. Sem uma estratégia definida, a empresa também não é capaz de realizar os planejamentos tributários, financeiros e produtivos, ficando muito vulnerável à atuação dos concorrentes.

– Confusão entre empresa e família: Para Adachi (2006), esta é uma das características marcantes nas empresas familiares. Esse tópico envolve aspectos como a falta de separação de seus respectivos patrimônios, a utilização da estrutura da empresa para fins particulares, a interferência dos problemas familiares na empresa, conflitos de interesses particulares com interesses da empresa, a dificuldade para determinar a posição de cada membro da família dentro da organização e outros. Um exemplo disso é quando um membro da família mal preparado assume um cargo dentro da empresa. O primeiro problema ocorre na decadência da qualidade do serviço. Num segundo momento, o fundador costuma solicitar a outro funcionário um auxílio para cobrir as deficiências do membro da família, o que culmina na sobrecarga de trabalho para o funcionário e falta de motivação. Uma outra consequência, e a mais grave de todas, são as decisões errôneas feitas pelo membro da família mal preparado, que podem afetar os clientes, os fornecedores ou outras entidades, provocando prejuízos para a organização.

– Camuflagem dos problemas: Não obstante aos problemas apresentados, Adachi (2006) afirma que a dificuldade de discutir abertamente os problemas e os conflitos entre seus familiares torna-se um grande obstáculo na condução dos negócios administrados por uma família. Existem inúmeros casos de proprietários de empresas familiares que comentam: “Na minha família não existem discussões, muito menos brigas!”. São organizações como essas que costumam apresentar os mais sérios problemas de relacionamento familiar, porém todos dissimulados numa hipócrita harmonia. Quando a verdade aparece, grandes conflitos podem surgir ao mesmo tempo, dificultando a solução adequada e afetando diretamente a empresa. Um outro problema contido nesse tópico é a necessidade do fundador em decidir se algum filho está preparado para ser o seu sucessor. Isso representa reconhecer deficiências no filho ou, ainda, constatar que um dos filhos se sobressai perante aos demais. Para o pai é difícil avaliar, de forma neutra e racional, os seus filhos, geralmente, ele procura desconhecer as diferenças entre os filhos. Adachi (2006) ainda frisa que adotar a postura de “esconder a sujeira embaixo do tapete” apenas retarda a discussão dos problemas, e quando esses surgem, se tornam verdadeiros conflitos de difícil solução.

### **2.3 O sistema da empresa familiar**

Alguns termos utilizados na literatura podem causar confusão no entendimento do assunto quando se fala de empresa familiar e família empresária. Para ilustrar essa diferença, utiliza-se a explicação do conceito que Casillas *et al.* (2007) discute. Segundo o autor, o termo *empresa familiar* é usado quando se destaca a empresa, a organização, cuja propriedade está nas mãos de uma família, que determina a orientação estratégica da empresa e pode, inclusive, liderar os próprios órgãos de governança e direção. Já para *família empresária*, o termo é utilizado quando o aspecto que se deseja destacar está mais ligado à instituição familiar, ao conjunto de pessoas que, além de compartilhar um parentesco familiar, possui, controla e/ou dirige um determinado negócio, patrimônio ou organização empresarial. Para ficar claro, um exemplo da diferenciação na utilização dos termos é o seguinte: se o assunto é a incorporação de profissionais externos à empresa, trata-se de um problema típico da empresa familiar. Se a discussão é a educação dos filhos dos empresários para que possam assumir futuras

responsabilidades, trata-se de uma questão que envolve a família empresária. A Figura 1 mostra uma representação gráfica dessa interação.

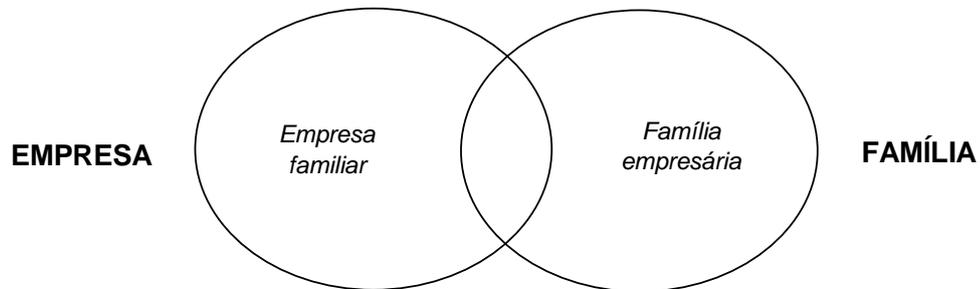


Figura 1 – Empresa e família: empresa família *versus* família empresária

Fonte: CASILLAS *et al.*, 2007, p. 72.

Uma das principais diferenças entre uma empresa familiar e organizações de outras tipificações, é o fato de a primeira possuir uma constituição empresarial por pessoas que mantêm um intenso e constante vínculo afetivo, tornando seu contexto mais complexo que as demais organizações. Tondo *et al.* (2008) lembra que no mundo empresarial é possível demitir um funcionário. Mas no mundo das relações familiares não é possível demitir um familiar, pois não existe ex-pai, ex-mãe, ex-irmão ou ex-primo. Portanto, muito do trabalho possível de ser desenvolvido junto às empresas familiares e famílias empresárias consiste, por um lado, em buscar formas de um maior afastamento das relações familiares com as empresariais e, por outro, aproximar e envolver os familiares com os negócios da família, não necessariamente em posições executivas. Um exemplo de afastamento entre a família e a empresa, ainda segundo a autora, pode-se dar estabelecendo perfis de competências para executivos que irão exercer funções na empresa e afastando familiares sem este perfil ou delimitando direitos e deveres de familiares e sócios nas suas relações com a empresa. Não obstante a esse movimento de afastamento, a aproximação dos familiares com a empresa deve existir no sentido de educar a família sobre os negócios familiares.

A análise que Bernhoeft (1989) faz é que a Empresa e Família continuam sendo instituições antagônicas, aparentemente envolvidas num jogo de soma zero: o que uma ganha, a outra perde. No entanto, ele diz que o hábil “jogo de cintura” da empresa permite adotar estratégias que visam conservar sua prioridade sobre a família, sem, todavia, dar essa

impressão. Esta incompatibilidade fica explícita na empresa familiar, no qual se tem um ambiente em que se confundem, de um lado, o papel do profissional do técnico ou do gerente, racional e objetivo; e de outro, o papel familiar, de pai, de filho, de genro, primo, que pressupõe uma relação permanente e carregada de afetividade, decorrente de um entrelaçamento indissolúvel das respectivas histórias de vida.

Já para Lodi (1998), as empresas familiares não podem ser vistas como instituições que, por característica, possuem sua eficiência reduzida. Segundo ele, a história das empresas familiares bem sucedidas mostra que isso não precisa acontecer necessariamente. E acrescenta que não é a família em si que atrapalha a empresa, ou vice-versa, mas a ignorância dos problemas desse relacionamento e a falta de um código de relações. Outro ponto no mínimo interessante analisado pelo autor se refere ao modo como esta ignorância pode se manifestar no ambiente empresarial familiar. Ele comenta que estudos sobre empresários procuram focalizar as suas lembranças de infância. O conteúdo de muitas dessas *anamneses* (lembranças do passado) familiares constrói um cenário em que há pelo menos um dos seguintes temas: pobreza, perseguição, emigração, morte, solidão, privação material, carência afetiva, deserção, orfandade. Como resultado disso, o empresário tem um conflito de identidade pessoal, uma fragmentação do eu, que causa a busca de um objeto de cura e, conseqüentemente, o encontro da empresa como instrumento de cura. Lodi (1998) define que no fim desse esquema encontra-se a empresa como terapia do eu empresarial. A organização que o empresário fundou se torna o meio mais tangível de adquirir a autoestima que ele procura, o reconhecimento do seu valor, a aceitação pela figura paterna. Nessa explicação psicológica do empresário, faz-se uma conexão com um dos principais problemas das empresas familiares: o processo de sucessão. Desse assunto tratar-se-á mais detalhadamente no decorrer do trabalho.

Após descrever a diferenciação entre a empresa familiar e família empresária, a afetividade envolvida nas empresas familiares que as torna diferentes das demais e a falta de códigos que regulem as relações entre família e empresa, o estudo discute o modelo clássico e de grande aceitação por parte dos estudiosos, consultores e interessados no assunto: o Modelo de Três Círculos da empresa familiar. Este modelo surgiu baseado em um estudo elaborado por Tagiuri e Davis no início da década de 1980, em que eles sugeriram que o retrato preciso de toda a diversidade de empresas familiares precisaria fazer uma distinção crítica entre os subsistemas de propriedade e de gerenciamento dentro do círculo da empresa. O entendimento

era que algumas pessoas são proprietárias, mas não estão envolvidas na operação da empresa. Outras são gerentes, mas não controlam ações. Os estudos realizados por Gersik *et al.* (1997) reforçaram o argumento que os dilemas enfrentados pelas empresas familiares, por exemplo, as empresas controladas por primos, teria mais a ver com a distinção entre proprietários e gerentes do que entre a família e a gestão como um todo. A figura 2 mostra uma representação gráfica do modelo.

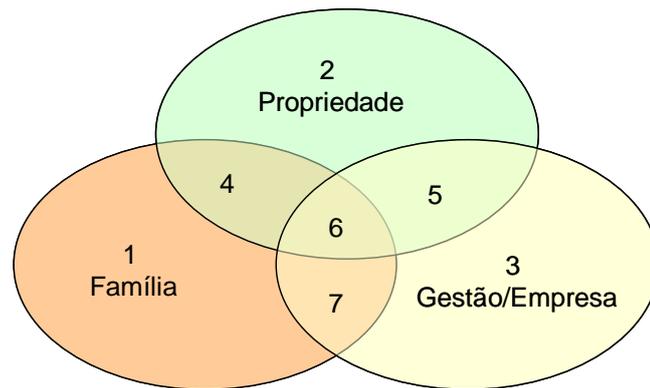


Figura 2 – O Modelo de Três Círculos da empresa familiar

Fonte: GERSICK *et al.*, 1997, p. 6.

Gersick *et al.* (1997) explicam que o modelo descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família. Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas. Pode ser exemplificado esse enquadramento citando todos os proprietários (acionistas e sócios). Em que lugar eles estariam enquadrados? Eles estariam, e somente eles, no círculo superior (2). Da mesma forma, todos os membros da família estariam enquadrados no círculo 1, assim como todos os funcionários estariam no círculo 3. As pessoas com mais de uma ligação com a empresa estarão em um dos setores superpostos, que se enquadram dentro de dois ou três círculos ao mesmo tempo. Um proprietário que é membro da família, mas não é funcionário, estará enquadrado no setor 4, que está dentro dos círculos de proprietários e da família. Um proprietário que trabalha na empresa, mas não é membro da família, estará no setor 5. Finalmente, um proprietário que também é membro da família e funcionário, estará no setor 7, dentro dos três círculos. Com essa clareza, a ferramenta é muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas

familiares. Essa é uma das razões a qual o modelo teve uma aceitação ampla, ou seja, pela sua aplicabilidade imediata. As brigas familiares sobre a política de dividendos ou planejamento sucessório, por exemplo, tornam-se compreensíveis de uma nova forma se for interpretada relacionando-as com a posição de cada participante no modelo de três círculos. Uma pessoa do setor 4 (membro da família / proprietária / não funcionária) pode querer aumentar os dividendos, sentindo que isto é uma recompensa legítima para os membros da família e um retorno razoável sobre o investimento para ela como proprietária. Por outro lado, ainda explica o autor, uma pessoa no setor 6 (membro da família / funcionária / não proprietária) pode querer suspender os dividendos para reinvestir numa expansão, que poderá criar melhores oportunidades de avanço na carreira. Essas duas pessoas podem ser irmãs, com semelhanças de personalidade e estilo e com uma ligação emocional íntima, que não entendem por que não podem concordar a respeito desta questão.

Não obstante as características positivas do modelo de três círculos para compreensão desse tipo empresa, muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo e envolvem mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade. O resultado da adição do desenvolvimento ao longo do tempo aos três círculos é o que Gersick *et al.* (1997) nomeia de modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar. Para cada um dos três subsistemas — propriedade, família e gestão — existem uma dimensão separada de desenvolvimento. O subsistema de propriedade passa por sua sequência de estágios, o da família tem sua sequência própria, e o da gestão também progride por meio de uma sequência de estágios. Essas progressões de desenvolvimento influenciam umas às outras, mas também são independentes. Cada parte muda em seu ritmo próprio e de acordo com sua sequência. A Figura 3 mostra algumas características dos subsistemas.

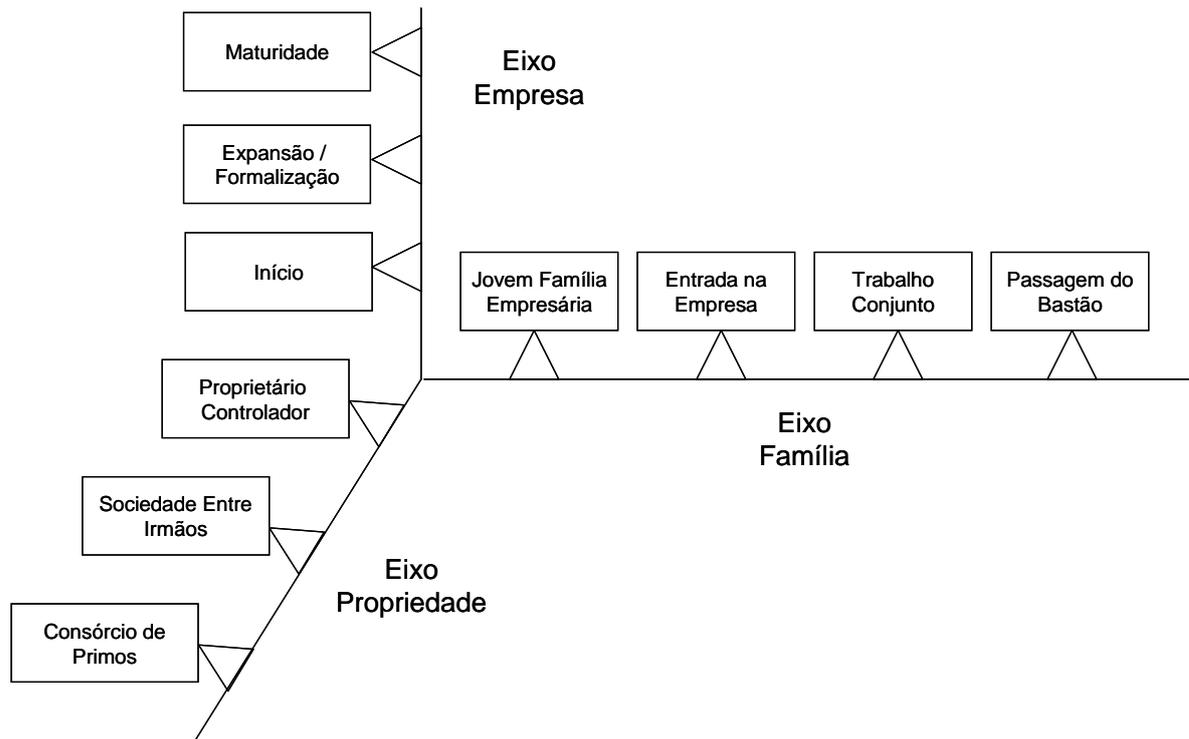


Figura 3 – O modelo tridimensional de desenvolvimento

Fonte: GERSICK *et al.*, 1997, p. 18.

Na dimensão de desenvolvimento da propriedade, o modelo mostra seus estágios e as possíveis mutações ao longo do tempo. Gersick *et al.* (1997) trabalha essa dimensão com o pressuposto de que as diferentes formas de propriedade da família resultam em diferenças fundamentais em todos os aspectos da empresa familiar. Algumas são de propriedade de uma só pessoa, ou de um casal, ou de dois sócios sem relação de parentesco. No outro extremo da escala de complexidade, estão as empresas de propriedade de combinações de membros de uma família (chegando, em alguns casos, às centenas), acionistas públicos, fundos e outras empresas. As questões centrais do desenvolvimento da propriedade estão bem captadas em três estágios: empresas com Proprietário Controlador, Sociedade entre Irmãos e Consórcio de Primos. Essas três categorias ajudam a fazer algumas distinções críticas entre organizações de diversos tipos e também às próprias famílias a entenderem como sua atual estrutura de propriedade afeta todos os outros aspectos da operação. Mas os autores atentam que nem sempre o desenvolvimento dessa dimensão segue essa cronologia e pode ser afetada por mudanças em seu controle acionário, assumindo uma direção desenvolvimentista subjacente.

Para a dimensão de desenvolvimento da família, Gersick *et al.* (1997) propuseram uma divisão das famílias proprietárias das empresas pesquisadas em quatro estágios, definidos pelas idades dos membros de cada geração: Jovem Empresa Familiar, Entrada na Empresa, Trabalho Conjunto e Passagem do Bastão.

O primeiro estágio, Jovem Empresa Familiar, é marcado por intensa atividade, inclusive a definição de uma parceria conjugal que possa suportar o papel do proprietário-gerente, de decidir sobre ter ou não filhos e criá-los, de formar um novo relacionamento com os pais que envelhecem. Nesse momento, ele está preocupado principalmente com a solução do seu conflito contínuo com o pai e com a questão de se tornar líder da empresa. Já a mulher está preocupada com as exigências da empresa e precisa do envolvimento dele na criação de um lar e dos filhos, e talvez permitir que ela própria siga sua carreira. Esse estágio apresenta os pais com todos os dilemas do início da vida adulta: criar um sonho do futuro, explorar estilos de vidas alternativos, estabelecer credibilidade, comprometer-se com uma carreira e, com muita frequência, com o papel familiar e, finalmente, “tornar-se dono do próprio nariz” pouco antes dos 40 anos.

No estágio Entrada na Empresa, cada geração é de dez a quinze anos mais velha do que aquela no estágio da Jovem Empresa Familiar. Esse é o estágio em que as famílias precisam promover a saída da infância da geração mais jovem e sua entrada em vidas adultas produtivas. As famílias nesse estágio estão preocupadas com a criação de critérios de entrada e com o planejamento de carreiras para a geração de jovens adultos, incluindo a decisão de entrar ou não na empresa.

O estágio de Trabalho em Conjunto se caracteriza quando os pais estão em direção aos cinquenta e a geração mais jovem está na faixa dos 20–30 anos. Nesse período, a empresa está tentando administrar complexas relações entre pais, irmãos, cunhados, primos e crianças. A capacidade do sistema da empresa para sustentar uma família em rápida expansão é testada durante esses anos, em especial de duas maneiras: a lucratividade da empresa pode acompanhar as necessidades de renda e de estilo de vida de toda a família e seu porte pode prover oportunidades interessantes de carreira para os membros qualificados da família

No último estágio, Passagem do Bastão, a preocupação principal é com a transição. Embora a sucessão seja tratada como uma questão de negócios, existe também uma enorme importância no círculo da família. Há escolhas a serem feitas a respeito de partilhar ou passar a liderança da geração mais velha para a intermediária em todos os aspectos da vida familiar. Se a família se preparar bem e tiver força para superar as muitas resistências a essas grandes mudanças, então a Passagem do Bastão poder ser concluída com sucesso. Mas vale observar que, estejam elas prontas ou não preparadas, mais cedo ou mais tarde as transições ocorrerão e os ciclos recomeçarão.

Por fim, na dimensão da empresa, o propósito é descrever o desenvolvimento da empresa ao longo do tempo. Os modelos de ciclos de vida das empresas em geral fazem claras distinções entre os estágios de desenvolvimento, marcados por mudanças específicas na estrutura e nas operações da organização. Mas Gersick *et al.* (1997) simplifica e faz uma progressão de três estágios que, para eles, capta a diferenciação essencial entre os estágios da empresa.

O estágio de Início é o que se refere à fundação da empresa e os primeiros anos de vida da organização, quando a sobrevivência está em questão. Para empresa como um todo, inclusive unidades de negócio criadas ao longo de sua vida, é inegável que sempre exista um período inicial com características únicas e bem definidas.

Já o estágio de Expansão/Formalização inclui as empresas familiares a partir do ponto que estas se estabelecem no mercado e estabilizam suas operações dentro de uma rotina inicial previsível, por meio de expansões e de uma complexidade organizacional crescente, até o período no qual o crescimento e as mudanças organizacionais caem drasticamente de velocidade. Isso pode durar pouco ou muitos anos, até mais de uma geração. É nessa época em que as empresas familiares procuram moldar a sua curva de crescimento e a sua estrutura emergente para servir às necessidades do grupo de proprietários em evolução e à família em desenvolvimento. Nesse estágio as empresas familiares experimentam consequências positivas e negativas do crescimento: mais oportunidades e mais senso de possibilidade, mas também tensões provenientes do fato de a expansão ultrapassar a infraestrutura. Se a empresa está tendo sucesso, são criadas novas oportunidades para que os proprietários obtenham retornos aceitáveis sobre seus investimentos e para que os gerentes da família ou não, construam carreiras com níveis atraentes de remuneração, autoridade e *status*. Caso essa

hipótese não aconteça, ou seja, a empresa não está tendo sucesso, é provável que o grupo de proprietários e família reavalie seu compromisso com a empresa.

E por último, de acordo com a sequência da trilogia simplificada pelos autores, o estágio de Maturidade fecha a dimensão do desenvolvimento da empresa. Nesse estágio, a empresa familiar tem suas raízes na avaliação do mercado, em que o foco do ciclo de vida do seu produto e as dinâmicas competitivas mudam para batalhas de *market share* cada vez menos lucrativos. Esse estágio é utilizado pelos autores para descrever um ambiente de estagnação, quando as operações da empresa estão “rotinizadas” ao ponto do comportamento automático e as expectativas a respeito do crescimento serem muito modestas. Mesmo dessa forma, aparentemente operando com eficiência extraordinária e uma posição dominante de mercado, a empresa familiar sofre forças por mudanças que não podem ser contidas indefinidamente. Para isso, existem duas saídas: renovação e reciclagem, ou a morte da empresa. Os autores finalizam suas análises, sugerindo que, apesar do modelo possuir limitações em referencia à complexidade das tipologias da empresa familiar, o objetivo é prover uma estrutura previsível para o desenvolvimento de empresa familiar ao longo do tempo, em cada dimensão. Além disso, sua intenção é sugerir como o reconhecimento do estágio e a combinação de estágios entre propriedade, família e empresas, podem ajudar a análise das dinâmicas em qualquer empresa familiar.

Álvares *et al.* (2003) faz uma análise sobre o relacionamento entre os três subsistemas propostos por Gersick *et al.* (1997): propriedade, família e empresa. No mínimo é complementar a forma com que ele aborda esse relacionamento dando um enfoque no grau de sobreposição em que os três círculos se expõem. O impacto dessa sobreposição, maior ou menor, na família e na empresa, é determinado pelo grau em que ela ocorre. Dessa forma, são encontradas empresas fortemente entrelaçadas com a família e empresas que preservam a sua individualidade, ao lado da individualidade da família que a controla ou administra. Os diferentes graus de sobreposição podem ser vistos na Figura 4 por meio da escala formada pelos casos tipificados por Álvares *et al.* (2003).

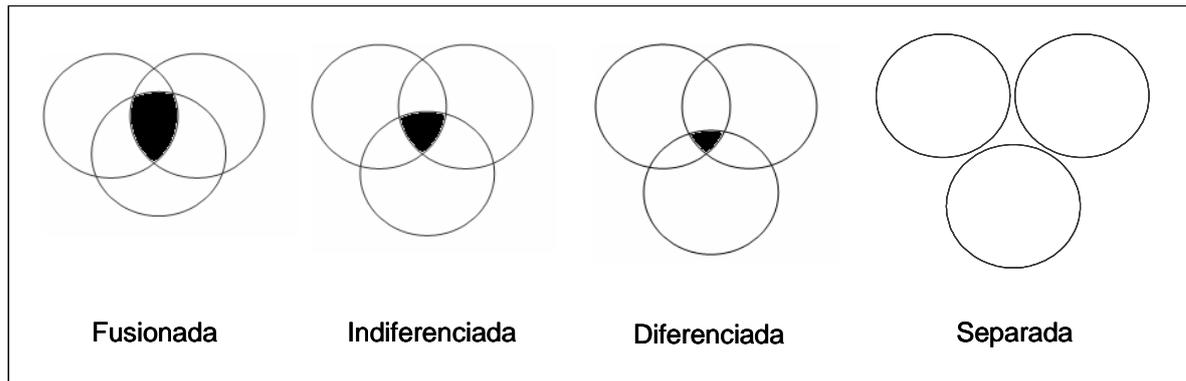


Figura 4 – Grau de sobreposição do sistema família/propriedade/empresa

Fonte: Adaptado de ÁLVARES *et al.*, 2003.

No caso da Fusionada, a empresa tem seus sistemas fortemente superpostos; membros da família ocupam todos os cargos de direção e muitos dos cargos de gerência. O capital é todo familiar, podendo o patrimônio da empresa ser confundido com o da família; os interesses da família se confundem ou são mais importantes do que os objetivos da empresa; o “dono” orchestra tudo e toma todas as decisões.

Para a escala Indiferenciada, a empresa tem em seus sistemas uma sobreposição significativa; a presença de administradores profissionais não pertencentes à família é expressiva, mas os interesses e a influência da família sobre a organização também são grandes; a identidade da empresa confunde-se com a da família.

O terceiro caso, a Diferenciada, a empresa e família têm identidades próprias: a família pode ter controle acionário, mas há separação entre os interesses da empresa e da família, que tem comprometimento com o capital. Os objetivos da empresa são soberanos; os acionistas entendem que uma empresa bem-sucedida assegura os interesses de longo prazo da família; o poder decisório é compartilhado; o sistema é aberto. Nessa tipificação, existem boas práticas de governança, acordo de entendimento elaborados ao longo da existência da sociedade, estabelecendo novos padrões de diferenciação família/empresa/propriedade. Os conflitos são tratados no plano mais racional.

Na última escala de sobreposição, Separada, há completa separação entre família, empresa e capital. Nesse caso, deixa de ser familiar. Usa-se esse recurso para eliminar ou reduzir problema, eliminando-se, assim, a figura da empresa familiar, que só existe enquanto

vinculada a uma ou mais famílias. Por outro lado, do ponto de vista “psicológico”, pode representar uma completa ruptura entre propriedade e empresa, como no caso das famílias proprietárias “desengajadas”, comportando-se, quando não de maneira hostil, como se nada tivessem a ver com o negócio e com os demais sócios.

## **2.4 Especificidades da profissionalização e sucessão**

É unânime em toda a bibliografia pesquisada que a profissionalização é um dos pontos-chave para a perpetuidade das empresas familiares. No entanto, esses conceitos devem ser entendidos para se conseguir caracterizá-los ao longo da análise desse tema.

O processo de profissionalização da administração, segundo Padula (2002), pode ser compreendido, de maneira geral, como o caminho pelo qual as estratégias de coordenação de atividades e os esforços organizacionais adotados pela administração vão se formalizando à medida que a empresa vai passando pelas diferentes fases de seu crescimento. De forma mais específica, a profissionalização se apoia em duas grandes frentes de ação: o processo de delegação de responsabilidade e o grau de formalização dos mecanismos utilizados para o controle das ações dentro da organização. Segundo Padula (2002, p.64):

Entende-se por sistemas formais de administração o processo explícito de estabelecimento das políticas, dos objetivos, dos planos e programas, dos orçamentos e dos critérios de avaliação e recompensa no interior da empresa.

Para fazer a evolução para um estilo profissional de administração, Padula (2002) orienta que o empresário deve, primeiramente, reconhecer e convencer-se da necessidade de tais mudanças. Ele deve estabelecer e implantar um programa de ações para facilitar o processo de mudanças profundas que a profissionalização implica. A organização de um sistema de gestão dividido em atividades de planejamento, organização e controle de forma integrada e em todos os setores da empresa, serve de orientação para realizar os grandes objetivos organizacionais.

Casillas *et al.* (2007) analisa a profissionalização em dois aspectos distintos, os quais ele faz questão de separar. O primeiro refere-se ao caráter externo ou interno (familiar ou não-familiar) dos membros que exercem cargos de direção nas empresas familiares. Na visão do autor, esse aspecto não tem nada a ver com a profissionalização, embora também exerça influência sobre a empresa. No outro aspecto, esse termo relaciona-se à existência de uma estrutura organizacional e de gestão, em que prevaleçam os valores empresariais e a formação e capacitação idônea de seus dirigentes para o cargo que exercem, pertencendo ou não à família proprietária. Esse último é o conceito que os autores defendem como o significado correto do termo profissionalização. Desta forma, a profissionalização depende:

- a) Dos princípios e valores que prevalecem na empresa: assim, para se afirmar que uma empresa está profissionalizada, os princípios que devem nortear a estrutura, a evolução e o funcionamento da empresa, devem ser os empresariais, tais como produtividade, a rentabilidade, a qualidade, o benefício, o equilíbrio financeiro, etc. No oposto, nas empresas menos profissionalizadas, os valores pessoais e familiares podem ter grande importância, de forma que sejam tomadas decisões empresariais baseadas em critérios familiares.
- b) Da existência de uma estrutura e de um modelo organizacional e empresarial: as empresas caracterizam-se por serem organizações e estas, por sua vez, por contar com sistemas e modelos voltados para a conquista dos seus objetivos. Esses sistemas vão mais além dos profissionais que exercem as distintas funções da empresa. Em outras palavras, os profissionais é que devem desenvolver as funções da empresa, e não o contrário.
- c) Dos profissionais que exercem cargos de alguma responsabilidade executiva na empresa, pois devem ser apropriadas, quanto ao nível e à orientação da formação, capacitação profissional, aptidões e atitudes. Essas pessoas têm de ser as melhores para cada cargo. Nas empresas familiares, nem sempre é possível encontrar membros da família que sejam os mais adequados para determinados cargos.

Não obstante a avaliação a respeito do conceito de profissionalização exposto anteriormente, um aprofundamento dessa análise é o que Ricca (2007) aborda referente à sobreposição entre os princípios familiares e empresariais, o que afeta diretamente os conceitos sobre profissionalização. Ele explica que os princípios familiares são, por definição,

conflitantes com os princípios empresariais. Na estrutura familiar, o objetivo é a satisfação das necessidades pessoais de seus membros, enquanto que em uma estrutura empresarial o foco é atingir as metas relativas à conquista de mercado e lucro. Além disso, a estrutura familiar congrega rivalidades, diferenças pessoais de gerações e entre sexos, sendo comum a aglutinação de grupos rivais, o que resulta na ausência de negociações construtivas. Em contraposição, a estrutura empresarial congrega a seleção efetiva de pessoal, com avaliação sistemática, treinamento e desenvolvimento dirigidos à atividade fim e, por consequência, a compreensão dos objetivos e metas e a equidade.

Ainda de acordo com Ricca (2007), é comum encontrar empresas familiares com graus de sobreposição de papéis, o favoritismo, o excesso de controle, de confiança e de segredos, envolvendo tanto os diversos grupos familiares quanto os profissionais com quem trabalham mais diretamente, como já foi dito inclusive anteriormente na separação entre família e empresa. Um resultado disso é a ausência de qualquer conceito de governança corporativa, com uma mentalidade totalmente distorcida e não direcionada a resultados efetivos, do ponto de vista empresarial. A consequência disso é a dificuldade crescente para atrair profissionais e talentos, de manter um nível adequado de investimento no negócio, a dilapidação indireta do patrimônio e a perda da visão estratégica.

A influência dos princípios e valores expostos por Casillas *et al.* (2007) no processo de profissionalização pode ser explicado pela análise que Bernhoeft (1989) faz da cultura existente na empresa familiar. A cultura da empresa familiar no Brasil é fortemente permeada por traços culturais nacionais, que por sua vez sofreram influência de traços culturais dos imigrantes. Assim, a cultura dessas empresas está fundamentada em valores como solidariedade, perseverança para vencer adversidades e confiança mútua entre os seus membros, percebida pela herança simbólica de um vínculo comum. A família reproduz um sistema de interação social baseado na lealdade e na submissão, que pode neutralizar e impedir movimentos em contrário. Deste modo, os indivíduos, a fim de protegerem seus vínculos de pertencer ao grupo, por vezes deixam de lado a consciência crítica, dificultando as iniciativas de inovação, o que pode significar uma ameaça à continuidade da organização. Assim, esse movimento afeta diretamente o processo de profissionalização.

Já Adachi (2006) diz que a profissionalização consiste em preencher os cargos com as pessoas que possuem habilidades necessárias para cumprir suas funções e assumir suas responsabilidades. Desta forma, segundo ele, o principal desafio é identificar as habilidades necessárias a um determinado cargo, já que podem estar associadas a inúmeros motivos, como o nível de escolaridade, a experiência profissional fora da empresa, ou ainda o simples fato de ser descendente do fundador. Desse modo, a visão adotada pelo autor diz respeito às pessoas que assumem alguma função na empresa familiar.

Em geral, inexistente profissionalização nas empresas familiares, especialmente aquelas que estão na primeira geração. Uma vez que essas enfrentam dificuldades em aspectos como contratação, promoção, dispensas e sistemas de remuneração. Na contratação de funcionários, por exemplo, os fundadores e/ou diretores estatutários se baseiam em aspectos pessoais e emocionais, como parentesco, afinidade, compartilhamento de valores e indicações de conhecidos. Além disso, muitos problemas estão relacionados com o sistema de promoção e remuneração dos funcionários. Sem um organograma definido, que venha a especificar os cargos, as funções e as respectivas remunerações, fica muito mais fácil para os funcionários que demonstram lealdade, fidelidade e dedicação ao fundador e/ou diretores estatutários conseguir maior importância dentro da empresa, gozando, desta forma, de algumas regalias, com melhor remuneração e maior possibilidade de promoção em sua carreira. Sendo assim, nem na seleção, quanto na promoção, são respeitados critérios como capacidade e a competência para o cargo. Por isso, Adachi (2006) recomenda que a profissionalização deva ser realizada em duas perspectivas: profissionalização dos gestores e profissionalização da sociedade.

A profissionalização dos gestores consiste na contratação de executivos comprovadamente competentes para ocupar cargos importantes no organograma da empresa. Esses executivos poderão ser ou não membro da família, desde que atendam os requisitos para a função a ser desempenhada, como conhecimento conceitual, experiência, liderança e, nesse caso, principalmente vocação. Entende-se por esse último como sendo “a disposição natural e espontânea para desempenhar determinada profissão, ou a aptidão, o talento ou a propensão para certa função” (ADACHI, 2006, p. 127). Desta forma, bem diferente de uma situação imposta.

De acordo com esse autor, na profissionalização da sociedade, ainda entendida como propriedade, a organização deve se preocupar também com a preparação profissional dos seus herdeiros, a fim de que seja constituída uma sociedade saudável. Na verdade, não só os herdeiros, mas todos os membros da família deveriam estar preparados para assumir cargos, mesmo sendo sócio ou acionista. Desta forma, o conceito de família empresária já estaria sendo formado, sendo esta a parte mais complicada do processo de profissionalização. Uma família empresária deve entender de assuntos fundamentais como finanças, compreendendo a diferença do fluxo de caixa da organização e o das pessoas físicas e políticas de investimentos dentre outros. Ela ainda deve discernir o perigo da vinculação e da dependência de todos os membros da família ao sucesso do negócio, assim como controlar o dilema entre reinvestir os recursos necessários ao seu crescimento com a satisfação das necessidades particulares dos familiares através da distribuição de dividendos.

São poucas as empresas familiares que os sócios conseguem adotar uma postura profissional quanto às regras de uma boa gestão. Um dos equívocos mais encontrados nas empresas familiares é a colocação de descendentes em cargos remunerados e hierarquicamente elevados, sem que haja o efetivo cumprimento dos pressupostos associados ao cargo por parte do familiar. Na realidade, a remuneração é percebida apenas como uma mesada. Isso é o oposto da profissionalização, sendo esta praticante da meritocracia como forma de compor a remuneração de um executivo. Por outro lado, a exclusão ou afastamento dos familiares podem gerar diversos problemas de conhecimento do negócio. Caso o proprietário faleça repentinamente, os herdeiros (viúvas e filhos) desconhecem por absoluto as questões mais básicas que envolvem o negócio. Outro ponto discutido é a falsa sucessão. O fundador contrata um profissional para sucedê-lo, passa a ocupar uma vaga no Conselho de Administração, para apenas colaborar com assuntos estratégicos. Porém, na prática, o fundador continua participando de todas as decisões cotidianas e impedindo que o profissional contratado atue com autonomia (ADACHI, 2006).

Amendolara (2005) acredita que a profissionalização está vinculada a forma como a empresa familiar é estruturada do ponto de vista de poder, ou seja, como os proprietários detentores do controle acionário exercem o poder na organização e como funciona seu relacionamento com o conselho de administração e a diretoria executiva. Ele analisa, de forma simples e dentro de seus critérios de avaliação, as situações de profissionalização real e profissionalização imperfeita, como é demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Critérios de avaliação entre profissionalização real e imperfeita

PROFISSIONALIZAÇÃO	
REAL	IMPERFEITA
O grupo controlador através da holding e/ou conselho de administração localiza-se fisicamente ao longo da administração profissional.	O grupo controlador está no mesmo prédio, junto com a diretoria profissional.
O grupo controlador, estabelecidas as políticas e as estratégias da companhia, não interfere na sua execução.	O grupo controlador interfere, de alguma forma, porque não confia na gestão.
O grupo controlador mantém assessoria de alto nível fora de linha, sem qualquer ligação com a empresa, para assessorá-lo na avaliação do andamento dos negócios.	O grupo controlador não possui assessoria para o conselho de administração.
O membro da família, ocupando posição na diretoria executiva, é tratado da mesma forma que os demais diretores, sendo passível de demissão.	O membro da família é tratado com condescendência.
O grupo controlador tem paciência para esperar o resultado da política traçada e não se perturba se demora a aparecer ou se surgirem problemas.	O grupo controlador começa a inquietar-se aos primeiros sinais de dificuldades e ameaça interferir ou cobrar resultados antes da hora.

Fonte: AMENDOLARA, 2005, p. 26.

A empresa familiar não se movimenta no sentido da profissionalização por vontade própria. Segundo Muchon e Campos (1998, *apud* LIMA, 2004), a empresa familiar tem um estímulo à profissionalização em períodos de crise e ocorrem pelo lado das chamadas forças propulsoras. Essas crises também são chamadas por Greiner (1998) de revoluções, em que podem acontecer outras transformações que não propriamente uma crise. Já os obstáculos ou barreiras à profissionalização, acontecem pelo lado das chamadas forças restritivas. Na visão de Muchon e Campos (1998, p.28):

A profissionalização é uma das mudanças mais fortes dentre as que podem acontecer na vida de uma empresa. Uma empresa, com gestão tipicamente familiar, mudará mais rápida e facilmente no sentido da profissionalização, de acordo com a intensidade de uma crise, localizada do lado das forças propulsoras.

Para compreender esses estímulos e obstáculos no processo de profissionalização da gestão em empresas familiares, Muchon e Campos (1998) os explicitam de acordo com a Figura 5 apresentada.

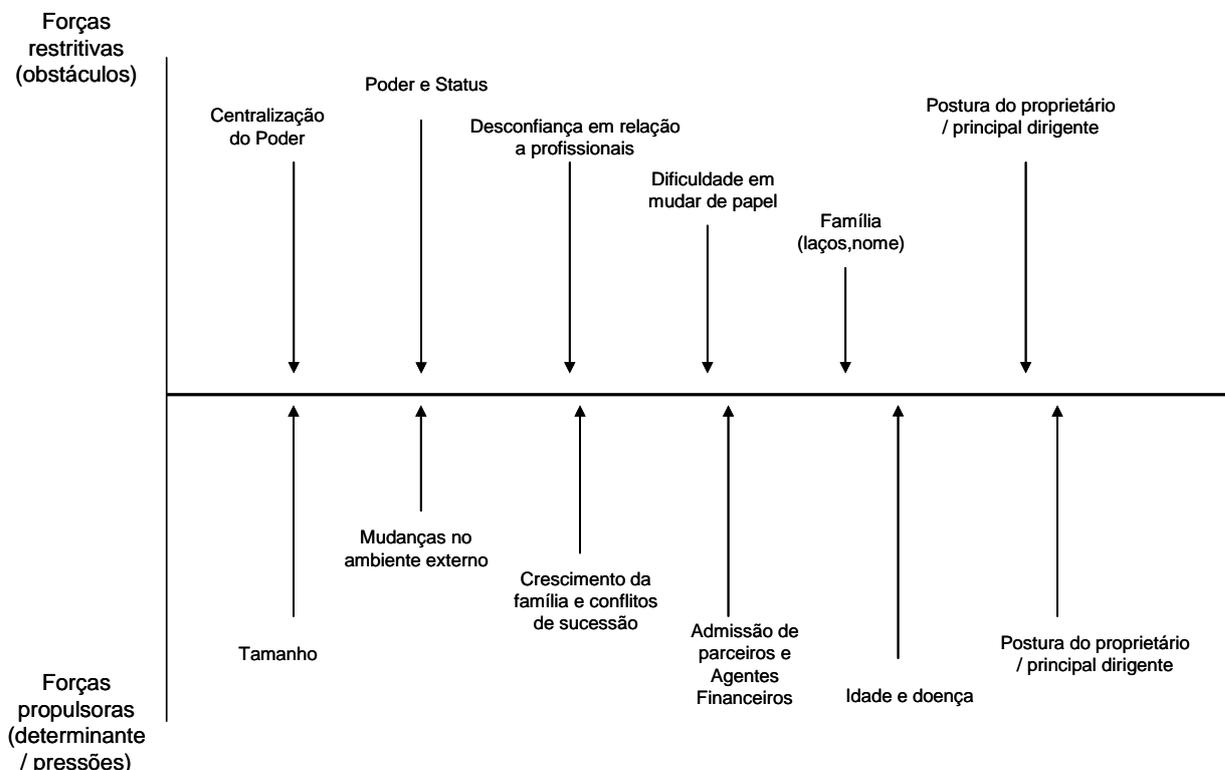


Figura 5 – Forças propulsoras e restritivas à profissionalização

Fonte: Adaptado de MUCHON; CAMPOS, 1998.

O processo de profissionalização da empresa familiar passa necessariamente pelo aspecto da sucessão. Para Tondo *et al.* (2005), sucessão é a transferência de poder nas decisões empresariais, de conhecimento e conclui-se com a transferência de patrimônio entre gerações. Na visão de Gersick *et al.* (1997), sucessão é o teste supremo de uma empresa familiar. Depois que ela é transformada de empreendimento individual em familiar, sua continuidade torna-se uma preocupação única. De acordo com Leone (2005), a sucessão não é algo que pode ser resolvida da noite para o dia. É um processo longo que tem como alicerce o planejamento e a organização. Por um lado, o sucessor deve se preparar para o cargo. Por outro, o sucedido deve tornar esse processo o mais claro possível, informando à família os detalhes de como ele está encaminhando a escolha. Bernhoeft (1989) complementa dizendo que a sucessão nas sociedades familiares é algo muito delicado, não existindo lógica ou racionalidade que a resolva completamente. Torna-se necessário um grande envolvimento de

todas as partes interessadas. O início das discussões e as análises do tema devem ser feitos pelo próprio fundador. Assim, se o processo se inicia com ele em vida, existem grandes possibilidades de sucesso, exigindo muito desprendimento e capacidade de entender que a obra e seus ideais devem ultrapassar sua existência. Portanto, observa que o fundador também tem um papel fundamental, além é claro do sucessor.

Oliveira (2006) também corrobora que o processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar. Ele propõe que a análise sobre o processo de sucessão nessas empresas seja realizada sob dois tipos: a sucessão familiar e a sucessão profissional.

A grande importância na sucessão familiar é a avaliação realística que o executivo elabora em relação aos seus herdeiros naturais, procurando enganar-se e afirmando que os mesmos são os melhores executivos que a empresa poderá ter em seu quadro de comando. Essa situação pode levar a empresa ao caos administrativo, muitas vezes de maneira irreversível. Desta forma, Oliveira (2006) não afirmou que os herdeiros naturais são incompetentes, mas que a análise e a avaliação do processo sucessório devem ser efetivamente realísticas. Alguns aspectos devem ser considerados na sucessão familiar, de acordo com o autor:

- a realidade da família, quanto a seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais;
- se colocam o nível de riqueza e poder acima das interações pessoais e familiares;
- se existe dicotomia entre família e empresa;
- como são tratados os parentes agregados, tais como genros e noras;
- como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família; e
- a atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca da família (OLIVEIRA, 2006, p. 12).

Com referência aos herdeiros, ainda falando de sucessão familiar e na visão de Oliveira (2006), os mesmos podem ser classificados de quatro formas principais:

- Quanto ao envolvimento com a gestão dos negócios da empresa familiar, pode haver herdeiros muito dedicados e herdeiros pouco dedicados;
- Quanto à apresentação de resultados para a empresa familiar;
- Quanto à abordagem legal; e
- Quanto aos agregados, eles podem também tornar-se herdeiros, tais como os cônjuges dos herdeiros, dependendo do regime de casamento (OLIVEIRA, 2006, p.11–12).

Para a sucessão profissional é considerado as seguintes situações: empresa com administração familiar que passa a ser administrada por profissionais contratados e a empresa já profissionalizada em que ocorre a troca de um ou mais executivos. Oliveira (2006), neste tipo, se restringe a considerar as vantagens e desvantagens da sucessão profissional as quais se apresentam no Quadro 2.

Quadro 2 – Vantagens e desvantagens da sucessão profissional

VANTAGENS	DESvantagens
- Ter maior facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado	- Receber e incorporar estilos e filosofias de administração que fogem da maneira de ser da empresa familiar
- Receber, de maneira mais rápida e efetiva, as experiências e os conhecimentos de um executivo principal	- Maior possibilidade de perder o executivo
- Receber novos estilos e filosofias de administração interessantes - Ter maior flexibilidade para alterações de executivos	- Problemas na hierarquia

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA, 2006.

Baseado no modelo de Bayad e Barbot (2002), Lima *et al.* (2007) abordam e comenta que a sucessão em empresas familiares não se restringe a um fato gerencial. Cabe envolver dois elementos que estão em jogo: de um lado a transmissão de patrimônio e de outro a transmissão gerencial. O modelo proposto por Bayad e Barbot (2002) para descrição do processo sucessório busca demonstrá-lo como resultante de um processo de transmissão gerencial e de transmissão patrimonial, intrinsecamente ligados. A Figura 6 demonstra o modelo:

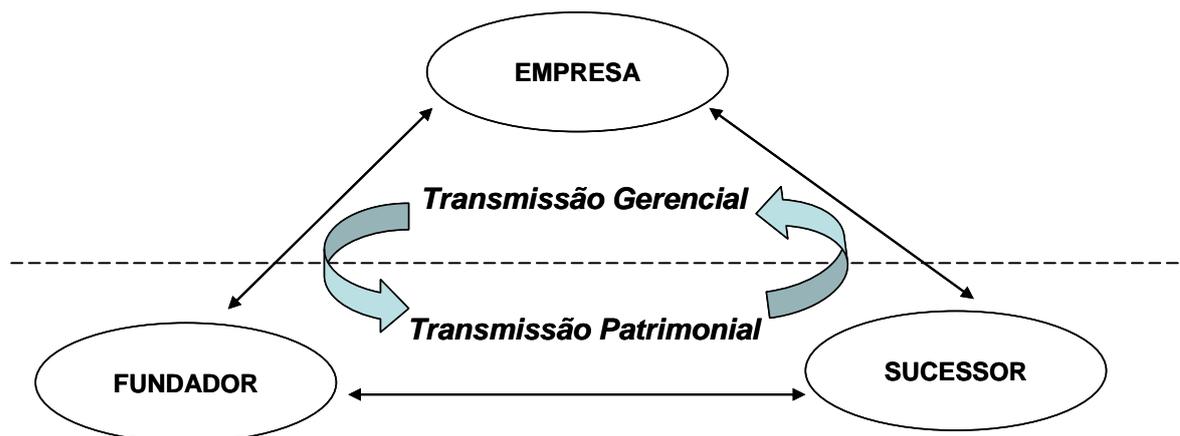


Figura 6 – Modelo tridimensional de sucessão das empresas familiares

Fonte: Adaptado de BAYAD; BARBOT, 2002.

A transmissão gerencial é um processo que se inicia com a entrada do sucessor na empresa geralmente incentivada pelo fundador. O sucessor deve dispor de capacidades empreendedoras e gerenciais suficientes para assegurar a continuidade e o desenvolvimento das atividades na organização (SHARMA; CHRISMAN; CHUVA, 1997). A partir de então, os sucessores passam a examinar suas responsabilidades dentro da empresa, de modo a possibilitar que sua participação efetive a sucessão na organização (ST-CRY; INOUSSA, 2000).

A transmissão patrimonial é comumente compreendida como um ato terminal e puramente administrativo. Entretanto, a qualidade da relação entre o fundador e o sucessor causa um forte impacto no processo de sucessão (ST-CRY; INOUSSA, 2000). Dois fatores assegurariam seu sucesso: o respeito mútuo entre as gerações e a adaptação de papéis feita pela segunda geração. Para tal, também é relevante a criação de um conjunto de valores comuns entre os envolvidos para se evitar possíveis conflitos.

Outro fator, apresentado por Ricca (2007) e de relevância ao assunto de sucessão, é o planejamento da sucessão. Ele concorda com a afirmação de Oliveira (2006) e diz que um processo de sucessão sem planejamento e mal conduzido são os principais responsáveis pela vida curta de empresas familiares. Um correto processo sucessório deve ser planejado com muita antecedência e implementado de forma gradual. Esse processo é sempre arriscado e pode ser um período muito confuso e complexo na vida de um acionista, tanto em termos financeiros quanto emocionais. Tendo em vista esse processo complexo, Floriani (2008) cita

um escritor espanhol, Domènec Biosca Vidal, e comenta um artigo publicado pelo mesmo que descreve uma reflexão crítica, otimista e positiva sobre os sete erros capitais mais habituais na empresa familiar. Ver-se-á mais adiante que na verdade estes erros têm haver diretamente com a problemática da sucessão em empresas familiares. Veja:

1 – Confundir propriedade com capacidade de direção: é difícil para um pai tomar consciência de que nenhum de seus filhos tem as características e habilidades suficientes para dirigir com garantias a empresa da família. Mas é melhor o conhecimento desta deficiência do que elevar herdeiros a cargos de gestão crítica e provocar desgostos futuros e, até mesmo, consequências de fracasso da empresa;

2 – Atrasar desnecessariamente o ingresso dos filhos: Sendo o oposto ao primeiro erro, a resistência dos fundadores em permitir o ingresso antecipada dos filhos na empresa, e com eles, as temidas “novidades” estratégicas originadas dos estudos que estes desenvolvem, pode ser fatal para a empresa. Nem sempre a renovação teórica de princípios sobejamente assentados pode ser prejudicial ao negócio. Há necessidade dessa renovação, tanto quanto se constata na própria sociedade idêntica ao processo de modernização, de avanço tecnológico, conceitual, operativo, relacional.

3 – Fixar inadequadamente as retribuições salariais: a vocação da empresa familiar em não fracassar e o personalismo excessivo que alguns proprietário de empresas familiares praticam, os leva em algumas ocasiões a um certo autoengano bondoso nos níveis de retribuição, porém que podem ter dupla consequência:

– Um deles é o de retribuir os membros da família que trabalham na empresa familiar abaixo dos níveis de mercado, uma vez que acreditam que irão ganhar mais adiante como proprietários. Isso provoca fuga de bons profissionais membros da família, que preferem obter retribuições mais acordes com sua preparação e capacidade de se responsabilizar por objetivos interessantes.

– O outro autoengano ocorre contrariamente ao caso anterior, em que os membros são recompensados acima do usual estipulado pelo mercado, diante da alegação de que precisam de uma remuneração superior que se adéque ao seu padrão de vida.

Ambas as circunstâncias provocam, como mínimo, tanto nos membros da família que trabalham na empresa, como no resto dos empregados e acionistas, razões de desmotivação e conflito e uma distorção nos custos reais da empresa.

4 – Estabelecer remunerações em espécie sem correlação: esse é um dos erros mais comuns às empresas familiares. Os herdeiros sucessores se sentem no direito de utilizar recursos financeiros da empresa para seus gastos pessoais, como também os produtos, serviços, bens e até funcionários que a ela pertencem. O fato de alguns patriarcas (ou matriarcas) ignorarem este tipo de abuso, tornando-se revoltante para os empregados da empresa, bem como para outros membros da família.

5 – Manutenção de diretores familiares incompetentes: vê-se com frequência demasiada o desrespeito que os próprios gestores da empresa (familiares), independentemente do nível hierárquico, ostentam, seja com empregados, como com pessoas não ligadas à mesma (mas na frente de colaboradores), mostrando um péssimo exemplo do que deveriam ser a postura e a filosofia do empreendedor. Isso poderá levar a uma deterioração crescente dos valores da empresa, até que esta possa ver-se tomada por um “câncer” funcional, irrecuperável. E o mercado, nestes casos, é impiedoso para aqueles que menosprezam o respeito, a ética profissional e a moral individual.

6 – Falta de austeridade: por mais que se queira contestar, a verdade é que na grande maioria dos casos de empresas familiares, o exemplo que parte dos potenciais sucessores raramente é um modelo a ser seguido pelos colaboradores que o rodeiam (mesmo que a distância). O que menos se espera dos membros de uma família que possui um negócio, é a esnobação, a ostentação, o deboche declarado perante os demais empregados da empresa, como a afirmar “somos filhos de papai”, enquanto a equipe de trabalhadores sustenta, literalmente, essa situação. Esta postura (lamentavelmente, muito comum) mostra que há um grande despreparo, tanto dos potenciais sucedidos como dos iminentes sucessores, por conta de uma questionável ignorância do comportamento desviado dos segundos, provocado pela condescendência dos primeiros.

7 – O primeiro trabalho das novas gerações: a imposição de antecipar o ingresso do filho ou filha na empresa da família, sem antes estar teórica e tecnicamente preparado, predispõe a pensar que há uma tentativa insana de proteção e, ao mesmo tempo, de impedir o herdeiro de

utilizar sua liberdade para adquirir experiências por seu próprio esforço. Isso permite que eles tenham o direito e a capacidade de experimentar suas próprias condições de vencer barreiras, de competir, de mostrar suas capacidades natas ou adquiridas e, em caso de fracasso, de saber conviver com este, partindo para o reaprendizado e a especialização, rumo a um poder competitivo melhorado.

## **2.5 Governança corporativa na empresa familiar**

Com a evolução dos modelos de gestão e, principalmente, a globalização dos negócios que atingiu organizações de todo o planeta, as questões a respeito do processo de governança corporativa vêm sendo discutidas e já aperfeiçoadas nos principais blocos econômicos mundiais, apesar de ser ainda muito recente para essa civilização. Mas para Bornholdt (2005) a origem da governança é bastante antiga. Ele cita que Sócrates, há dois mil anos, disse que “a guerra é importante demais para que seu manejo fique apenas nas mãos de generais”. Também cita o Antigo Egito, em que uma família governou a construção de uma pirâmide de Quéops durante 20 anos com mais de cem mil homens, reflexo da cultura familiar da época. Diante do exposto, fica difícil delimitar o início e as etapas de evolução do governo em empresas. Para fins do presente estudo, será analisado o “último ciclo” de evolução observado pelos acadêmicos e profissionais do mercado motivados principalmente pelos escândalos de grandes empresas ao redor do mundo, especialmente nos Estados Unidos, Japão e Itália.

De acordo com Silva (2006), “governança corporativa é um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores, facilitando, assim, o acesso ao capital”. O autor complementa ainda que não existe um consenso completo dos conceitos de governança, mas que todos apresentam coesão nos próprios conceitos, princípios, finalidades, modelos e práticas. Abaixo segue alguns exemplos de outras fontes:

Quadro 3 – Conceitos diversos de governança corporativa

Instituição/Autor	Conceito
IBGC	Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, "governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade." (IBGC, 2009, p.19)
OCDE	A OCDE (1999) define governança corporativa como sendo o sistema segundo o qual as corporações de negócio são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidade entre os diferentes participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação às questões corporativas. E oferece também bases através das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para se acompanhar o desempenho.
CADBURY	Segundo Cadbury (1992), a governança corporativa é o sistema e a estrutura de poder que regem os mecanismos através dos quais as companhias são dirigidas e controladas.
Lodi	LODI (2000) define que a governança corporativa é um novo nome para o sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa, liderado pelo Conselho de Administração.

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Observa-se que há uma coerência entre os conceitos apresentados. As palavras mais constantes nessas definições são “dirigidas” e “monitorar/controlar”. Além disso, as definições também abordam fortemente o relacionamento de poder das organizações na alta administração.

Apesar dessa similaridade, as diferenças entre os modelos praticados em diversos países do mundo são provenientes do perfil histórico, cultural, econômico e institucional de cada país em que cada um predomina. Andrade e Rossetti (2004) descrevem os valores que dão sustentação às dimensões de governança corporativa:

- *Fairness* (Equidade): Senso de justiça, equidade no tratamento dos acionistas. Respeito aos direitos dos minoritários, por participação equânime com a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa, quanto nos resultados das operações, quanto ainda na presença ativa em assembleias gerais.
- *Disclosure* (Divulgação): Transparência das informações, especialmente as de alta relevância, que impactam os negócios e que envolvem resultados, oportunidades e riscos.
- *Accountability* (Responsabilização): Prestação responsável de contas, fundamentadas nas melhores práticas contábeis e de auditoria.
- *Compliance* (Conformidade): Conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país.

Andrade e Rossetti (2004) ainda destacam as melhores práticas de governança corporativa sugeridas pela OCDE, sintetizadas em cinco pontos fundamentais, a saber:

- a governança corporativa deve proteger os direitos dos acionistas;
- a estrutura de governança deve assegurar tratamento equânime a todos os acionistas, majoritários ou minoritários, nacionais ou estrangeiros;
- a estrutura de governança deve reconhecer direitos de outras partes interessadas na criação de riqueza e na sustentação de corporações economicamente sólidas;
- a governança corporativa deve assegurar a divulgação oportuna e precisa de todos os fatos relevantes referentes à empresa; e
- a governança deve definir as responsabilidades dos conselhos envolvendo orientação, fiscalização e prestação de contas das corporações (ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p. 24).

Nesse contexto de gestão voltada à valorização de mercado da organização, a realidade não é diferente para empresas familiares, apesar de apresentar peculiaridades. Para Floriani (2008) essa tipificação de empresa está sendo submetida a uma necessidade de se ajustar aos novos paradigmas vigentes, buscando acompanhar a celeridade do mercado e competir com estruturas multinacionais altamente profissionais. Nestas, não costuma haver lugar para disputas de poder ou para mediocridades como, por exemplo, a falsa liderança ou a acomodação de familiares em cargos-chave apenas porque ostentam o sobrenome da família. Desta forma, atualmente a palavra de ordem é profissionalização, seja no sentido de que as empresas familiares se sujeitem à contratação de executivos profissionais recrutados no

mercado, seja no sentido de que imponham aos membros do clã empresarial a obrigatoriedade de se profissionalizarem, para então passarem a ocupar um cargo executivo.

Em relação à ocupação de cargos-chave por familiares que não detêm a competência necessária para tal, Sardenberg (2009) trabalha essa questão abordando o conceito de conflito de agência em empresas familiares com vistas ao altruísmo. Batson (1990, *apud* SARDENBERG, 2009) definiu altruísmo como um valor moral que motiva indivíduos a adotarem ações que beneficiam outros sem qualquer expectativa de recompensa externa. De acordo com Sardenberg (2009), uma das manifestações do altruísmo ocorre quando o acionista deposita em seus familiares a expectativa de que eles desempenhem determinadas funções, confiantes em sua competência de gerar crescimento para a empresa, e, mesmo percebendo a sua incapacidade como gestores, insistem em mantê-los à frente dos negócios. Esse tipo de atitude pode levar a firma a incorrer em severos custos de agência e à consequente destruição de valor de seu patrimônio.

Para Bornholdt (2005), para entender o sistema empresarial-societário-familiar, a questão principal é compreender as relações interpessoais existentes nesse sistema. Essas relações são tão complexas que, quando se procura estruturá-las, elas remetem aos fundamentos da cultura organizacional. Dessa forma, acredita o autor, que cultura organizacional e governança da empresa familiar são faces da mesma moeda. Ele ainda analisa a governança com vistas à forma de como se organizavam os grupos pertencentes aos povos antigos, o que para ele, é o início do que atualmente chama-se de governança.

Esses grupos eram regidos por tabus e normas de conduta esperadas para o convívio naquelas sociedades primitivas, normas hoje representadas por leis e código de ética e condutas. Importante nesse processo é identificar as relações de poder, as relações interpessoais e as atitudes e condutas esperadas. Essas são geralmente informais, podendo ser observadas no processo de tomada de decisões. Observam-se quais são os critérios adotados e qual é a constância dos processos de comunicação. Esses podem também ser observados nas relações interpessoais, nas crenças e nos valores, principalmente em relação aos critérios para os reconhecimentos e para as “punições” explícitos ou não-explícitos, identificados no grupo.

Com base nos elementos da cultura organizacional e familiar e seu respectivo sistema, pode-se identificar e desenvolver uma estratégia para definir as estruturas, as normas e as regras que integram o sistema familiar, o sistema societário e o sistema empresarial.

Floriani (2008) acredita que as empresas do tipo familiar já demonstram preocupação em privilegiar um modelo gestor apoiada em responsabilidade social e governança corporativa. Nesse modelo, a competência é palavra de ordem, dentro de uma compreensão ampliada que a torna sinônimo de atitude e de comportamentos adequados a um padrão moderno de gestão, cujos principais tópicos podem ser elencados:

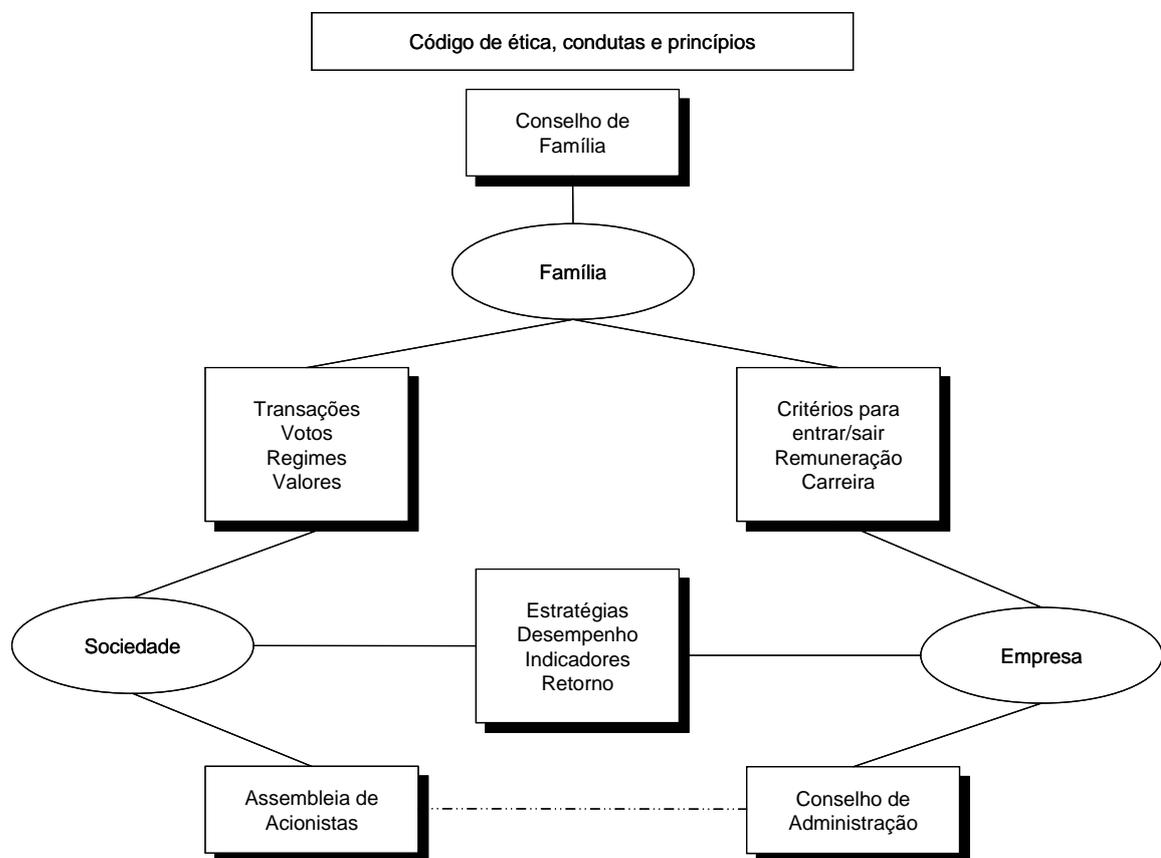
- Transparência;
- Habilidade para trabalhar com sócios de matizes diversos;
- Disposição para trabalhar com ética;
- Caráter sólido para não fazer jogadas com os números;
- Disposição sincera para atuar de modo que o conselho seja mais que um fantoche;
- Noção de *timing* – fazer na hora certa e apostar no momento exato;
- Contribuir decisivamente com a longevidade e perpetuidade do negócio;
- Tolerância para auditorias pesadas;
- Disposição para agir como *player*, ou seja, assumir riscos e arbitrar, mas dentro de regras claras e conhecidas dos acionistas.

O processo de governança em empresas familiares pode ser compreendido por perigos e oportunidades, segundo Bornholdt (2005). Definir as normas e as regras entre os interesses individuais em prol do coletivo (empresa) é fundamentalmente um processo de renúncias. As renúncias da individualidade em prol da identidade familiar (e não por opção) despertam os sentimentos mais contraditórios e ambivalentes, como paixão, ódio, amor, inveja, segurança e resignação. Esses sentimentos se manifestam das mais diferentes formas no seio familiar e empresarial. Apesar dessas dificuldades latentes principalmente nas empresas familiares, é necessário integrar os sistemas da família, da sociedade e da empresa. Para poder integrar essas três dimensões, é preciso inicialmente distanciá-las. Essa distinção permite um entendimento mais apropriado da estrutura e do conteúdo do assunto. E para entender a origem dos possíveis conflitos que rompem a perpetuação das empresas familiares ao longo das gerações, é necessário compreender a estrutura sistêmica da governança familiar. Ela abrange os três eixos e a relação entre os três sistemas:

- o sistema empresarial e o conselho de administração (gestão);
- o sistema societário e a assembleia de acionistas e sócios (sócios);
- o sistema familiar e o conselho de família (famílias).

Abaixo, a Figura 7 apresenta uma visão sistêmica dos três eixos que compõem o formato da tridimensionalidade.

Figura 7 – Esquema de governança corporativa em empresas familiares



Fonte: BORNHOLDT, 2005, p. 22.

Diante das mudanças no ambiente empresarial mundial, a implementação das boas práticas de governança corporativa não serão mais uma opção, mas uma exigência se a organização quiser perpetuar o seu negócio. Isso não é mais um modismo da administração. Segundo Bornholdt (2005) as resistências à implementação de boas práticas de governança corporativa ainda são muito fortes. O principal argumento é que esses instrumentos não servem a essa organização e reforça: “Essas práticas nas empresas são como ‘roupas sob

medida’, que se servem, são usadas; caso contrário, ficam penduradas no armário” (BORNHOLDT, 2005, p. 77). Tal fenômeno também acontece com o conselho de administração, conselho de família ou conselho consultivo. Se forem considerados apropriados ao contexto da organização, são implementados. Caso contrário, ficam “guardados” na estrutura organizacional e nos contratos e estatutos da empresa.

Diante dos conceitos apresentados e a relação complexa entres os três sistemas e eixos das empresas familiares, o processo de implementação da governança corporativa dessas empresas é a criação de diversos órgãos correlacionados com a gestão da empresa e sua inter-relação com as famílias. Esses órgãos precisam ser compreendidos em cada contexto empresa-família, pois alguns podem servir e outros não, dependendo do porte da empresa, da complexidade dos sistemas familiar e societário, de quantas gerações estão na ativa e do histórico da organização (BORNHOLDT, 2005). Esses órgãos são os seguintes:

- 1 – conselho de família;
- 2 – conselho de administração;
- 3 – conselho superior;
- 4 – gestão executiva;
- 5 – conselho consultivo;
- 6 – conselho fiscal;
- 7 – auditoria independente;
- 8 – conselho de sócios (propriedades) e assembleias de acionistas.

A descrição das atribuições e responsabilidades dos órgãos pertencentes ao processo de implementação de governança familiar, estão baseadas, principalmente, na visão de Bornholdt (2005). Entretanto, alguns contrapontos poderão ser incluídos no sentido de enriquecer o presente estudo.

O conselho de família é um órgão optativo, mas de fundamental importância, a ser considerado nas empresas familiares. Geralmente, é instituído no acordo societário para deliberar sobre os interesses e expectativas dos familiares nos negócios. Também cuida de suas participações na sociedade e zela pelo patrimônio dos sócios e acionistas. Além disso, administra os conflitos de interesse entre familiares. Desta forma, assuntos pertinentes às famílias ficam restritos ao âmbito desse conselho, diminuindo a ingerência e a interferência

nas decisões e nas questões empresariais. Álvares *et al.* (2003) corrobora com essa visão e acrescenta que a família proprietária de um negócio também necessita de uma boa governança se quiser manter-se suficientemente saudável para desempenhar um papel positivo na manutenção da coesão entre os membros da família. Álvares *et al.* (2003) também destaca algumas vantagens oferecidas pelos conselhos de família:

- enriquecimento da interface entre família e empresa (o qual já se foi comentado anteriormente);
- definir a filosofia da família, em relação à personalidade dos fundadores e de seus sucessores e a história significativa sobre o passado da empresa;
- fortalecimento da família, sendo um dos melhores caminhos para ajudar os membros da família a descobrirem o que os une;
- identificar e desenvolver talentos familiares;
- moldar as oportunidades.

Para Werner (2004), o que ele chama de *family office*, ou escritório de família, começou a ganhar espaço no Brasil com a crescente venda de controle de empresas familiares na década de 90. Esse movimento colocou a frente das famílias empresarias um novo tipo de ativo a ser administrado, o financeiro, o qual também requer uma gestão profissional. Com a mudança de visão, a transformação de Geração Produtora para Geração Investidora tornou-se mais evidente a necessidade de separar patrimônio empresarial do patrimônio familiar, conceito inerente às boas práticas de governança. Outro aspecto importante nesse movimento é a questão cultural na administração desses escritórios no Brasil. Não há uma visão multigeracional de cultura, já que os descendentes brasileiros provêm de empreendedores imigrantes. Mas certamente isso não acontecerá com as próximas gerações, uma vez que as mesmas assumirão uma identidade e os escritórios serão tipicamente brasileiros.

A observação do conselho de administração em diferentes empresas consiste em elementos que indicam um maior ou menor grau de envolvimento na administração. Pode-se identificar o tamanho da influência dos conselhos de administração em níveis de escala. Essa escala de 1 a 4 mostra o papel do conselho nas diferentes empresas (BORNHOLDT, 2005). A Figura 8 apresenta o papel do conselho de administração nas empresas familiares.

1	2	3	4
Papel passivo: pouca influência, apenas atende à legislação	Papel controlador: protege interesses da família e de acionistas	Papel estratégico: monitora a gestão e interage com a família e acionistas	Papel executivo: controla e co-dirige a empresa a distância

Figura 8 – Papel do conselho de administração nas empresas familiares

Fonte: BORNHOLDT, 2005, p. 79.

A tendência é adotar uma combinação dos níveis 2 e 3, evitando os extremos 1 e 4. O conselho, de acordo com sua missão, tem uma responsabilidade inadequada ao assumir um papel passivo ou um papel executivo. Entretanto, essas situações podem acontecer na prática uma que vez que os conselheiros são antigos executivos ou sócios familiares. Álvares *et al.* (2003) são mais incisivos e definem que o conselho de administração é o mais importante órgão de governança da empresa familiar, apesar de algumas famílias relegarem esse instrumento a um papel secundário: algumas não querem conselho algum, outras preferem um conselho puramente simbólico. Álvares *et al.* (2003) acreditam que esse instrumento é fundamental para o bem da família e de sua empresa. Mas para que o conselho de administração funcione de maneira efetiva, é preciso haver compromisso com a criação de um grupo profissional de conselheiros, ativo e altamente competente, que trabalhe com base em parâmetros estabelecidos pela família. Alguns aspectos se relacionam a importantes tarefas do conselho de administração, segundo Álvares *et al.* (2003):

- Avaliação e sucessão gerencial;
- Estrutura do conselho de administração;
- Interatividade (do conselho de administração com todos os envolvidos no negócio);
- Avaliação do conselho de administração;

No contexto abordado por Bornholdt (2005), referente ao conselho superior, o mesmo foi baseado no modelo germânico e foi denominado superior ou especial, permanente ou transitório. Geralmente, esses conselhos são informais e, em poucos casos, constam no acordo societário. Esses conselhos são implementados diante de três situações específicas: a primeira,

no caso de transição de mudanças; segunda, para simplificar o processo de governança; e a terceira, para distinguir membros do conselho de administração internos dos externos.

A gestão executiva é formada pelo presidente (CEO) e demais diretores ou gerentes seniores. A administração executiva está subordinada ao conselho de administração e, na estrutura hierárquica, é representada pelo presidente. Esse responde por seus atos a esse órgão deliberativo eleito pelos acionistas. A gestão executiva nas empresas familiares difere das demais organizações. Geralmente, o principal executivo também é sócio, muitas vezes acionista controlador, e faz parte da família. Conciliar os interesses desses três sistemas (empresa, sociedade e família) gera conflitos internos e pessoais em algumas situações mais críticas (BORNHOLDT, 2005). Ainda segundo o autor, as principais responsabilidades da administração, em especial do presidente, são:

- prestar contas de sua gestão;
- executar as políticas e diretrizes aprovadas pelo conselho;
- implementar as estratégias aprovadas pelo conselho;
- agir com lealdade à sociedade e à família;
- coordenar a gestão e os demais diretores executivos.

Já para Casillas *et al.* (2007), diferente da visão de Bornholdt (2005), o papel da administração da empresa familiar não deve ser considerado diferente de uma empresa não-familiar. Ele defende que a equipe diretiva é precisamente o único que não se diferencia em nada em relação às empresas não-familiares. Pelo estudo, acredita-se que essa afirmação não é adequada tendo em vista todas as peculiaridades descritas numa gestão de empresas familiares, inclusive a recente de Bornholdt (2005), que explica o motivo condizente da alta administração ser diferente entre a empresa familiar e não-familiar.

Nas organizações familiares, segundo Bornholdt (2005), os antigos membros da família, que podem ou não ter trabalhado na empresa, vivenciaram quase todas as espécies de conflitos intersistêmicos e transgeracionais, às vezes fruto da inveja. Na idade avançada, já vivenciaram conquistas e renúncias, portanto conseguem perceber e entender as consequências que a inveja pode produzir. Eles entendem também o desejo interno de os familiares possuírem o bônus dos outros, sem necessariamente assumir o ônus correspondente. Encontrar um espaço em que novos e velhos possam se entender e concluir

num rito de passagem o significado do poder é um dos objetivos não verbalizados do conselho consultivo. Os conselhos consultivos, quando eficazes, contribuem para o desenvolvimento das organizações e agregam valor a gestão. Os conselheiros consultivos também ampliam a visão de mundo, despertam novos aprendizados e mobilizam os gestores para poder fazer as mudanças mais adequadas. O conselho consultivo é um órgão optativo na governança familiar, mas de muita utilidade em grandes grupos familiares, ou naqueles que preparam mudanças significativas que podem ser o processo sucessório, fusões, aquisições, venda parcial ou total e entrada de novos sócios. Portanto, o conselho consultivo tem como atribuição assessorar os demais órgãos, em especial a gestão executiva, trabalhando essencialmente com sugestões e recomendações. Para Werner (2004), a função do conselheiro consultivo não deve ser substituída pelo conselho de administração, uma vez que estes últimos devem estar focados em zelar pela empresa. Já o conselheiro consultivo deve ser capaz de zelar para que a separação entre os aspectos empresariais e familiares seja mantida.

O conselho fiscal, segundo Bornholdt (2005), é um órgão potencialmente persecutório nas organizações. À primeira vista, parece um órgão que existe apenas para fiscalizar, em nome de possíveis invejosos, como os algozes fiscais tributários, em busca de qualquer detalhe que lhes permitam apontar alguma culpa no cartório. Sua implementação é opcional, mas previsto por lei. O conselho fiscal tem como atribuição fiscalizar os atos da administração, opinar sobre determinadas questões e dar informações aos sócios. Geralmente, não é um órgão deliberativo nem possui poder de decisão, podendo ser entendido como uma das ferramentas para agregar valor à sociedade.

A auditoria independente é um agente de governança corporativa fundamental para todas as partes interessadas. Incluem-se nisso os familiares, sócios, executivos, empregados, fornecedores, clientes, bancos e sociedade em geral. A princípio, toda a organização, independentemente do porte e da natureza, unifamiliar ou multifamiliar, com poucos ou muitos sócios, deve ter um auditor independente. Em primeiro lugar, ele representa uma proteção ou resguardo para o presidente e executivos. Em segundo, é um atestado formal de boas intenções para todos os apostadores e interessados. Sua atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade. Isso significa que há consonância entre os números apresentados e a situação real da empresa. A auditoria independente tem a incumbência de se reportar ao comitê de auditoria e ao conselho de

administração, informando sobre todos os acontecimentos relevantes identificado durante seus trabalhos (BORNHOLDT, 2005).

Por último, e ainda de acordo com Bornholdt (2005), o conselho de sócios é um órgão encontrado com mais frequência em países como Alemanha, Espanha e Suíça, cujas empresas familiares se encontram algumas gerações à frente. Nesses países, implementa-se o conselho de sócios, considerando algumas organizações e, em situações específicas, para administrar a propriedade no âmbito familiar, ou seja, o patrimônio das famílias. O papel do conselho de sócios se confunde algumas vezes com as atribuições do conselho de administração e também com o conselho de família, ambos já comentados anteriormente. Em outros casos, ele corresponde ao que se considera legalmente uma assembleia de acionistas permanente. Na prática, esse conselho tem funcionado como substituição dos demais conselhos em empresas sob controle de famílias empresárias. É uma forma mais direta e objetiva de convergir os assuntos do conselho de família e do conselho de administração para um único fórum. Entretanto, uma das decisões delicadas em relação a esse processo, é a escolha do modelo mais adequado para cultura organizacional.

## **2.6 Alguns aspectos da gestão na empresa familiar**

Já foram abordados anteriormente pontos relevantes ou que afetam a gestão de uma empresa familiar, como por exemplo, a separação e estabelecimento de regras de relacionamento entre os três eixos (família, propriedade e gestão), o processo de sucessão, a profissionalização e aspectos de governança familiar dentre outros. Todos esses podem afetar a gestão das organizações com essa tipificação. O processo de gestão em empresas familiares, segundo Tondo *et al.* (2008), utiliza-se dos mesmos conceitos genéricos da administração. Portanto, ferramentas como o planejamento, organização, direção e controle são relevantes no desenvolvimento das mais duradouras empresas familiares ou não-familiares. Entretanto, existem peculiaridades e especialização das empresas de propriedade familiar na utilização dessas ferramentas, bem como outros fatores particulares, que devem sofrer adaptações para sua aplicabilidade.

O planejamento determina o que se deve fazer, quais os objetivos a serem atingidos, quais os controles serão adotados e que tipo de gerenciamento será adequado para alcançar os resultados objetivados. Tondo *et al.* (2008) afirmam que na primeira geração da gestão familiar, o proprietário, em geral, planeja pouco, pois, segundo vários depoimentos mesmo de empresários brasileiros, até pouco tempo atrás, com a inflação elevada e mais atualmente com a instabilidade política pelos constantes escândalos, torna-se muito dispendioso antecipar o futuro através de cenários possíveis. Desta forma, a primeira geração caracteriza-se pelo aspecto prático, e quando faz previsões, é de curtíssimo prazo (um mês). Já para a segunda geração, na entrada dos filhos, a ferramenta de planejamento se faz mais presente. Isso acontece pela preparação educacional o qual foi submetida esses membros, trazendo conceitos aplicados a grandes corporações. Assim, muitas vezes acontece o conflito cultural entre o planejamento e a improvisação, que no primeiro momento será vencida pela expressão “sempre foi feito assim e deu certo, por que vamos mudar?”, que dará lugar com o passar do tempo pela “planejar para crescer em bases mais sólidas” (TONDO *et al.*, 2008, p. 43).

A peça de planejamento estratégico se constitui em uma das mais importantes ferramentas de gestão da empresa familiar, uma vez que é em torno dessa peça que as diferentes gerações de familiares (pais, filhos, irmãos, primos e netos) construirão uma provável visão de futuro compartilhado. O planejamento estratégico, segundo Tondo *et al.* (2008), tem sido tradicionalmente centrado em duas questões básicas: planejamento da propriedade e da sucessão. O planejamento estratégico para empresas familiares necessita desenvolver a ideia de processos de planejamento paralelos: planejamento empresarial e o planejamento familiar. O planejamento estratégico empresarial tem a função de estruturar a empresa para um futuro sustentável, estando fundamentado em bases mais sólidas e menos empíricas. Já o planejamento estratégico familiar preocupa-se em desenvolver e harmonizar a família para que estrutura familiar seja um suporte aos negócios e não um problema.

Oliveira (2006, p. 245) define que:

Controle e avaliação são funções do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em função do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

O processo de controle e avaliação na empresa familiar apresenta duas vertentes, que podem consolidar estilos administrativos bem diferentes:

- em uma situação, os sócios da empresa familiar atual como executivos da empresa familiar. Nesse caso, a família proprietária tem a administração da empresa familiar; e
- em outra situação, os sócios da empresa familiar atual em conselhos estabelecidos, tais como o conselho de administração. Nesse caso, a família proprietária tem o controle da empresa familiar, mas não de sua administração.

Para Tondo *et al.* (2008), na empresa familiar de primeira geração, os controles das diretrizes e ordens dadas são rigorosos. Os fundadores geralmente são pessoas centralizadoras e que gostam muito de controlar a sua empresa bem como a sua família. Esses acompanhamentos são realizados durante reuniões em vários níveis hierárquicos. Porém, as reuniões da cúpula diretiva familiar, que envolvem normalmente membros da família que trabalham na gestão e diretores e gerentes não-familiares, o tema central são controles financeiros e indicadores de resultados comerciais. Para ilustrar essa visão de controle e avaliação, ou seja, uma limitação gerencial dessas análises, Kaplan e Norton (1997) defendem que esses modelos são ultrapassados e que as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas na era da informação devem seguir na geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação. Desta forma, eles sugerem o modelo de *Balanced Scorecard* (BSC) como sistema de indicadores e medidas que derivam da visão e estratégia e focalizam o desempenho organizacional com um todo.

No processo de diretivo, Oliveira (2006) afirma que o mesmo pode ser considerado como mais sutil entre os processos de planejamento, controle, organização e a própria direção. Entretanto, ele acredita que o processo diretivo é um dos itens mais importantes a ser considerado no desenvolvimento administrativo das empresas familiares. Essa razão está relacionada aos dois chapéus que são colocados no executivo parente: o do executivo, que tem a atuação diretiva formal na empresa, e do parente, que pode ser visualizado como um profissional fabricado e colocado em um cargo representativo qualquer na empresa familiar.

Oliveira (2006) ainda define que o processo organizacional passa pelo estabelecimento de uma estrutura formal de administração, em que é identificada as divisões do trabalho, as definições e a hierarquia para o objetivo específico. Quanto maior e mais complexas as organizações, maior é a necessidade de dividir as principais tarefas em funções por setor ou gerência. Segundo Tondo *et al.* (2008), a organização da empresa é foco de consenso, na medida que tem como objetivo resolver de forma prática e mais rápida os problemas enfrentados diariamente. Esse processo pode acontecer antes, durante ou depois do crescimento da empresa. Geralmente, numa demanda latente do mercado, os familiares decidem crescer e depois se organizar. O processo de organização da empresa pode ser composto por cinco passos:

- 1 – definição das rotinas de trabalho dentro da empresa;
- 2 – divisão do trabalho em funções que possam ser feitas pelos integrantes, familiares ou não;
- 3 – integração do trabalho dos membros da organização de maneira eficiente, visando à obtenção do máximo de resultado, com o mínimo de recursos e conflitos interpessoais e familiares;
- 4 – criação de estrutura hierárquica que possibilite estabelecer processos de estabilidade associados a mudanças, objetivando adaptações inerentes ao mercado e à passagem do tempo;
- 5 – Acompanhamento dos resultados da empresa, fazendo ajustes para perpetuá-la, sempre integrando o bem-estar dos proprietários e colaboradores da mesma.

Outro ponto importante é a prevenção ou correção de sobreposições de funções entre familiares que atuem na gestão. Esta prática se torna fundamental para minimizar os conflitos racionais e emocionais nas disputas internas da empresa. Oliveira (2006), em suma, acredita que quatro aspectos têm elevada influência na forma de delineamento e na qualidade final da estrutura organizacional da empresa familiar: a qualidade e a forma de atuação dos proprietários, executivos e profissionais da empresa familiar, o nível de tecnologia ou conhecimento já absorvido ou que a empresa familiar poderá identificar e absorver, a estruturação e o delineamento dos objetivos, estratégias e políticas e, finalmente, o nível de conhecimento e de interação com os fatores do ambiente externo da empresa familiar.

Nas empresas familiares, de acordo com Álvares *et al.* (2003), a lógica familiar quase sempre se sobrepõe às razões do negócio. Assim, vários problemas podem decorrer dessa prática, inclusive o problema do nepotismo nessas organizações. Trabalhar sob as ordens de

uma pessoa que é claramente incompetente coloca o empregado que não seja membro da família em posição altamente indesejável. Quando há um desequilíbrio flagrante entre contribuição e crédito, os empregados não conseguem sentir que fazem parte de uma situação justa. Essa ausência de justiça mina um dos pilares da cultura organizacional: a confiança. A falta de confiança influencia a satisfação com o trabalho, a motivação e o desempenho. Isso compromete o desempenho global da empresa. Os autores comentam, ainda sob o desnível de julgamento entre funcionários familiares e não-familiares, sobre o fato das exigências *versus* incentivos praticados por membros diretivos familiares serem de diferente peso entre os funcionários familiares e não-familiares. Por exemplo, quando um membro da família pouco contribui, mas recebe os mesmos incentivos e com grau de exigências menores do que outros funcionários não-familiares. Nesses casos, torna-se difícil atrair gerentes capazes, o que coloca em perigo o futuro da empresa.

### 3. METODOLOGIA

O presente trabalho utiliza métodos de pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa, com o objetivo de analisar o estudo de caso selecionado e responder as questões propostas nos objetivos específicos. No intuito de caracterizar o fenômeno do caso, através da análise de conteúdo da pesquisa qualitativa e dos resultados estatísticos aplicados na pesquisa quantitativa, o tipo de pesquisa adotada é a descritiva.

O estudo de caso se propõe, em âmbito particular e único, entender “como” e “por que” os objetivos desta pesquisa se manifestam no contexto da unidade de observação do estudo. Chizzotti (2005) comenta que o caso é tomado como unidade significativa do todo e, por isso, suficiente tanto para fundamentar um julgamento fidedigno quanto propor uma intervenção. Ele complementa dizendo que o caso é considerado também como um marco de referência de complexas condições socioculturais que envolvem uma situação e tanto retrata uma realidade quanto revela a multiplicidade de aspectos globais, presentes em uma dada situação.

De acordo com a análise de Chizzotti (2005), entende-se que a empresa objeto do estudo atende aos requisitos para o tipo de pesquisa a qual se propõe. A organização é uma empresa familiar que se encontra na segunda geração, sua direção é composta de diretores familiares e não-familiares, ela está em processo de profissionalização, tem familiares alocados na gestão da empresa, cresceu aproximadamente 500% nos últimos cinco anos e está entre os 20 maiores transportadores rodoviários do país.

Em outra característica do trabalho, a pesquisa descritiva, Vergara (2003) define que esse tipo de pesquisa expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Porém, não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. A pesquisa é desenvolvida em duas etapas, conforme segue.

### 3.1 Primeira etapa

Inicialmente, foi utilizada a pesquisa qualitativa no estudo, sendo esta o principal método aplicado para se obter as respostas aos objetivos específicos, com exceção ao objetivo que trata do grau de profissionalização. Os objetivos qualitativos tratam dos princípios e valores culturais da organização, da adoção de práticas de governança corporativa e dos aspectos que dificultam ou facilitam a implementação dessas práticas no processo de profissionalização da empresa familiar.

A entrevista é um dos instrumentos que foram utilizados na pesquisa. Entrevista é um processo de interação social, no qual o entrevistador tem a finalidade de obter informações do entrevistado, através de um roteiro contendo tópicos em torno de uma problemática central (HAGUETTE, 1995). Para essa natureza de pesquisa, foi utilizada a entrevista semiestruturada. Esse tipo de entrevista permite ao informante a possibilidade de discorrer sobre suas experiências a partir do foco principal proposto pelo pesquisador. Ao mesmo tempo, permite respostas livres e espontâneas do entrevistado e valoriza a atuação do entrevistador. As questões elaboradas para a entrevista levaram em conta o embasamento teórico da investigação e as informações que o pesquisador recolheu sobre o fenômeno social (TRIVIÑOS, 1987). Os sujeitos da pesquisa que foram entrevistados correspondem a três diretores estatutários e os dois diretores não-estatutários, totalizando cinco entrevistas.

Além dos sujeitos, a pesquisa qualitativa ainda permite que o pesquisador (sujeito-observador) agregue valor à pesquisa por meio do método da análise do conteúdo como tratamento dos dados. Bardin (1979, *apud* RICHARDSON, 1999), define a análise de conteúdo da seguinte forma:

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

O objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas. A decodificação de um documento pode utilizar-se de diferentes procedimentos para alcançar o

significado profundo das comunicações nele cifradas. A escolha do procedimento mais adequado depende do material a ser analisado, dos objetivos da pesquisa e da posição ideológica e social do analisador (CHIZZOTTI, 2005). O detalhamento da metodologia da primeira parte é descrito no capítulo 4.

### **3.2 Segunda etapa**

Nesta etapa, foi adotada a pesquisa quantitativa para se investigar o estágio de profissionalização da empresa do estudo de caso, já especificado de acordo como um dos objetivos da pesquisa. Richardson *et al.* (1999) define o método quantitativo com sendo o emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Desta forma, foi utilizada para coleta de dados, especificamente para esse objetivo, a aplicação de um questionário elaborado e validado acerca dos conceitos abordados pelos autores citados no trabalho relativo às características de profissionalização das empresas familiares. Para o tratamento dos dados utilizou-se técnicas estatísticas no intuito de auferir os resultados objetivados.

A elaboração de um questionário específico se faz necessário uma vez que não foi encontrado na literatura pesquisada um instrumento que permitisse analisar o estágio da profissionalização em empresas, especialmente nas empresas familiares.

Uma das vantagens quanto a aplicação do questionário em uma pesquisa é a possibilidade do pesquisador atingir um maior número de pessoas e abranger mais informações em curto espaço de tempo do que outras técnicas de pesquisa, além de facilitar a tabulação e o tratamento dos dados obtidos (BARROS; LEHFELD, 2000). Pelo fato da empresa estudada possuir aproximadamente 400 funcionários, distribuídos em algumas filiais geograficamente distantes pelo país, essa técnica torna-se adequada para o alcance do objetivo proposto de analisar o estágio de profissionalização. Portanto, o sujeito de pesquisa considerado para esse objetivo são os funcionários da empresa. O detalhamento da metodologia da segunda parte é descrito no capítulo 4.

### 3.3 Descrição do caso

A história da empresa Alfa Ltda. se enquadra na análise que Bernhoeft (1989) faz da cultura existente na empresa familiar, na qual o autor diz que as empresas familiares no Brasil são fortemente permeadas por traços culturais nacionais, que por sua vez sofreram influência de traços culturais dos imigrantes. A empresa Alfa Ltda. foi fundada em 1966 por um imigrante espanhol, que veio ao Brasil para se refugiar da II Guerra Mundial. Sem conhecer o ramo de transportes, ele iniciou suas atividades como transportador de cargas, sendo acompanhado por um motorista carreteiro, pois não havia documentos legais para transitar no país. No início, transportava as cargas que ninguém queria.

Posteriormente, o fundador participou da construção de Brasília; e o conselho do então Presidente Juscelino Kubitscheck, cortou seu caminhão e o transformou em um cavalo mecânico. Em seguida, comprou uma carreta. Esse é o início da trajetória do fundador da empresa que se especializou em transporte rodoviário de cargas especiais e indivisíveis, o principal negócio da empresa atualmente. Ainda completam o *portfólio* de serviços os transportes de produtos siderúrgicos, cargas de lotação completa, *containers*, em regime de trânsito aduaneiro, cargas internacionais, em regime de urgência, multimodal, movimentação de cargas (içamento) e escoltas.

Com a entrada da esposa no negócio, a empresa cresceu muito no decorrer dos anos, uma vez que sua experiência profissional era advinda do setor de transportes. Quando veio o fato da separação, os filhos ainda jovens (três atuais diretores) receberam por doação todas as ações da mãe-proprietária e parte do pai-fundador, assumindo desde então, não só a propriedade da empresa, mas também toda a gestão do negócio com o apoio do pai. A partir dessa época, a mãe afastou-se completamente das operações da empresa, dando seu apoio somente em questões sociais desenvolvidas pela empresa. Do outro relacionamento, o pai-fundador teve um filho que posteriormente ingressou-se na gestão da empresa, recebeu uma doação do pai sem consentimento dos outros sócios (três filhos) e atualmente ocupa uma função de sócio-gerente na empresa. A companheira do segundo relacionamento do pai-fundador nunca teve nenhuma influência direta na propriedade e na gestão da empresa.

A empresa Alfa Ltda. atende empresas que atuam em variados setores econômicos, como indústrias, construtoras, siderúrgicas, petrolíferas e indústrias automobilísticas. Seu modelo de negócios está concentrado, principalmente, em projetos de grande porte que estão sendo desenvolvidos no Brasil junto a empresas nacionais e internacionais que mantêm operações no território nacional. Isso acaba por render à empresa uma visibilidade ampla, pois esses projetos geralmente têm influência nos projetos de infra-estrutura do governo brasileiro e, portanto, com expressiva importância para o país.

Para atender clientes de representatividade na economia, como Petrobrás, Vale, Gerdau, Anglo American, Alcoa, Usiminas e Fiat, dentre outros grandes, a empresa se preparou ao longo dos anos e foi uma das primeiras transportadoras do país a obter a certificação de qualidade ISO 9001 em 1998, permanecendo e sendo reconhecida para as migrações que evoluíram da norma nos anos seguintes até hoje. A partir dessa conquista, a empresa Alfa LTDA. tem disseminado em sua cultura o aprimoramento contínuo, investindo no desenvolvimento de pessoas, processos e tecnologia. Desta maneira, a empresa tem conseguido um desempenho econômico-financeiro considerável. No ano de 2009, mesmo com os efeitos da crise de 2008, o faturamento da empresa foi de aproximadamente R\$130 milhões e vêm se mostrando crescente a cada ano.

De acordo com o modelo tridimensional proposto por Gersick *et al.* (1997), a empresa Alfa Ltda. está no segundo estágio de desenvolvimento: Sociedade de Irmãos. Portanto, encontra-se na segunda geração. Após uma reestruturação recente, a empresa está organizada funcionalmente da seguinte forma: Presidência, Diretoria de Gestão de Negócios, Diretoria de Gestão Empresarial, Diretoria Comercial, Diretoria de Operações e Diretoria de Projetos. Das cinco diretorias, duas são ocupadas com profissionais não-familiares. As três restantes são ocupadas por membros da família (irmãos) e sócios da empresa com 29,33% cada. Um desses diretores ocupa o cargo de presidente e diretor comercial. Outro irmão ocupa o cargo de gerente de planejamento logístico e possui 10% da empresa. Os 2% restantes das ações pertencem ao sócio-fundador, que não ocupa nenhum cargo na gestão na empresa. Além disso, dois membros da terceira geração (primos) já trabalham na empresa há aproximadamente dois anos. A empresa é formada pela matriz, quatro filiais e 12 escritórios próprios de atendimento e representação, totalizando 17 pontos de atendimento em todo território nacional. O quadro de funcionários é de aproximadamente 400 pessoas.

Com uma frota extensa, a empresa opera com 150 cavalos mecânicos com idade média de cinco anos, 320 semirreboques, 11 guindastes, 35 escoltas e 30 veículos de apoio. São 20 mil embarques, 25 milhões de quilômetros percorridos e 800 mil toneladas carregadas por ano. No ano de 2009, a empresa figurou entre as 20 maiores transportadoras de carga do País em faturamento.

Diante das dificuldades que o país vem apresentando na sua matriz de transportes, esse é um dos principais problemas discutidos atualmente quando o assunto é melhorar as taxas de crescimento econômico. Segundo Boletim Estatístico – CNT, de março de 2009, o transporte rodoviário de cargas responde por 61,10% do volume anual transportado no Brasil, acompanhado pelos modais ferroviário (20,7%), aquaviário (13,6%), dutoviário (4,2%) e aéreo (0,4%). O transporte rodoviário de cargas é um dos modais que tem maior custo, encarecendo os produtos brasileiros e perdendo competitividade no escoamento da produção e exportação. Não obstante, mesmo com a diversificação debatida nacionalmente a empresa Alfa Ltda. acredita que poderá ser menos atingida nesse movimento, uma vez que o perfil de cargas transportadas e as especificidades de seus projetos, não se viabilizariam em qualquer um dos outros modais. Entretanto, a Diretoria da empresa acompanha esse movimento que pode afetar seu negócio criando oportunidades ou ameaças.

## **4. ANÁLISE DOS DADOS**

No intuito de responder aos objetivos definidos para o trabalho e possibilitar maior efetividade nas respostas, a pesquisa foi dividida em duas partes. Na Parte I, utilizou-se um roteiro de entrevistas cujo público-alvo foram os diretores da empresa. Já na Parte II, um questionário buscando respostas objetivas cujo público-alvo foram os funcionários da empresa. Segue abaixo a característica de cada instrumento.

### **4.1 Parte I**

Essa parte da pesquisa (APÊNDICE A – Roteiro para entrevistas semiestruturadas – Diretores) foi aplicada aos cinco diretores da empresa objeto do estudo de caso, estruturada em quatro blocos de perguntas no intuito de organizar as ideias em torno da profissionalização em empresas familiares. Destacou-se na estruturação desses blocos algumas particularidades presentes nessa tipologia de empresa, como, por exemplo, a sucessão e a presença de familiares e proprietários na gestão da empresa. Isso possibilitou um melhor entendimento dos diretores em relação à sequência e ao entendimento do assunto a ser pesquisado. As 48 perguntas foram agrupadas da seguinte forma: aspectos culturais (8), aspectos de direção/gestão (10), aspectos de sucessão (10) e aspectos de governança corporativa (20).

Todas as perguntas da Parte I foram baseadas nos conceitos abordados neste trabalho. Entretanto, para os aspectos de governança corporativa, além dos conceitos apresentados e discutidos na pesquisa, o roteiro foi derivado do questionário aplicado pelo IBGC em empresas nacionais inseridas na categoria de empresas não-listadas em bolsa de valores. Este questionário foi intitulado “Prêmio IBGC de Governança Corporativa 2008”, que por sua vez, baseou-se no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. Desta forma, entendeu-se que as questões postas neste questionário atendem aos conceitos de governança apresentados no trabalho, bem como as especificidades das empresas familiares, uma vez que o mesmo apresenta questões relacionadas a essa tipologia de empresas.

As entrevistas foram realizadas com os quatro diretores localizados na matriz da empresa em Belo Horizonte/MG e um diretor em São Paulo/SP. O tempo de duração dos encontros variou de acordo com o entendimento do assunto pesquisado pelo diretor entrevistado, mas em média duraram uma hora e dez minutos.

Alguns dados considerados importantes para a análise dos dados da pesquisa foram incluídos na Parte I aplicada aos diretores da empresa. No Quadro 4, é especificado esses dados, bem como o código de identificação dos diretores que são utilizados no texto para caracterizá-los:

Quadro 4 – Dados de caracterização dos Diretores

Código	Diretor Estatutário	Área de Atuação	Tempo de Empresa	Formação
D1	Sim	Comercial	20 anos	Graduação Bacharelado Administração
D2	Sim	Operações	23 anos	Ensino Médio
D3	Sim	Gestão de Negócios	20 anos	Graduação Bacharelado Psicologia
D4	Não	Gestão Empresarial	2,5 anos	Mestrado
D5	Não	Projetos	2 anos	Graduação Bacharelado Economia

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

As entrevistas conduzidas juntamente com a diretoria da empresa objeto da pesquisa, foram realizadas de forma individual. Inicialmente, explicou-se o tema do trabalho, objetivo geral e específico da pesquisa, a estrutura do roteiro e quantas perguntas por bloco e as fontes utilizadas para formulação do documento. Também foi explicada a metodologia e a possível intervenção do pesquisador, caso fosse necessário. A seguir, a percepção da diretoria sobre os aspectos que envolvem os quatro blocos de perguntas, correspondente ao processo de profissionalização da Empresa Alfa.

### 4.1.1 Aspectos Culturais

Entende-se cultura com uma forma habitual e tradicional de pensar, sentir e reagir ao se deparar com problemas que lhe são apresentados, isso é, o conjunto de hábitos e conhecimentos adquiridos como resultado da sucessiva aplicação das faculdades intelectuais que compõe padrões de atuação dos membros de um grupo (ADACHI, 2006). Observou-se que os diretores da Empresa Alfa demonstraram uma coerência e entendimento sobre os princípios e valores da empresa e sobre a forma de agir e pensar da organização, apesar de não se aterem somente aos valores definidos no planejamento estratégico, descrito no Quadro 5:

Quadro 5 – Princípios e valores da Empresa Alfa

Princípios e Valores da Empresa Alfa
1. Confiamos em Deus
2. Valorizamos e respeitamos uns aos outros
3. Dedicamos ao trabalho com foco em resultado
4. Honramos os nossos compromissos
5. Agimos com simplicidade

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Não obstante, observou-se num comentário do diretor D3 que o processo de profissionalização por qual passa a Empresa Alfa não afeta seus valores, principalmente um dos valores que explicitam a influência direta da família sobre a empresa:

*Antes de tudo, nós somos uma família que tem gratidão a DEUS. Por isso, apesar de subjetivo, essa foi uma forma que encontramos que nossos funcionários entendessem que a cultura da empresa, mesmo passando de uma empresa familiar para uma empresa profissional, é importante para nós (Diretor D3).*

O resultado que a gestão deve gerar para o negócio da família é outra questão comentado especificamente por D3. Isso fica claro quando ele diz que:

*Temos que trabalhar com foco em resultado. Nossa empresa não é uma instituição governamental. O objetivo do negócio é o resultado. Mesmo que os valores que nós acreditamos sejam importantes, o resultado é primordial (Diretor D3).*

Ainda que os valores familiares exerçam uma influência direta na empresa, é latente no discurso desse diretor que o negócio deva ser rentável de modo a garantir a continuidade da empresa e seja capaz de atender a todos os envolvidos no negócio, que remete a outro valor definido: “honramos os nossos compromissos”. Também duas outras palavras apareceram em todos os discursos, inclusive dos diretores não-estatutários: confiança e respeito, que remetem aos valores definidos na empresa. Desta forma, fica evidente a convergência de valores na alta administração da empresa.

A Empresa Alfa está na segunda geração há mais de 20 anos. Apesar de uma cultura organizacional ser conduzida e compartilhada pela experiência e realização de aprendizado comum (ADACHI, 2006), nesse caso baseado na cultura da figura do fundador, a visão que os diretores possuem é que não existem atualmente valores na empresa ligados ao fundador, principalmente em função do tempo que a sucessão da gestão e da propriedade foi realizada. É o que pensa o diretor D3:

*Nós tivemos, nos últimos vinte anos, na empresa uma espécie de processo sucessório natural, porque o papai nunca foi uma figura ou dono autoritário. Portanto, nesse período, nós sempre fizemos o que achávamos que era melhor para a empresa sem a interferência dele (Diretor D3).*

Outro ponto analisado na cultura da Empresa Alfa foi a respeito da questão decisória. A forma como a empresa está organizada e é controlada torna-se um aspecto importante e que afeta diretamente o processo decisório. Segundo Tondo *et al.* (2008), em empresas familiares de primeira geração, normalmente os controles são realizados de forma rigorosa, tratando-se principalmente das ordens dadas. Os fundadores são pessoas centralizadoras e que gostam muito de controlar a sua empresa bem como sua família. Apesar da Empresa Alfa estar na segunda geração, todos os diretores reconheceram que o atual processo decisório da empresa é centralizado, com exceção do diretor D2. Embora esta concordância exista, os diretores observaram dois fatores importantes. O primeiro, é que as decisões operacionais já estão

sendo tomadas parcialmente pelos gestores das áreas. O segundo, é que existe uma preocupação com a preparação dos gestores da empresa de forma que os mesmos possam responder pela decisão, ou seja, legitimá-la. É o que comenta o diretor D1:

*Se é um nível executivo, a intenção é que os gestores sejam formados e estejam preparados para tomar as decisões e cumprir as responsabilidades (Diretor D1).*

A dificuldade apresentada no processo decisório é resultado da não organização da empresa e da falta de definições das responsabilidades atribuídas a cada gestor, segundo o diretor D4. Tondo *et al.* (2008) ainda acrescentam que na prática, dentro de empresas familiares, o direito de decisão está, normalmente, alocado junto aos membros da família que possuem cargos de gestores na empresa. O diretor D4 deixa isso claro quando comenta:

*[...] a delegação de responsabilidade não acontece de forma clara. Na verdade, as pessoas executam as atividades na medida em que elas acontecem e alguém as orienta se é para fazer aquilo ou não. Dessa forma, a pessoa não sabe se ela é realmente capaz mental e profissionalmente de executá-la e se ela tem autonomia, porque a delegação não é formal (Diretor D4).*

Observando esta última opinião, a formalização dos processos também se mostra incipiente, não levando em consideração os que estão inseridos no escopo de certificação de qualidade da empresa. Não obstante, todos os diretores entrevistados demonstraram interesse da empresa em manter os processos da empresa formalizados. Porém, na prática, foram demonstradas dificuldades em adotarem ações nesse sentido e entenderem a real importância dessa formalização, quando o diretor D5 diz imperativamente que:

*Tem que ter informalidade pela própria característica do trabalho da empresa. É um trabalho dinâmico. Caso a gente se formalize, não conseguiremos atender [o mercado]<sup>2</sup>. Temos que ter um processo de informalidade, que dê dinâmica e depois o registro para dar consistência durante uma eventual dúvida operacional na execução do transporte (Diretor D5).*

---

<sup>2</sup> As marcações dentro do colchete visam completar a lacuna deixada durante a entrevista. Com o propósito de esclarecer a mesma.

No quesito de avaliação do desempenho dos funcionários, não houve um consenso nos prazos ou critérios que são desenvolvidos para essas avaliações. Em síntese, os diretores D1, D2 e D3 expuseram que as avaliações de desempenho são realizadas no período de experiência do funcionário (ou seja, no seu ingresso na empresa) ou quando é realizada uma promoção do mesmo. Apesar de formal em alguns casos, não existe uma ação por parte da empresa *ex-post* ao *feedback* dado ao funcionário para que o mesmo possa corrigir eventuais deficiências, como comenta o diretor D4:

*O processo de avaliação de desempenho é formal e segue um procedimento, mas a avaliação não é uniforme nem padronizada. Os gestores entendem-na e conversam com os funcionários de formas diferentes. Depois que é feita a avaliação de desempenho e é dado o feedback ao funcionário, não existe nenhuma ação da empresa para solucionar ou diminuir aquela deficiência [constatada] do funcionário (Diretor D4).*

Não obstante a essa opinião, fica ainda mais claro quando o diretor D5 expressa como é realizada a avaliação de desempenho de seus funcionários, mesmo sabendo que existe uma padronização desse processo:

*Existe uma padronização dentro da companhia: a existência de um relatório de avaliação já pré-determinado. Porém, a avaliação da área de recursos humanos é superficial em comparação com a realizada pelo gestor, uma vez que ele trabalha diretamente com o funcionário. Portanto, essa avaliação leva em conta a característica do funcionário na sua área específica e não é registrada (Diretor D5).*

Essa parte da pesquisa também tratou de indagar sobre o tratamento equitativo dos funcionários familiares e não-familiares. O diretor D3 expôs sobre um tratamento desigual, porém com vantagens para os funcionários não-familiares em relação aos salários e cargos. Já o diretor D2, também estatutário, afirmou que suas atitudes em relação aos funcionários familiares são iguais no que tange ao cumprimento de regras e normas da empresa. Entretanto, afirma que apesar disso, existe favorecimento aos mesmos e acabam por não cumprir eventualmente as normas da empresa. Os outros diretores admitiram que os funcionários familiares não possuísem o mesmo tratamento dos funcionários não-familiares, apresentando discrepâncias nas relações de trabalho, com as pessoas e até em pequenas regras, como cita o diretor D4:

*Eles, teoricamente, são celetistas, recebem os mesmos benefícios, mas as suas obrigações não são as mesmas dos outros funcionários, em relação ao trabalho, a cobrança e ao desempenho. A disponibilidade é em função do estudo, prejudicando o cumprimento de [horários pré-determinados] de trabalho. Eles não sofrem a mesma cobrança que um funcionário normal e possuem benefícios que considero pequenos: como estacionamento, telefonia, internet liberada e política de segurança e outras coisas que não deveriam ter, seguindo a estrutura organizacional da empresa. Hoje eles têm os mesmos benefícios que a Diretoria (Diretor 4).*

Os diretores estatutários definiram, de forma geral, que o posicionamento de mercado da empresa é de qualidade, sendo menos suscetível às variáveis preços e/ou *market share*. Já para os diretores não-estatutários, este posicionamento não é tão claro assim e em alguns casos até conflitante, como cita o diretor D5:

*Quem dita a regra é o mercado, não somos nós. Isso é um tripé: precisamos ter capacidade operacional, atendimento e preço. Se não atendermos esses pilares, estamos fadados ao insucesso (Diretor D4).*

De acordo com essa visão, fica evidenciado que existe uma lacuna entre a visão dos diretores em relação ao posicionamento que a empresa deve trabalhar. Ainda, o diretor D4 comenta sua visão em relação a esse posicionamento, que corrobora nessa divergência de opinião:

*(...) teoricamente, temos o certificado de qualidade, temos os processos escritos e conhecidos, mas na prática, nós não os obedecemos muito. Em relação a preço e market share, pelo fato da empresa possuir vários contratos, o preço praticado ao mercado spot é alto em relação aos concorrentes, porém, existe um propósito para isso... O market share é desconhecido para nós, pois não se tem determinado o tamanho desse mercado (Diretor 4).*

O diretor D1 comentou que o posicionamento da empresa é afetado, em grande parte, quanto aos rumos e indicadores da economia do país. De certa forma, isso demonstra uma ausência de ação vinculada ao planejamento estratégico, peça fundamental na gestão das empresas familiares que devem conter o que a empresa dever fazer, consideradas restrições econômicas (TONDO, 2008). Segundo Adachi (2006), não é raro encontrar empresas

familiares em que a estratégia é elaborada e é conhecida apenas pelo dono (nesse caso donos), sem ser compartilhada com as demais pessoas que compõem a organização, que são comunicadas somente após a decisão ter sido tomada.

Antes da análise do tema liderança, também pesquisada junto aos diretores no bloco de aspectos culturais, acredita ser importante entender o que é liderança. Tal conceito é apresentado a seguir, e trata do impacto dessa na profissionalização da empresa familiar. Na opinião de Adachi (2006, p. 126), “pode-se definir liderança como o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização de seus próprios objetivos.” A liderança, portanto, está mais associada à autoridade do que ao uso do poder.

Dentro do contexto apresentado pelos autores, o diretor D1 reconheceu que ainda é presente na empresa uma liderança centralizadora. Porém, a empresa tem buscado ferramentas para que permitam uma delegação maior. De certa forma, isso se confunde com a questão decisória já trabalhada anteriormente e que se mostra coincidente em sua essência, ou seja, também centralizada. O diretor D3 comenta que a liderança da empresa não é uniforme, ou seja, não existe um conceito difundido de como liderar na organização de acordo com sua cultura. Contudo, adverte que existe na empresa liderança autoritária coincidente com a centralizadora, e liderança democrática, com um conceito de maior participação ativa. O diretor D4 classificou a liderança presente na empresa da seguinte forma:

*Penso que a liderança pode ser exercida de duas formas: você pode liderar por exemplo ou por força. Na empresa, acho que a gente lidera mais por força que por exemplo. Entendo essa situação, porque até pouco tempo a empresa estava toda na mão de três pessoas. A partir de então, elas tiveram que compartilhar decisões com as outras pessoas e é realmente difícil assimilar essa mudança. Entretanto, esse caminho não tem volta (...)(Diretor 4).*

Dessa forma, o assunto de liderança na Empresa Alfa ainda é pouco discutido e não demonstra um grau de maturidade nessa fase de desenvolvimento e administração pela segunda geração.

#### 4.1.2 Aspectos de Direção

Pelo conceito de empresa familiar citado por Bernhoeft (1989), segundo a visão de Robert Donnelley, além da mesma está ligada a uma família há mais de duas gerações, a empresa familiar é caracterizada quando essa ligação impacta numa influência recíproca. De acordo com esse conceito, o diretor D2 explicitou essa visão quando perguntado sobre a composição acionária da empresa e a relação dos sócios com a família:

*Nós ainda não temos essa separação de sócio ou família, pois ainda temos uma integração. São todos diretamente irmãos e o pai. A composição acionária da empresa atualmente é dividida, principalmente, entre os três diretores, com aproximadamente 29% cada 10% para o irmão mais novo e 3% para o fundador (Diretor D2).*

Apesar do discurso acima do diretor D2, em relação ao vínculo dos sócios e família, observou-se um ponto relevante no que diz o outro diretor D3 em relação à composição acionária e relação dos sócios com a família:

*Somos cinco cotistas. O fundador com 3%, o filho mais velho e os outros dois irmãos com o mesmo número de cotas, e outro sócio cotista que não é diretor com 10% (Diretor D3).*

Se analisado o conteúdo dos dois discursos acima, observa-se que o tratamento dado ao sócio que possui 10% das cotas é diferente. Enquanto o diretor D2 cita o mesmo pela expressão “irmão mais novo”, o diretor D3 o cita como “outro sócio cotista que não é diretor”. Foi comentado que esse sócio é fruto de outro relacionamento do fundador, portanto, não fazendo parte da família fundadora. Ainda de acordo com o diretor D3, existe uma separação natural do primeiro núcleo. Isso evidencia que pode existir um conflito na relação entre alguns acionistas da Empresa Alfa. Outro ponto relevante foi o diretor D5 não ter nenhum conhecimento da composição acionária ou da relação dos sócios com a família.

Na atualidade, a diretoria executiva da empresa é composta pelos cinco diretores estatutários e não-estatutários. Desta forma, há uma sobreposição de papéis quando observa que, no caso dos diretores estatutários, além de exercerem o papel de sócios, também são

gestores da empresa. Outro ponto também comentado é que existe sobreposição de papéis também na execução das atividades, como diz o diretor D1:

*Atualmente, no nosso modelo de funcionamento, a assembleia de acionistas é a mesma do conselho administrativo. Ou seja, os sócios têm hoje também a função de gestores (...). Há uma sobreposição de funções (Diretor D1).*

Contudo, o diretor D5 aborda uma visão diferente sobre a sobreposição de papéis na diretoria e acrescenta o seguinte:

*Existe, mas entendo e interpreto isso como cunho colaborativo. Existe a sobreposição, sem dúvida. Um exemplo disso é o presidente da empresa também exercer o papel de diretor comercial.*

O diretor D3 também observa a sobreposição de papéis e cita, principalmente, o diretor presidente exercendo o papel de diretor comercial. Esse diretor cita a dificuldade da empresa nesse tipo de mudança. Porém, o mesmo complementa que só há sobreposição nessas funções, restando aos demais uma separação clara e objetiva. Oliveira (2006) esclarece que a estrutura organizacional pode ser conceituada como o conjunto ordenado e equilibrado das responsabilidades e autoridades dos executivos da empresa familiar, além do desenvolvimento de suas comunicações e a correspondente consolidação do processo decisório relacionado à atuação desses executivos. Dessa forma, se observado o problema de sobreposição na alta administração da Empresa Alfa, fica evidente a necessidade de reformular as funções da diretoria, de modo a descomplicar a operacionalização de uma estrutura organizacional eficiente.

A sobreposição de papéis e funções existentes na diretoria executiva pode ter relação com a não formalização dessas funções, como acredita três dos cinco diretores. O diretor D1 responde a pergunta da seguinte forma:

*Não existe um documento formal, mas está sendo preparado no projeto de cargos e salários. Atualmente, as funções estão mais na informalidade do que nos registros (Diretor D1).*

O diretor D5 também confirma que não há nenhum documento que formalize sua função. O diretor D4 comenta essa informalidade das funções na diretoria executiva e diz que:

*As minhas atribuições e funções não estão formalizadas, não me foi incumbida nenhuma meta para realização (...). O que existe é um contrato de prestação de serviços, porém, esse contrato não diz o que deve ser feito. Isso é motivo causador de discussões no dia a dia, porque não tenho certeza do que posso fazer e o que eu não posso (Diretor D4).*

Para os diretores D2 e D3, as funções da diretoria executiva estão formalizadas. Para o diretor D2, está descrito no manual de qualidade. Para o diretor D3, a formalização acontece da seguinte forma:

*Estão formalizadas, mas não estão divulgadas. Não sabemos se vai ser um documento jurídico ou documento interno da empresa. É feito um trabalho de metas e tarefas realizadas anualmente. Esse trabalho será otimizado no manual das melhores práticas de governança que está aprovado (Diretor D3).*

Apesar do diretor D3 citar a formalização das funções da diretoria executiva, em seu próprio discurso observa-se que apesar de definidas, ainda não foram divulgadas. Desta forma, as mesmas se tornam inócuas para outros diretores da empresa, como demonstrado no discurso dos mesmos. A formalização das funções e responsabilidades ainda é incipiente na Empresa Alfa.

Os diretores da empresa não demonstraram em suas respostas os critérios objetivos para contratação de profissionais, nem a existência formal de competências exigidas para os cargos existentes na empresa. O diretor D1 comenta a qualificação requerida nesse setor e justifica da seguinte forma:

*Não existem competências formais para os cargos, isso é uma responsabilidade do RH de verificar os cargos e as possíveis vagas. A gente realiza as contratações pela indicação, competência comprovada pelo histórico profissional da pessoa. Nesse segmento específico, na área de serviços, não é comum exigir curso superior, mestrado ou doutorado de alguns tipos de profissionais. É diferente da área de engenharia, arquitetura ou medicina,*

*as quais as pessoas precisam ter a formação [adequada] para exercer determinada função (Diretor D1).*

Para os outros diretores, as palavras competência e experiência apareceram em todos os discursos, porém, não deixam claro sua correta interpretação e/ou seu correto conceito, bem como o processo de identificar esse quesito nos profissionais. De forma geral, as competências não estão formalmente descritas. Tondo *et al.* (2008) comenta em seu conceito de separação entre família e empresa que isso pode se dar quando é determinado os perfis de competências exigidas para exercer algum cargo executivo na organização, cabendo aqueles familiares que não atendem aos requisitos. Não foi observado em nenhuma das respostas algum questionamento e/ou problema dos familiares exercerem cargos executivos na empresa. Entretanto, observa-se em respostas anteriores, que a empresa não considera problema que os sócios, gestores e membros da família sejam as mesmas pessoas. Essa ideia remete a um dos modelos clássicos de gestão de empresas familiares, Modelo dos Três Círculos de Gersick *et al.* (1997), uma vez que o mesmo sugere uma separação clara ou regulamentação no relacionamento das dimensões da família, empresa e propriedade.

Nesse contexto de não separar a propriedade da gestão da empresa, comentada anteriormente, a estrutura da remuneração da diretoria da empresa também segue a mesma linha e se apresentou diferenciada para os diretores estatutários e não-estatutários. Apesar do diretor D3 dizer que a remuneração é a mesma, em seu próprio discurso, fica evidente a não separação do que é a remuneração pelo cargo exercido na empresa e os juros sobre capital próprio e dividendos. Se não, veja:

*A única diferença é que o diretor estatutário, além da remuneração, tem a distribuição de lucros. Os três diretores estatutários recebem a mesma quantia. Os outros diretores ganham de acordo com o mercado, pois os cargos foram criados posteriormente (...). Os diretores não-estatutários são os que menos ganham, com um salário fixo bem menor.*

O diretor D1 foi mais categórico quando respondeu a pergunta e definiu da seguinte forma:

*Não existe avaliação de desempenho para diretoria executiva nem plano formalmente definido. Existe uma integração de ideias razoáveis, nas quais temos as metas. Essas não passam por formalização e não são comunicadas a empresa. Isso ainda é muito restrito (Diretor D1).*

De certa forma, a estruturação da remuneração dos diretores é semelhante, uma parcela fixa e outra variável. Porém, não existem critérios formalmente definidos e as metas e avaliação de desempenho também não é realizada formalmente. Esse fato remete ao agrupamento dos problemas existentes nas empresas familiares que Adachi (2006) estruturou, apresentando como um dos pontos de análise, a gestão desorganizada da empresa e a informalidade em sua estrutura organizacional.

Toda a diretoria executiva da empresa não se reúne periodicamente, apesar de existirem reuniões semanais e também de sócios (somente com os três diretores estatutários). Porém, o diretor residente em São Paulo, além de não participar das reuniões, tem somente uma conferência a cada dois meses aproximadamente. O diretor D4 explicita sua percepção sobre a pergunta:

*Eu nunca participei de uma reunião formal com toda a diretoria. Não existe um calendário de reuniões, seja ele bimestral ou trimestral, no qual nos encontramos para discutir assuntos de curto, médio e longo prazo. Com outro diretor executivo, que fica em São Paulo, meu contato se restringe a telefonemas e pessoalmente uma vez por ano. Isso quer dizer que ele não participa das decisões de curto, médio e longo prazo da empresa (...). Acho que a empresa perde com isso (Diretor D4).*

Para Oliveira (2006), o planejamento representa um importante instrumento administrativo para qualquer empresa, inclusive a empresa familiar. Entretanto, nessas empresas, a diferença no uso e operacionalização do planejamento está no esforço que esse instrumento administrativo pode proporcionar quando trabalhada conjuntamente com executivos profissionais e executivos parentes. A Empresa Alfa possui um planejamento estratégico e sua missão, visão e valores estão definidos, é o que afirma do diretor D1. Porém, o mesmo afirma ter dúvida se o planejamento está claramente difundido entre os funcionários e se o mesmo é entendível por todos. Já para o diretor D3, além da afirmação da existência de

um planejamento estratégico e a revisão programada para o atual momento, ele acredita que, diferentemente do diretor D1, os valores estão difundidos. Ele os descreve assim:

*Os objetivos, a missão e os valores, ao meu ver, estão muito bem definidos e difundidos na empresa. Todos os nossos funcionários recebem treinamento quando ingressam na empresa, todos os nossos meio de comunicação tem promovido isso nos últimos cinco anos, todos os locais da empresa estão divulgados. Como há política da qualidade, eu acredito que isso faz parte da empresa (Diretor D3).*

Contraditório a posição do diretor D3, o diretor D5, que fica lotado em São Paulo, não confirmou a difusão dos objetivos estratégicos, missão e valores da empresas. Isso pode significar que as ações e os esforços da empresa nesse trabalho podem não estar sendo eficientes ou gerando os resultados adequados para a utilização do instrumento de planejamento estratégico. O diretor D4 também expôs sua percepção a respeito em consonância com a visão apresentada pelo diretor D5, apesar de terem chegado após conclusão do primeiro planejamento:

*(...) Eu não acho que os funcionários conheçam os objetivos estratégicos da empresa. Acredito que esses objetivos, missão e valores precisam ser, no mínimo, divulgados no treinamento introdutório e deveriam lembrados semestralmente, por exemplo. As pessoas também deveriam ser ouvidas a esse respeito, pois acho que elas não participaram dessa definição, assim como seus gestores. Isso se limitou a direção da empresa, o que considero um ato falho (Diretor D4).*

Com exceção do diretor D5, todos os outros diretores afirmaram que a empresa elaborou o planejamento estratégico com um apoio de uma consultoria externa. Ainda, os mesmos diretores disseram que o planejamento está passando por uma revisão e será realizada por outra empresa de consultoria. O processo de contratação foi feito como diz o diretor D3:

*Nosso primeiro planejamento estratégico foi realizado juntamente a uma empresa de consultoria. Para a escolha do fornecedor, visitei diversas empresas igualmente quando escolhemos o sistema integrado de gestão e optamos por uma empresa que se adequasse a nossa naquele momento. Neste outro momento, estamos procedendo da mesma forma. Estive*

*em São Paulo, consultei várias pessoas e escolhemos a empresa da próxima revisão (Diretor D3).*

Em relação à revisão, o diretor D4 explicou que desde sua entrada na empresa, há aproximadamente dois anos, ele não presenciou nenhuma revisão do planejamento e diz que:

*Não houve nenhum tipo de revisão externa, nem de atualização. Nenhum tipo de verificação a respeito do que foi proposto e de fato foi alcançado. Em minha opinião, isso é uma falha. Porque se a empresa almeja chegar a algum lugar e escreve esses objetivos, mas não confere se suas ações e resultados estão alinhados com o pensamento anterior, isso se torna inadequado (Diretor D4).*

Não obstante ao discurso acima do diretor D4, do diretor D2 diz que a revisão realmente será iniciada no segundo semestre de 2010, entretanto, as metas definidas no planejamento estratégico foram cumpridas.

*A empresa fez um planejamento 2007/2012 e já cumprimos nossas metas até 2012. Nós encurtamos de cinco para três anos a execução das metas, pois acredito ter sido um planejamento tímido. Mas a época de sua elaboração, ele parecia ser grandioso. A conclusão do planejamento vai ser com a construção de uma nova sede (Diretor D2).*

O discurso do diretor D2 corrobora com a exposição do diretor D3 no que diz respeito a elaboração do planejamento. Entretanto, diverge do diretor D4 quando expõe que as metas em relação ao planejamento foram cumpridas, inclusive com antecipação. Fica evidente desta forma, e de acordo com a não realização das reuniões de toda a diretoria, que não existe um processo diretivo adequado que leve ao conhecimento de toda a diretoria executiva o resultado do planejamento estratégico.

Fica constatado diante das respostas unânimes, que a empresa não possui um orçamento empresarial. O diretor D4 citou que o orçamento não conseguiu ser realizado porque a empresa não sabe qual a receita será alcançada nesses períodos. Assim, como não se sabe qual é a receita, também não era possível fazer um orçamento de despesa. Esse aspecto é um dos problemas já apresentados neste trabalho e defendidos por Adachi (2006) quando

citou a gestão empresarial desorganizada, que tem como consequência a ausência do planejamento financeiro. A empresa também não possui um órgão de gestão responsável por apresentar o desempenho corporativo da empresa. Quem assume esse papel é a área financeira, através do diretor D4. Tondo *et al.* (2008) já comentava a respeito dos controles nas empresas familiares serem realizados por aspectos restritamente financeiros e indicadores comerciais, semelhante ao citado por um dos diretores da empresa. Isso representa uma armadilha para a empresa, levando em consideração sua capacidade competitiva. Kaplan e Norton (1997) já chamavam a atenção para isso e sugeriram que na era da informação outros indicadores deverão ser acompanhados para geração de valor futuro na empresa. O diretor D1 responde da seguinte forma essa questão e confirma o risco citado anteriormente:

*Não, nós não temos um órgão responsável. A gente tem um demonstrativo de resultados mensal, no qual identificamos os números (Diretor D1).*

Apesar dos outros diretores responderem que possuem alguns indicadores, todos eles convergem de certa forma para o acompanhamento faturamento x despesas.

#### **4.1.3 Aspectos de Sucessão**

As questões sobre os aspectos de sucessão da Empresa Alfa ficaram mais limitados ao desenvolvimento pelos diretores estatutários, apesar dos diretores não-estatutários também terem respondido. Foi explicado aos mesmos que caso eles não tivessem participado desse processo ou de discussões sobre o assunto, poderiam se limitar às informações que obtiveram acesso no período de trabalho na empresa. Caso contrário, não era necessária a resposta. Não obstante, procurou-se aproveitar a percepção dos mesmos apesar do pouco tempo de empresa.

Os diretores estatutários responderam que a Empresa Alfa não possui um plano de sucessão formalizado. Entretanto, isso já está sendo trabalhado dentro do processo de governança que iniciará sua implantação no segundo semestre de 2010. O diretor D1 respondeu dessa maneira:

*Não existe um plano. Nós estamos trabalhando nisso e nos próximos dois ou três anos acredito que o plano esteja totalmente pronto. Não é um processo fácil de formalizar. Estamos fazendo isso via governança. Com o estabelecimento da governança, que começa agora nesse semestre, assuntos como o conselho da família, o processo de sucessão e os critérios para que isso ocorra de forma transparente [serão discutidos] (Diretor D1).*

Pela resposta do diretor D1, a empresa já demonstra preocupação em tratar do assunto de forma clara, transparente e com critérios objetivos, utilizando-se do instrumento de governança para apoiar esse processo. O diretor D2, em sua resposta, apresenta uma visão interessante sobre o processo de sucessão na Empresa Alfa, ao dizer que considera a empresa ainda na primeira geração quando se trata do período de sucesso e maior crescimento da organização:

*O processo formalizado, não. Nós entendemos que somos a segunda geração. Para novos pesquisadores, nós somos a primeira. Porque não se considera o ato da fundação, e sim o sucesso e desenvolvimento da empresa. Observando que todos (diretores estatutários) têm idade média baixa, entre 38 e 44 anos, o plano de sucessão está muito longe, em aproximadamente 20 anos. Nesse período é que eu vou alcançar a idade de um diretor dentro de uma normalidade. Portanto, o processo não foi desenvolvido por acreditarmos que ainda somos novos. Mas isso já está sendo desenvolvido no processo de governança (...) (Diretor D2).*

O diretor D4, em sua análise, expôs que um dos motivos do não desenvolvimento do processo sucessório é o apresentado também pelo diretor D2. Esse discurso coincide com o que Casillas *et al.* (2007) acreditam ser um dos problemas das empresas familiares as dificuldades em planejar antecipadamente a sucessão da propriedade e gestão. Outro ponto observado, é que existe uma resistência quanto ao processo de sucessão. Isso fica explícito nas expressões “não é um processo fácil de formalizar”, que pode configurar o desinteresse em não formalizá-lo e/ou a dificuldade de abrir mão do poder. Outra expressão é “ainda não foi desenvolvido por acreditarmos que ainda somos novos”, que confirma um adiamento e a ação de evitar a discussão do assunto e tratamento do processo conforme os autores que tratam de sucessão confirmam em suas pesquisas. Os diretores não-estatutários responderam que nunca foram apresentados a esse plano de sucessão ou não tinham conhecimento a respeito, acreditando que tal assunto ficasse restrito aos acionistas da empresa. Por este

esclarecimento, também fica evidente que o processo de sucessão não está sendo tratado levando em consideração as duas frentes discriminadas por Casillas *et al.* (2007), quando se separa a sucessão da propriedade e da gestão.

A empresa já passou por várias modificações no controle acionário e, segundo os diretores estatutários, este processo sempre ocorreu sem conflitos e nunca houve variáveis que colocasse em risco o controle da família sobre a empresa. Porém, não existe uma formalização desse processo. Segundo o diretor D1:

*Não existe uma formalização nesse aspecto. Esse é um ponto que será inserido no trabalho de governança, as regras para transferência, compra, venda e aquisição de ações (Diretor D1).*

Observou-se no contrato social da Empresa Alfa que algumas regras e ensaios já foram realizados anteriormente. Porém, ainda não foi desenvolvido com o amparo de conceitos, valores e objetivos ligados à família, sendo restrito às regras de composição de empresas limitadas. Existem cláusulas que garantem que o controle da família sobre a empresa permaneça sob qualquer aspecto. O diretor D3 descreve o processo da seguinte forma:

*O processo já realizado foi fácil, porque os dois sócios cotistas eram meu pai e minha mãe. Eles fizeram um acordo e realizaram a transferência de cotas, que foi um processo sucessório. Num segundo momento, existem algumas regras que já estão no nosso contrato social (...) (Diretor D3).*

Para os diretores D1 e D2, ainda não são discutidas as questões relativas aos herdeiros e sucessores junto à família. Já para o diretor D3, também estatutário, isso é um assunto que já é desenvolvido e diz como isso está sendo realizado:

*É muito transparente. Eu como responsável pela governança, todas as vezes que faço uma reunião com eles, coloco de forma clara o que é herdeiro e o que é sucessor, principalmente para os que estão trabalhando na empresa. Eles são funcionários, estão com oportunidade de fazer uma carreira, talvez sejam sucessores ou não. Sucessor,*

*necessariamente, não é um herdeiro. Mas, herdeiros eles serão sempre. E como herdeiros, eles serão sócios e precisam ter um bom relacionamento (Diretor D2).*

Essa visão do diretor D3 diverge da opinião dos outros diretores estatutários. Apesar do trabalho e dos conceitos apresentados pelo diretor D3 aos membros familiares, isso não é uma prática da família e ainda não tem um trabalho direcionado e preparado nesse sentido, com unidade da empresa *versus* família. Os diretores D4 e D5 desconhecem qualquer prática de discussão relativa aos herdeiros e sucessores dentro da empresa. No caso do diretor D5, o mesmo expôs sua visão defendendo que os assuntos de sucessão estariam mais ligados às questões societárias, portanto, não teriam aplicabilidade em seu campo de atuação. Essa foi uma visão geral desse diretor em relação a essas perguntas. Entretanto, foi explicado ao mesmo que no âmbito desta pesquisa, havia sido tratado dois construtos envolvidos nos aspectos de sucessão: a primeira, a sucessão da propriedade a qual o mesmo entendia estar ligado aos acionistas, e a segunda relacionada a sucessão da gestão, que afeta diretamente a posição e competências dos executivos da empresa. Posteriormente a explicação, o mesmo teve uma visão menos restritiva às respostas.

Foi unânime entre os diretores estatutários que a empresa não possui regras e critérios formais para escolha dos sucessores. O diretor D3 compartilha da mesma visão que o diretor D2 quando fala do processo sucessório:

*Ainda não possuímos. Sentimos-nos muitos jovens para pensar ainda nesta questão de sucessão, a não ser que exista a causa morte. Assim, a gente vai estar ainda mais uns dez anos pela frente. Não existe o desejo da saída por nossa parte (Diretor D3).*

Os diretores D2 e D4 disseram que, apesar de não haver o processo formalizado, este também está contemplado no trabalho de governança corporativa que será implantado no segundo semestre de 2010. Não obstante, o diretor D4 complementou que a empresa também não possui regras para contratação de familiares. Observou que os dois membros da família que trabalham na empresa têm incompatibilidade de formação acadêmica com a área de atuação. O diretor D1 diz que, apesar de não formalizado, a família conversa sobre algumas regras. Entretanto, não especificou quais seriam. Para o diretor D2, a empresa não tem critérios claros, em divergência com a resposta do diretor D1. O diretor D2 esclarece a questão:

*Isso já foi discutido arduamente, várias e várias vezes. Não existe regra clara sobre isso. Aconteceu como em vários outros lugares. Foi tendo a idade, foi completando dezoito anos e começou a trabalhar. Acho que requisitos e competências são muito importantes. Mas já foi discutido e está sendo discutido (Diretor D2).*

Já para o diretor D3, até 2008 a empresa não tinha regras claras, apesar de terem contratados familiares com competência para desenvolver as funções designadas com sucesso. Após 2008, ele define assim:

*De dois anos pra cá, determinou-se que não entra mais nenhum tipo de familiar dentro da empresa, a não ser aqueles que forem herdeiros ou sucessores. Primo, tio, não existe mais essa possibilidade. Isso foi um acordo informal entre os sócios (Diretor D3).*

Observa-se que existe uma divergência entre as opiniões dos diretores, deixando confusa essa questão das regras para admissão de familiares. Apesar de ter citado um ou dois pontos, não existe uma formalização e se quer uma concordância nesse sentido. Portanto, é uma questão que se demonstra incipiente.

De forma geral, os funcionários familiares possuem o mesmo salário e obedecem as mesmas regras, segundo os diretores estatutários, com pequenas ressalvas. Contudo, o diretor D4 cita que os dois funcionários familiares tiveram um aumento salarial quando enquadrados na função de gerentes comerciais de aproximadamente 300%, fato esse que não é comum na empresa com os funcionários não-familiares.

Não há uma coesão entre os diretores se a Empresa Alfa tem ou não um programa de orientação e formação profissional para os potenciais sucessores ou herdeiros. Para o diretor D1 e D4, isso não existe. Já para o diretor D2, ele entende que existe, mas não tem a formalização.

*Existe um programa. Mas ele é informal. Nós fizemos um trabalho com uma empresa de consultoria que, na época, foi muito formal. A consultoria conversou com todos os membros da família que tinham condições de serem avaliados. Hoje, nós temos o escritório de advocacia que está desenvolvendo esse trabalho de governança e que vêm sendo*

*conversado com eles (possíveis sucessores e/ou herdeiros) mensalmente e trimestralmente, sobre sucessão, respeito e normas de conduta dentre outros aspectos (Diretor D2).*

Para o diretor D3, esse programa de orientação será desenvolvido juntamente com o trabalho de governança em que a proposta prevê a realização de um processo de *coaching* para os dois membros da família que trabalham na empresa.

A empresa não possui uma política ou regra formal para aposentadoria dos cargos de gestão ou de governança, segundo os diretores. O diretor D3, porém, cita o seguinte:

*Existe uma força entre os três sócios majoritários que são do mesmo núcleo familiar, na qual a relação é baseada na ética e num compromisso muito forte. Eu acredito que isso é que diferencia nossa empresa de todas as outras. Nós conseguimos criar uma separação entre nós dentro da empresa e fora da empresa. É como se fosse um casamento (Diretor D3).*

Observa-se um viés de compromisso com o vínculo familiar. Entretanto, só existe uma discussão sobre a ausência de um dos sócios majoritários por motivo de morte, como discutido anteriormente. Apesar disso, fica evidente a ausência de um plano de afastamento compulsório por motivos de aposentadoria. Os diretores, com exceção do diretor D3, foram categóricos em reconhecerem que a empresa não possui atualmente nenhum órgão, fórum ou comitê para discutir assuntos relacionados ao sucesso da gestão ou familiar. O diretor D3 explica o que ele considera:

*Nós criamos esse fórum junto ao escritório de advocacia. Já fizemos três reuniões externas e realizaremos a quarta, quando falamos sobre todos esses assuntos. A formação dos profissionais que participam do fórum: Direito de Família, Direito Civil e consultor externo especialista, em que será apresentado cases desses assuntos.*

Mais uma vez observa-se a divergência no que tange ao conceito expressado pelos diretores. Apesar de alguns diretores sugerirem que não existe nada a respeito das discussões, o diretor D3 apresenta dados que sugerem, no mínimo, que existe um movimento já existente sobre a discussão desse assunto junto à família. Desta forma, pode-se considerar que existe uma prática já em discussão, ainda que não seja reconhecido ou citado pelos outros diretores.

#### 4.1.4 Aspectos de Governança Corporativa

A Empresa Alfa está passando por um processo de implementação de governança corporativa, porém, apesar do plano já estar finalizado, será implementado somente no segundo semestre de 2010. Desta forma, algumas perguntas foram respondidas de acordo com o conhecimento do assunto e participação dos diretores estatutários no trabalho de elaboração do plano de governança corporativa. Os diretores não-estatutários responderam as questões de acordo com seu conhecimento do assunto, uma vez que não participaram da elaboração do plano.

Foi explicado aos diretores entrevistados que as perguntas referentes aos aspectos de governança corporativa foram baseadas num questionário elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC – para empresas não listadas em bolsa de valores, inclusive com questões específicas de empresas com controle familiar. Portanto, adequado para o objetivo da pesquisa. Assim, vejamos as respostas das perguntas.

A primeira questão trata de introduzir o assunto e perguntar o porquê a empresa deveria adotar mecanismos de governança corporativa em seu processo de profissionalização, observou-se que não existe uma unidade na visão dos diretores. Foram expostas as seguintes opções no sentido de ajudar na resposta:

1. Possibilidade de acesso ao capital de investidores estrangeiros e/ou nacionais
2. Melhoria de relacionamento com os acionistas
3. Melhoria na equidade entre acionistas minoritários e majoritários
4. Melhoria na comunicação ao mercado
5. Consciência do movimento existente em torno do assunto

Abaixo seguem as respostas dos diretores:

–D1 – 4 e 5

–D2 – 2 e 5

–D3 – 1

–D4 – 5

– D5 – 5

A resposta que mais obteve afirmação foi a número 5, que trata da consciência em torno do assunto. Não obstante, o diretor D2, que também apontou o item 2 como importante, tenha uma clareza referente ao assunto e define assim:

*A governança para mim é muito importante. Hoje ainda os acionistas são os executivos da empresa. E isso deixa mais claro e transparente como um todo, direitos e deveres de ambas as partes. Não só como familiar, como irmão, sobrinho, tio, pai, filho, ou até como diretor em si (Diretor D2).*

Pela visão do diretor D2, o mesmo apresenta conceitos mais coincidentes com a governança corporativa e bem conciso com o item 2 respondido por ele. O diretor D3, foi o único que respondeu o item 1, divergindo dos demais diretores que optaram pelo item 5. De forma geral, todos acreditam na adoção de mecanismos de governança tem em vista a consciência em torno desse assunto. Isso nos remete a uma adoção pouco atuante, demonstrando ainda dificuldades em adotá-las de forma plena.

As reuniões entre os sócios são periódicas e acontecem semanalmente ou no máximo quinzenal. Segundo o diretor D3, são tratados todos os assuntos nessas reuniões, inclusive os estratégicos. O diretor D2, por exemplo, citou que são apresentados todos os gastos vultosos de sua área, bem como desempenho de indicadores importantes para empresa do ponto de vista operacional.

Esse mesmo diretor acredita que não seja uma boa ideia que a empresa tenha outras partes interessadas no planejamento e gestão da empresa, e complementa assim:

*(...) O mais importante para mim (participarem do planejamento) seria os fornecedores, clientes e funcionários, sem muita especulação, porque eu acho que a empresa ainda é conservadora. Então, especular demais, divulgar demais alguns fatos, pode ser prejudicial, como a desqualificação profissional da empresa a médio e longo prazo (Diretor D2).*

Apesar do diretor D4 ter explicado que a empresa terceiriza e é terceirizada em vários processos, em consonância com a visão do diretor D2 acima, o mesmo acredita que isso isola a empresa e prejudica o processo decisório. Já o diretor D1, afirma que atualmente não existe preocupação em participar outras partes no planejamento e na gestão da empresa. Ele afirma que:

*Hoje não existe tanto essa preocupação. Mas também é um trabalho que será inserido na governança. São as pessoas que compõe a corporação, dos fornecedores, clientes e todos nessa circunscrição que se movimentam em torno da empresa, como os principais interessados no andamento da empresa (Diretor D1).*

O diretor D3 afirma que essas partes interessadas são consideradas no planejamento e na gestão da empresa, porém não participam do processo. Apesar do diretor D2 ter uma posição mais forte da não participação ou limitada, juntamente com a opinião do diretor D3, o diretor D1 em seu discurso já é mais flexível à participação, porém cita principalmente a participação das pessoas, ou seja, dos funcionários.

A Empresa Alfa não possui ainda um conselho de administração formalizado e constituído. Entretanto, o documento que formaliza o conselho está pronto e será implementado no segundo semestre de 2010. Foi perguntado sobre como a empresa garantiria seu funcionamento no âmbito da empresa familiar. O diretor D1 respondeu da seguinte forma:

*A garantia de funcionamento do conselho está muito mais fundamentada na nossa vontade de ter a governança do que propriamente uma ferramenta externa que nos obrigue a isso. Existe uma consciência de que nós precisamos ter um processo implantado de governança que seja funcional, prático (Diretor D1).*

A fala desse diretor é o que Bornholdt (2005) esclarece quando ele trabalha as resistências em adotar as boas práticas de governança em empresas familiares. Ele acredita que se as sugestões servirem serão usadas. Senão, ficarão perdidos na estrutura organizacional e nos estatutos da empresa. Assim, caso a visão do diretor seja cumprida e as regras tenham aplicabilidade no âmbito dessa empresa familiar em específico, é provável que a empresa utilize as práticas de governança.

A Empresa Alfa manterá em seu conselho de administração membros da família, segundo os diretores estatutários. O conselho será formado por todos os sócios cotistas, cinco membros, e outros dois membros externos. Portanto, como a empresa possui atualmente três diretores executivos que também são sócios e irmãos, a organização não vê problemas ter membros familiares no conselho de administração. A visão da empresa nessa pergunta conflita com o código das melhores práticas do IBGC (2009). Pelo código, no item que trata da composição do conselho de administração, o conceito de representação não poderia estar previsto no plano de governança da Empresa Alfa, tendo em vista que o conselheiro tem seus deveres relacionados à organização e, conseqüentemente, a todas as partes interessadas na organização. Sendo os conselheiros da Empresa Alfa membros familiares, executivos da empresa e sócios, essa isenção de interesses se apresenta comprometida. De forma geral, entre os diretores estatutários, a empresa também não vê problemas do presidente do conselho de administração fazer parte do grupo de controle.

O diretor D4 entende que os papéis do conselho de administração e da diretoria executiva sejam distintos. Ele defende sua visão da seguinte forma:

*Conselho de administração discute estratégias e diretrizes de médio e longo prazo. Já a diretoria executiva, além de discutir no dia a dia assuntos de médio e longo prazo, discutem também assuntos de curto prazo. Os assuntos não podem se misturar, ele devem ser distintos e formalizados (Diretor D4).*

O diretor D3, também entende a distinção dos papéis do conselho de administração e diretoria executiva, mas admite que a princípio, isso não está previsto no plano de governança. Segundo ele, “o mais importante agora é começar o processo de governança”. O diretor D2 segue a opinião dos outros diretores e diz:

*Eu entendo que sim. A partir do momento que o conselho de administração expuser anomalias de áreas na empresa, para que seja votada e não prejudique o andamento da empresa, outro membro do conselho que for atingido pela mudança poderá ser desfavorável na decisão. É eminente o conflito. Eu costumo falar o seguinte: se você quer paz, prepare-se para a guerra. A partir do momento que a questão da família tem que ter seu peso e entendimento e a questão da competência e poder, dado há muitos anos, começa a ser*

*questionado, isso vai começar a ser trabalho de uma forma talvez não favorável (Diretor D2).*

Nesse discurso observa-se um ponto importante, apesar da concordância da distinção dos papéis. A questão do conflito de interesses ficou clara quando o diretor sugere que terão cobranças conjuntas formais do conselho de administração em divergências aos interesses ou pontos de vista de alguns diretores. Outro ponto relaciona-se a expressão “...competência e poder, dado há muitos anos, começa a ser questionado...”. Isso remete a uma ideia, hipotética, que existe uma resistência ou vontade de mudança até o momento não realizada, respeitando uma naturalidade ou sequência familiar na empresa. Essa análise também expressa uma coincidência com o Modelo de Três Círculos, defendida por Gersick *et al.* (1997), em que se trabalha a separação clara das dimensões da família, propriedade e gestão. Ainda, essa situação contraria uma das missões do conselho de administração, segundo o IBGC (2009), que é dirimir a contratação, dispensando a avaliação e remuneração do diretor-presidente e demais diretores. Essas atribuições ficam difíceis de serem cumpridas de forma imparcial, como lembra Tondo *et al.* (2008). Para eles, no mundo empresarial é possível demitir um funcionário. Mas no mundo das relações familiares, não é possível demitir um familiar, pois não existe ex-pai, ex-mãe, ex-irmão ou ex-primo.

O diretor D1 define que os papéis do conselho de administração não necessariamente deveriam ser distintos. E diz:

*No nosso modelo de negócio, não nos permitem ter muita gente dentro da empresa, no aspecto decisório, estratégico e de gestão. No nosso modelo de governança, nós temos o conselho de administração que são os próprios diretores estatutários, eleitos pela assembleia de sócios. A diretoria executiva não será distinta do conselho de administração, ela será o próprio conselho de administração. Porém, isso é um funcionamento temporal, porque quando um dos sócios não for executivo, acontecerá um processo de mudança (Diretor D1).*

Pelo discurso do diretor D1, observa-se a dificuldade em aderir e estruturar as funções e atuações do conselho de administração na organização objeto do estudo. Isso fica evidente, a partir do momento que o diretor assume que o modelo será alterado e seu funcionamento descrito no plano da governança da empresa sofrerá alterações. Contudo, existe uma dificuldade na flexibilidade decisória e uma centralização do poder explícita na organização.

Pelo código das melhores práticas de governança corporativa defendidas pelo IBGC, as atribuições do presidente do Conselho são diferentes e complementares às do diretor-presidente. Para que não haja concentração de poder, em prejuízo de supervisão adequada da gestão, deve ser evitado o acúmulo das funções de presidente do Conselho e diretor-presidente pela mesma pessoa. Ainda, é recomendável que o diretor-presidente não seja membro do Conselho de Administração, mas ele deve participar das reuniões de Conselho como convidado. Foi perguntado aos diretores da Empresa Alfa, a respeito dessas questões. O diretor D2 expôs sua opinião de acordo com o conceito defendido pelo IBGC:

*Não acredito que possam ser acumulados. Aí teremos conflitos duplos. O que foi sugerido é que as presidências fossem alternadas. Se o presidente do conselho tiver seu período de gestão de três anos, o presidente da empresa também será alternado em três anos. Não acumulando a mesma função (...). Pra mim, o CEO pode ser um membro do conselho de administração, desde que seja acionista da empresa (Diretor D2).*

Apesar de concordar com a não acumulação das funções de presidente do conselho de administração e presidente da diretoria executiva, o diretor D2 também concorda que o CEO pode ser um membro do conselho de administração, sendo divergente nesse ponto, dos conceitos dirimidos pelo IBGC.

Os diretores D1 e D3 acreditam que as funções de presidente do conselho de administração e diretoria executiva podem ser acumuladas, estrategicamente, nesse momento. Essa visão diverge das boas práticas de governança corporativas defendidas pelo IBGC, conforme já descritas anteriormente. Eles defendem que apesar de saber que o modelo não seja o melhor, existe previsibilidade da transição e que dentro de aproximadamente cinco anos a Empresa Alfa estará num grau de maturidade para adequar totalmente ao modelo ideal. Um fator analisado é a diferença entre o presidente da diretoria executiva ser membro do conselho de administração e o mesmo participar do conselho de administração, visões estas expostas pelos diretores. Acredita-se que esse é um fato que pode ser atenuado num entendimento mais amplo desse ponto pelos diretores estatutários. O diretor D4, em seu discurso, teve sua ideia de acordo com as melhores práticas. O diretor D5 baseia o seu discurso em ideias contrárias ao que sugere o IBGC, porém não deu explicações maiores a respeito de suas visões.

Conforme já relatado, a Empresa Alfa já tem o planejamento pronto para implantação da governança corporativa. Segundo o diretor D1, a composição do conselho será formado pelos quatro sócios majoritários (três diretores e um gerente, todos irmãos) e dois diretores não-estatutários. Serão considerados consultores independentes que participarão do conselho, os quais serão consultados especificamente para uma reunião e decisão de assunto específico, sendo escolhidos pela maioria simples do conselho. Os mesmos serão convidados e não terão poder de voto. Não está previsto nenhum conselheiro externo para essa primeira formação do conselho administrativo. O diretor D2 expôs em sua resposta, em divergência com o diretor D1, que apesar de não terem o conselho de administração formalmente constituído, o pensamento é que tenham cinco membros no conselho, sendo três internos e dois externos. O diretor D3 acredita que o conselho deva ser formado por um número ímpar de conselheiros, para que não haja empate na votação. O número seria de sete a nove conselheiros, sendo os cinco fixos os sócios da empresa e o restante independente.

Apesar do plano de governança está pronto, observa-se que o assunto é novo na empresa e não tem um modelo de unidade na visão dos diretores estatutários. Foi exposta uma série de pensamentos que, além de não coincidirem, também não expressam, do ponto de vista de composição, um conselho de administração adequado às vistas do IBGC. Pelo menos no número de conselheiros, a empresa está dentro do que é o recomendado, no qual o código das melhores práticas sugere de cinco a onze conselheiros dependendo do setor de atuação, porte, complexidade das atividades, estágio do ciclo de vida da organização e necessidade de criação de comitês.

Como a empresa ainda não possui conselho de administração formalmente constituído, ela também não possui conselheiros independentes. Entretanto, a empresa já utiliza serviços externos, como consultoria empresarial, tributária e fiscal, dentre outros assuntos. O diretor D3 exemplifica isso:

*Por exemplo, vamos decidir sobre uma questão de assuntos tributários da empresa. Para a reunião e decisão, eu não acho que a diretoria da empresa atualmente tem competência suficiente sobre esse assunto para tomar a decisão. Então, convidamos a empresa de consultoria tributária e a contabilidade para suportar a decisão. Dessa forma, já teríamos cinco pessoas (Diretor D3).*

O discurso demonstra que a empresa confunde a utilização de consultorias externas com conselheiros independentes. Observa-se ainda que os diretores, nos discursos anteriores, não pretendem possuir ou dar importância nesse tipo de conselho a princípio, mostrando resistência da influência externa na gestão da empresa.

Apesar de não possuir um conselho de administração formalmente estabelecido, o diretor D3 acredita que existem reuniões com funções semelhantes à do conselho dirimidas pela assembleia dos sócios. Elas acontecem numa periodicidade mensal e trimestral, porém reúne somente os sócios da empresa. Para fins da pergunta da pesquisa, na qual tratava da periodicidade das reuniões do conselho, tal item não se aplicava à Empresa Alfa. Não obstante, está previsto no plano de implantação da governança corporativa que o conselho se reúna trimestralmente com a participação de todos os conselheiros.

O código das melhores práticas de governança corporativa elaborado pelo IBGC diz ser importante haver uma avaliação formal do desempenho do conselho e de cada um dos conselheiros, que dever ser feita anualmente. A sistemática da avaliação deve ser adaptada à situação de cada organização. É importante que a avaliação seja respaldada por processos formais, com escopo de atuação e qualificação bem definidos. Dentro desse contexto, os diretores da Empresa Alfa admitiram que no plano de governança já elaborado, não existe qualquer regra para avaliação do conselho de administração, bem como para os conselheiros, isso sequer foi cogitado no primeiro momento. Isso mostra um descolamento do plano elaborado e do código das melhores práticas do IBGC.

Segundo o diretor D1, a empresa não possui nem auditoria interna de processos e nem auditoria das contas contábeis/financeira. Já o diretor D2 e D3, argumentaram que as auditorias internas de processos são realizadas pela área de Qualidade da empresa, semestralmente. Para o diretor D3, a empresa realiza auditoria contábil e financeira nas filiais através de um funcionário. O diretor D4 concorda com a auditoria da Qualidade, mas explica que não existe uma auditoria para verificar a autenticidade desses números:

*A empresa possui auditoria de processos que é feita através do nosso setor de qualidade, mas não se realiza nenhum tipo de auditoria nas nossas contas contábeis nem no financeiro. Mensalmente é passado o resultante do econômico e financeiro da empresa à diretoria, mas não existe uma verificação da fidedignidade daqueles saldos. Não há ninguém*

*que autentique esses números. Por isso, não está ligada ao conselho de administração, ou por enquanto, à nossa assembleia de acionistas (Diretor D4).*

Em relação aos sistemas de controles internos, o IBGC (2009) diz que:

Esses sistemas são voltados a monitorar o cumprimento dos processos operacionais e financeiros, assim como os riscos de não conformidade. A eficácia desses controles deve ser revista, no mínimo, anualmente. Os sistemas de controles internos deverão estimular que os órgãos da Administração encarregados de monitorar e fiscalizar adotem atitude preventiva, prospectiva e proativa na minimização e antecipação de riscos.

Ao responder parte do questionário, os diretores da Empresa Alfa tiveram que assinalar quais tipos de controle interno a empresa possuía, como suporte para resposta foram fornecidos sete opções sendo uma delas genérica, dada como complemento caso os diretores identificassem outra não-identificada. Seguem no Quadro 6 quantas indicações obtiveram cada opção classificados no entendimento dos diretores.

Quadro 6 – Respostas dos Diretores sobre controles internos

Opções	Respostas				
	D1	D2	D3	D4	D5
Administrativos/Financeiros	X				X
Recursos Humanos	X				X
TI – Tecnologia da Informação		X	X		X
Alçadas					X
Estratégicos					X
Normalização e padronização de processos		X	X	X	X
Outros					X

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Observando o quadro de respostas, percebe-se o quanto a Empresa Alfa ainda é carente de sistemas de controle interno. O diretor D5, apesar de reconhecer que não tinha muito conhecimento dessa área, respondeu que acreditava que a empresa tivesse sistemas de controle em todas as áreas, diferentemente dos outros quatro diretores. O mesmo ainda citou que a empresa ainda está se adequando a um crescimento vertiginoso dos últimos anos.

Os diretores foram unânimes em dizer que a empresa atualmente não possui um código de conduta por escrito e aprovado pelo conselho de administração ou pela diretoria executiva. Entretanto, o diretor D3 apresentou no plano de governança corporativa, que será implantado no segundo semestre de 2010, o código de conduta para os conselheiros, se restringindo nesse momento a esse âmbito. Essa proposta se difere da apresentada pelo IBGC (2009, p.66):

Além do respeito às leis do país, toda organização deve ter um Código de Conduta que comprometa administradores e funcionários. O documento deve ser elaborado pela Diretoria de acordo com os princípios e políticas definidos pelo Conselho de Administração e por estes aprovados. O Código de Conduta deve também definir responsabilidades sociais e ambientais. O código deve refletir adequadamente a cultura da empresa e enunciar, com total clareza, os princípios em que está fundamentado. Deve ainda apresentar caminhos para denúncias ou resolução de dilemas de ordem ética (canal de denúncias, *ombudsman*).

Segundo os diretores estatutários, não existe dubiedade entre os ativos da empresa e dos sócios. Entretanto, o diretor D4 informou que a partir de 2010 passou a existir uma separação do caixa da empresa e caixa dos sócios. Adachi (2006) cita esse problema quando trata de profissionalização da sociedade, no qual defende que a família empresária deva compreender o fluxo de caixa da organização e das pessoas físicas (ou sócios). O diretor D4 ainda complementa observando que os sócios possuem dinheiro particular misturado com o dinheiro da empresa. Sobre esse problema, Casillas *et al.* (2007) cita o risco de confusão entre patrimônio familiar e empresarial, em que o recurso pessoal dos proprietários é reinvestido na empresa, assumindo esses ativos, os registros de propriedade da própria empresa. Portanto, observa-se ainda uma correção no processo de profissionalização da sociedade.

Em casos como o da Empresa Alfa, de tipificação familiar, o IBGC (2009) acredita que essas organizações devem considerar a implementação de um Conselho de Família, grupo formado para discussão de assuntos familiares e alinhamento das expectativas dos seus componentes em relação à organização. Entre as principais práticas do Conselho de Família, segundo o IBGC (2009), estão:

- Definir limites entre interesses familiares e empresariais;
- Preservar os valores familiares (história, cultura e visão compartilhada);
- Definir e pactuar critérios para proteção patrimonial, crescimento, diversificação e administração de bens mobiliários e imobiliários;

- Criar mecanismos (ex.: fundo de participação) para a aquisição de participação de outros sócios em caso de saída;
- Planejar sucessão, transmissão de bens e herança;
- Visualizar a organização como fator de união e continuidade da família;
- Tutelar os membros da família para a sucessão na organização, considerando os aspectos vocacionais, o futuro profissional e a educação continuada; e
- Definir critérios para a indicação de membros que irão compor o Conselho de Administração.

Os objetivos do Conselho de Família não devem ser confundidos com os do Conselho de Administração, que são voltados para a organização. Portanto, no caso da empresa objeto da pesquisa, os diretores responderam que a empresa não possui conselho de família e/ou de herdeiros constituídos. Entretanto, esse assunto está sendo tratado no plano de governança corporativa, mas será implementado num segundo momento.

Na última pergunta do questionário referente à parte I da pesquisa, propositalmente, procurou-se sintetizar, na visão dos diretores, quais seriam as dificuldades e/ou facilidades que a empresa deva enfrentar na implementação das boas práticas de governança corporativa com vistas ao processo de profissionalização a qual passa a Empresa Alfa. Os diretores responderam da seguinte maneira:

*A nossa maior dificuldade será talvez a questão cultural, porque é um modelo de funcionamento distinto, diferente do que a gente vem trabalhando nesses últimos 25 anos. Esse é nosso maior desafio na implementação da governança. É entender que se colocarmos esse processo para funcionar, nós precisamos estar sob essa regra. A facilidade seria a relevância do assunto, a gente entende que isso é importante para a empresa. Para dar mais transparência ao mercado e agregar maior valor à marca. Acredito que nossa vontade é uma das facilidades para que o processo ocorra (Diretor D1).*

*Podem ter várias dificuldades. A questão dos diretores sentirem gerentes da empresa, pois lidam diretamente com a área de execução, por exemplo. A questão da implantação da governança pode vir a mudar muitos processos de execução. Como isso mexe na gestão e todos estão no cargo há 15 anos, pode incomodar a forma de como fazer as coisas (...). Os quatro diretores estão comprometidos para que isso seja implementado, pelo menos é o que*

*demonstram nas reuniões. (...). Teremos dificuldade de entendimento (...). As facilidades serão nossa vontade em implementar a governança e a transparência na gestão como consequência, que irá formalizar as regras na empresa eliminando os conflitos (Diretor D2).*

*Começando pelas facilidades, a empresa não passa atualmente por nenhum conflito. É muito mais fácil tratar o problema sem conflito. Em segundo lugar, a empresa não passa por nenhum problema financeiro, está estabilizada. É tranquilo preocupar com normas e procedimentos quando não se tem de preocupar com a saúde financeira e resultado da empresa (...). O que me preocupa que não é só nós três (irmãos do primeiro núcleo familiar), existem outras pessoas. O único problema que a gente tem não é dentro da organização, porque é uma empresa enxuta, lucrativa, com uma estrutura organizada. Então, qual o problema que a gente pode ter? As pessoas (Diretor D3).*

*Uma dificuldade são os diretores estatutários entenderem e descentralizarem o poder decisório, tomando decisões através de colegiado e não de forma autônoma. As pessoas são contratadas para trabalhar, para ajudar, com o mesmo senso comum de foco em resultado que eles mesmos têm (...). A maior dificuldade é a desconfiança excessiva nas pessoas e a centralização na tomada de decisão (...). Não enxergo hoje facilidades que a empresa possa ter para implementação do processo de governança (...) (Diretor D4).*

*A descentralização do processo decisório viria a colaborar muito. A empresa precisa dessa descentralização. Esse é um aspecto que dificulta o andamento da companhia e isso facilitaria as decisões, aliviando o ponto focal para as decisões (...) (Diretor D5).*

Os diretores D1 e D2 apresentaram semelhanças em suas visões e responderam que a empresa terá dificuldades no campo cultural, embora expressadas de forma diferente, são coincidentes. Além disso, salientaram que a implementação da governança corporativa no processo de profissionalização deverá ser facilitada diante da vontade e comprometimento de todos os diretores envolvidos nesse plano, como já observado nas reuniões de planejamento. O diretor D3 destaca o fato da empresa não passar atualmente por nenhum processo de conflito e não ter problemas financeiros. Em contrapartida, enxerga como uma dificuldade a participação de outro sócio que não faz parte do núcleo principal da família. O diretor D4, por sua vez, ancora sua visão na disponibilidade dos diretores estatutários descentralizarem o poder decisório, opinião também partilhada pelo diretor D5, que não por coincidência, são não-estatutários. O diretor D4 ainda complementa as dificuldades que poderão ser enfrentadas

e cita também a desconfiança excessiva dos profissionais que trabalham na empresa. Adachi (2006) confirma a percepção dos diretores não-estatutários quando diz que a gestão desorganizada é um dos problemas macro das empresas familiares, e especifica como um dos componentes desse grupo, a centralização da tomada de decisões.

## **4.2 Parte II**

A Parte II da pesquisa (APÊNDICE B – Questionário de pesquisa – Funcionários), aplicada aos funcionários da empresa objeto do estudo, foi elaborada de acordo com a mesma sequência e correspondência aos blocos estruturados no roteiro aplicado aos diretores. Porém, entendeu-se que não era necessário demonstrar a estruturação das afirmações de forma a não influenciar nas respostas obtidas. Utilizou-se questões fechadas e afirmativas, as quais foram apresentadas ao entrevistado um conjunto de alternativas para que ele pudesse escolher a que melhor representasse a situação da empresa ou seu entendimento.

Para verificar o entendimento e a objetividade das perguntas, o questionário foi submetido a um pré-teste com três funcionários lotados na matriz da empresa. Os funcionários que participaram desse processo foram selecionados seguindo os seguintes critérios: dois com escolaridade de ensino médio e um com nível de formação acadêmica tecnólogo, independentemente do nível hierárquico. Acreditou-se que no caso do questionário da pesquisa, alguns assuntos tratados poderiam ser desconhecidos pelos funcionários sem escolaridade, inviabilizando desta forma a aplicação. Entretanto, o resultado não demonstrou essa disparidade e foram sugeridas algumas alterações nas perguntas do questionário, cumprindo assim o objetivo metodológico do pré-teste.

O pré-teste tem a finalidade de melhorar ou mesmo identificar falhas que poderiam prejudicar o desenvolvimento da pesquisa. Rea e Parker (2000, p. 24) citam a importância do pré-teste:

Depois de preparado um rascunho do questionário, e se o pesquisador acredita que as perguntas irão obter as informações para se atingir as metas do estudo, é importante efetuar um teste prévio do instrumento em condições reais de pesquisa. Durante esse teste, as perguntas mal redigidas serão identificadas, e a qualidade geral do instrumento será aperfeiçoada. Com base na experiência do pré-teste, o questionário será ajustado para o processo de pesquisa.

De acordo com Lakatos e Marconi (1991), população é um conjunto de elementos distintos que apresentam ao menos uma característica em comum e estão representados em sua totalidade. Ainda, para essas autoras, o universo delimita o estudo de forma a abranger apenas uma classe de fenômenos.

Considerou-se os funcionários da empresa, que atualmente aproximam-se de 400, como a população da pesquisa, em consonância com a definição dada. Para fins de aplicação do questionário foram excluídos deste contingente os motoristas carreteiros, motoristas de escolta, motoristas de *munk*, operador de guindaste e os funcionários da manutenção.

Para seleção da amostra foi utilizado o conceito de amostra não-probabilística por acessibilidade. Nesse tipo de amostra, “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo” (GIL, 1996, p. 104). Desta forma, o número de funcionários aproximados que seriam elegíveis para responder ao questionário foram de 120 funcionários. As áreas que foram consideradas nesse âmbito foi o Comercial, Operacional Interno e Administrativo. Essa seleção foi necessária uma vez observada que os funcionários não-elegíveis não reuniam condições para responder ao questionário em função da baixa escolaridade e a ausência constante das dependências da empresa. Foram enviados 120 questionários e obteve-se a resposta de 81 funcionários ou 67,50% do total elegível.

Para avaliação do questionário, foi utilizada uma escala ordinal, Escala *Likert*, a qual foi aplicada em cinco pontos, variando-se incidência ou frequência da seguinte forma: concordo, concordo parcialmente, não concordo/não discordo, discordo parcialmente e discordo. Os entrevistados deveriam externar suas opiniões, escolhendo um dentre cinco pontos de uma escala de respostas gradativas. A cada ponto associa-se um valor numérico para refletir a força e direção da reação do entrevistado à declaração. No questionário aplicado

todas as 34 afirmativas eram positivas (favoráveis). Por este motivo, a codificação das alternativas se deu da seguinte maneira:

Quadro 7 – Códigos das escalas utilizadas na classificação das respostas

Escala utilizada	Concordo	Concordo Parcialmente	Não Concordo/ Não Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo
Codificação	5	4	3	2	1

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Foi observada a necessidade de se manter a opção de neutralidade, na escala “não concordo/não discordo”, porque já era sabido o baixo nível de formação acadêmica. Isso poderia resultar numa resposta não coincidente com a realidade no caso de assuntos de desconhecimento do público-alvo da aplicação do questionário como, por exemplo, afirmações sobre conselho de administração e governança corporativa.

A Escala *Likert* é um tipo de escala de resposta psicométrica usada comumente em questionários, sendo a mais usada em pesquisas de opinião, visto que procura evidenciar resultados comparáveis. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os entrevistados especificam seu nível de concordância com uma afirmação (MALHORTA, 2001).

#### 4.2.1 Perfil dos Entrevistados

Na elaboração dos questionários foram incluídas algumas informações no cabeçalho do instrumento com o objetivo de verificar, *ex-post* à aplicação do questionário, se algumas dessas variáveis explicavam alguma tendência de resposta dentro da Empresa Alfa. O primeiro dado observado que considerou-se relevante é o tempo de trabalho na empresa, dos quais 62% dos funcionários que responderam o questionário possuem menos de 3 anos de empresa.

Quadro 8 – Tempo de trabalho na empresa (em anos) dos entrevistados

Tempo em anos	Frequência	%
1 ano ou menos	22	27,2
Mais de 1 até 3 anos	28	34,6
Mais de 3 até 5 anos	12	14,8
Mais de 5 até 10 anos	11	13,6
Mais de 10 anos	6	7,4
Não respondeu	2	2,5
Total	81	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

O percentual que representa pouco tempo de trabalho na empresa reflete o período de profissionalização da empresa e também de sua expansão, conforme já citado anteriormente. A empresa praticamente dobrou o número de funcionários nos últimos quatro anos, saindo de 220 para aproximadamente 400 funcionários. Ainda relativo ao tempo de trabalho, observa-se no Quadro 9 que o tempo mediano de 2 representado evidencia a juventude de grande parte dos funcionários da empresa, quando a medida representa uma tendência central para a variável.

Quadro 9 – Estatísticas descritivas para o tempo de trabalho na empresa (em anos) dos entrevistados

Tempo médio	3,6133
Tempo mediano	2
Moda	2
Desvio padrão	3,5598
Variância	12,672
Tempo mínimo	0
Tempo máximo	15,00

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Outro aspecto observado ainda no âmbito do perfil dos entrevistados é sobre o nível de formação acadêmica. De acordo com o Gráfico 1, 43% dos funcionários possuem formação acadêmica de graduação tecnológica ou bacharelado. Não obstante, observa-se que 41% dos funcionários têm nível de formação acadêmica inferior a 3º grau (Ensino Superior), ou seja, ensino fundamental, médio ou técnico, número esse expressivo para a característica da amostra utilizada.

Gráfico 1

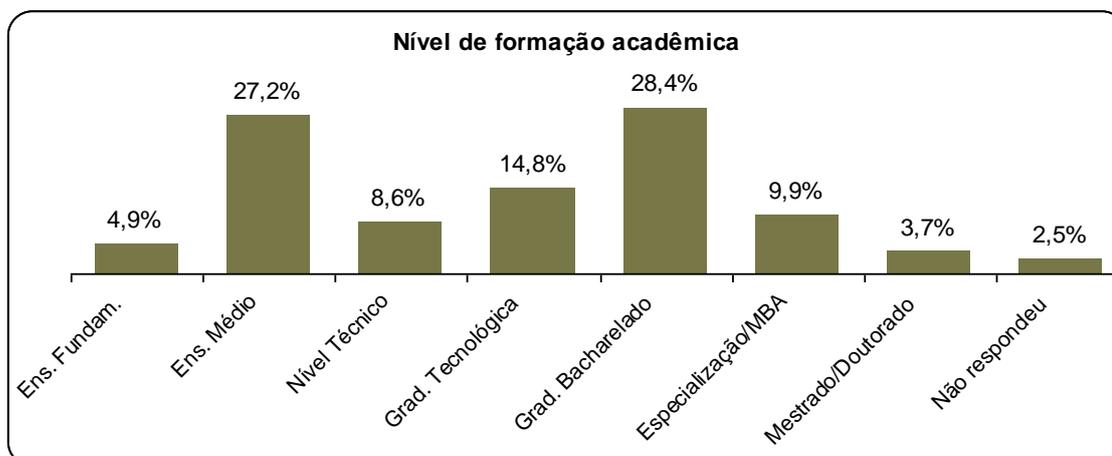


Gráfico 1 – Nível de formação acadêmica dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Essa questão também foi comentada por um dos diretores da empresa, que de certa forma, explica o resultado identificado:

*A gente realiza as contratações pela indicação, competência comprovada, pelo histórico profissional da pessoa. Nesse segmento específico, na área de serviços, não é comum exigir curso superior, mestrado ou doutorado de alguns tipos de profissionais. É diferente de uma área de engenharia, arquitetura ou medicina, a que a pessoa precisa ter a formação [adequada] para exercer determinada função.*

A Gráfico 2 apresenta a distribuição da formação acadêmica por faixa de idade. Por exemplo, para os entrevistados com idade até 25 anos o nível de formação acadêmica variou de Ensino Médio até Graduação Bacharelado. Entre os entrevistados com idade acima de 50 anos, metade possui apenas ensino fundamental e a outra metade possui ensino médio.

Gráfico 2

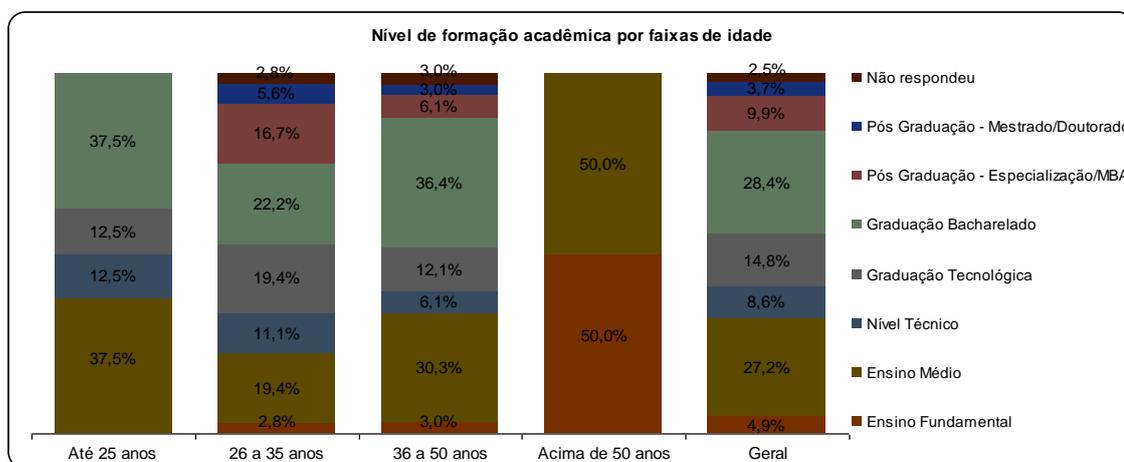


Gráfico 2 – Nível de formação acadêmica por faixa de idade dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Quando relacionada às variáveis como faixa de idade e o nível de formação acadêmica, identifica-se que na faixa de até 25 anos ainda é muito fraco o nível de formação acadêmica, paradoxalmente apresentado o maior nível de formação em graduação bacharelado entre as outras faixas de idade. Na faixa de idade em que a empresa possui o maior número de funcionários, 44% na faixa de 26 a 35 anos, a mesma apresenta bom nível de formação acadêmica, com 67% dos funcionários tendo concluído no mínimo a graduação tecnológica. Apesar do discurso de um dos diretores que justifica que nesse setor não é exigido uma formação, os números da própria empresa demonstram que a geração de funcionários emergentes já apresenta bons níveis de formação acadêmica em função das mudanças mercadológicas e de empregabilidade. A faixa de idade acima de 50 anos demonstra as práticas desse mercado. O Gráfico 3 analisa as faixas de idade da Empresa Alfa, dentro da amostra pesquisada.

Gráfico 3

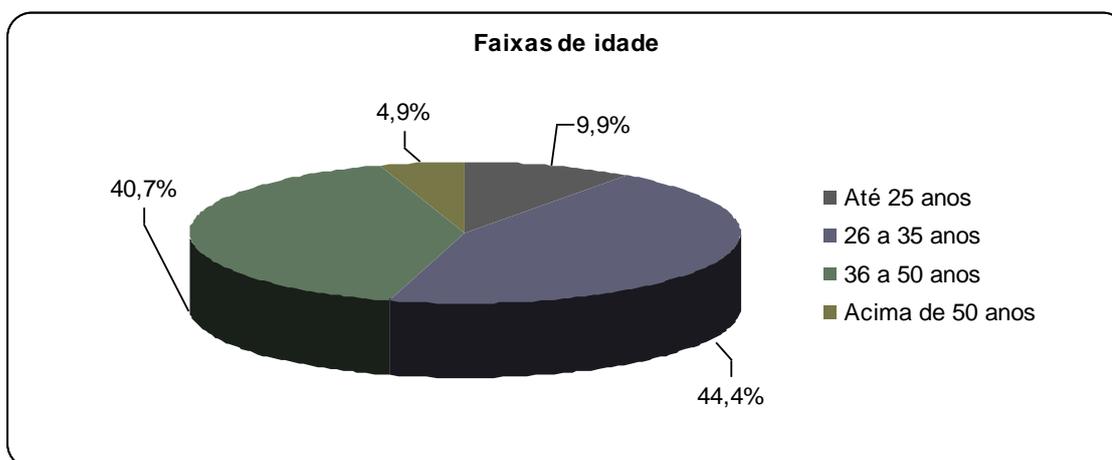


Gráfico 3 – Faixa de idade dos entrevistados  
Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

#### 4.2.2 Aspectos Culturais

Nessa parte da investigação, foram elaboradas onze questões de forma a identificar quais eram os traços culturais observados pelos funcionários da Empresa Alfa. As perguntas foram elaboradas e baseadas no mesmo conceito apresentado na pesquisa e semelhantes aos questionamentos utilizados nas entrevistas com os diretores da empresa. Vale ressaltar que a forma de identificação se altera em função da metodologia adotada para obter tais informações.

As onze afirmativas do questionário e a tabulação das respostas dos funcionários relativo aos aspectos culturais são apresentadas no Quadro 10 e nos Gráficos 4 e 5 em destaque.

Quadro 10 – Perguntas do questionário relativo aos aspectos culturais

P1	Conheço os princípios e valores que são praticados na empresa
P2	Os valores culturais do fundador estão presentes na gestão da empresa
P3	As decisões operacionais específicas da minha área são tomadas pelo gestor imediato
P4	As decisões do meu superior imediato são baseadas em fatos e dados de análise, priorizando a qualidade e rentabilidade
P5	Conheço o organograma da empresa e sou comunicado de suas alterações
P6	Os processos e rotinas de trabalho da minha atividade estão descritos em manuais e/ou procedimentos formais
P7	Meu gestor realiza a avaliação de desempenho individual formalmente, pelo menos uma vez por ano, e discute comigo os pontos fortes e fracos de seu desenvolvimento profissional
P8	Meu gestor discute comigo os pontos fortes e fracos de meu desenvolvimento profissional
P9	Os membros familiares que atuam na empresa, em qualquer hierarquia, têm tratamento igualitário aos outros funcionários
P10	Eu sei quem é meu superior imediato
P11	Meu superior imediato possui nível de formação e capacitação profissional adequado para exercer o cargo?

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Gráfico 4

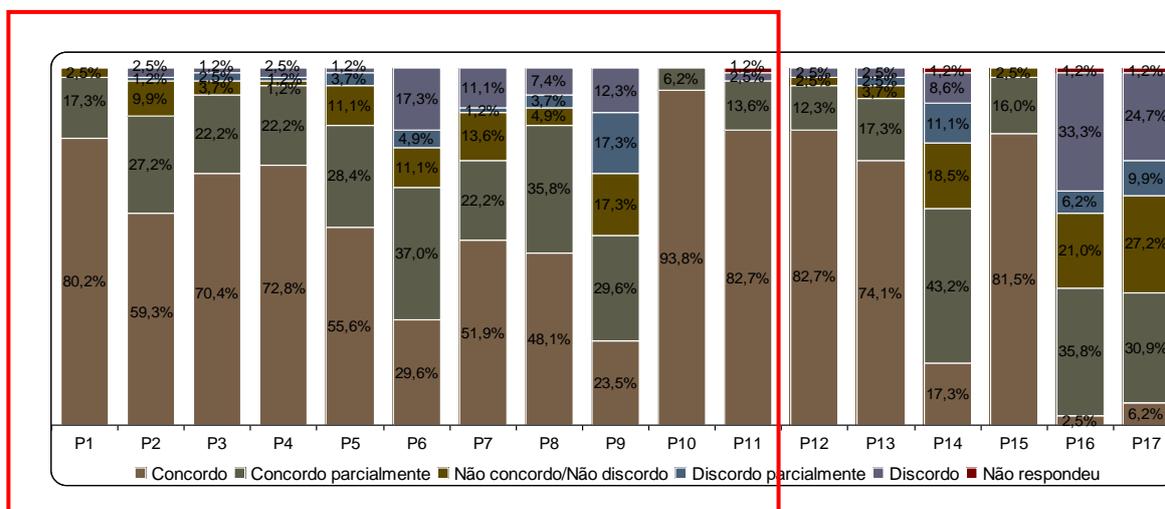


Gráfico 4 – Distribuição das respostas para as variáveis sobre aspectos culturais  
Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

Gráfico 5

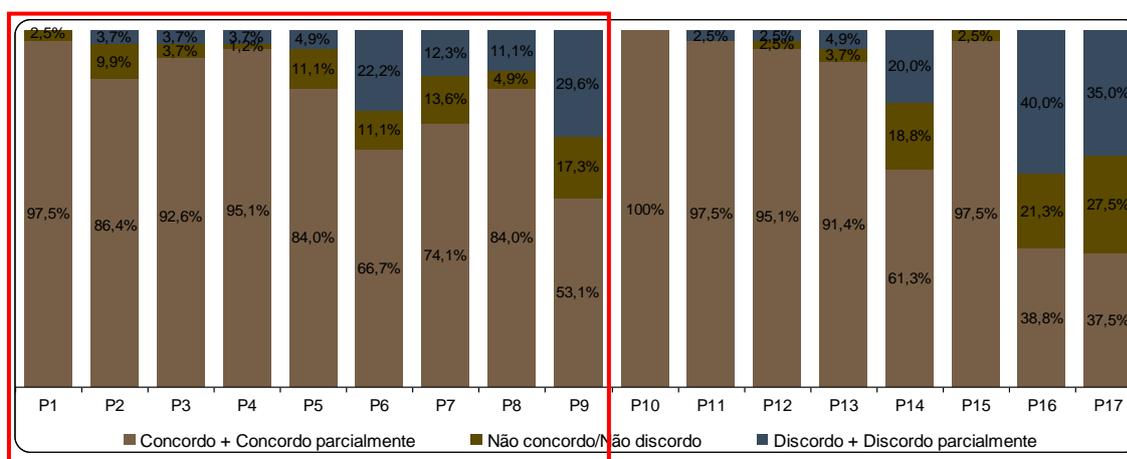


Gráfico 5 – Distribuição das respostas agrupadas para as variáveis sobre aspectos culturais

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Observa-se na análise do Gráfico 4 que as perguntas P6 e P9, respectivamente tratando da formalização das atividades e tratamento igualitário entre funcionário familiar e não familiar, obtiveram o menor desempenho entre os funcionários. O resultado apurado dessas duas afirmativas coincide com os apresentados pelos diretores da empresa, mais especificamente o D4 e D5. Desta forma, a visão dos funcionários é igual a dos diretores da Empresa Alfa nesses dois quesitos. As afirmativas P10 e P11, que tratam de conhecimento do superior imediato e preparação desse superior, respectivamente, foram as únicas que não tiveram apuradas as opções de “Não concordo/Não discordo”, ou seja, foram respondidas com mais propriedade pelos funcionários. Contudo, essas mesmas apresentaram os maiores níveis de concordância em aspectos culturais. Ao analisar o Gráfico 5, em que as variáveis são apresentadas como “Concordo+Concordo Parcialmente” e “Discordo+Discordo Parcialmente”, somente as afirmativas P6, P7 e P9 (processos descritos em manuais, avaliação de desempenho individual e tratamento igualitário dos funcionários, respectivamente) ficaram com avaliação abaixo dos 80% de concordância. Portanto, pode-se concluir que os funcionários da Empresa Alfa enxergam que os aspectos culturais presentes na organização estão alinhados com práticas de uma empresa profissionalizada.

### 4.2.3 Aspectos de Direção

Para esse âmbito, foram elaboradas seis questões para verificar a visão dos funcionários relativa aos aspectos de direção adotados na empresa. As seis afirmativas do questionário e a tabulação das respostas são apresentadas no Quadro 11 e nos Gráficos 6 e 7 em destaque.

Quadro 11 – Perguntas do questionário relativo aos aspectos de direção

P12	Conheço os diretores da empresa e quais são suas responsabilidades
P13	Conheço os objetivos estratégicos os quais minha função contribui por melhores resultados
P14	O planejamento estratégico é elaborado/revisado e comunicado a toda a empresa
P15	Conheço a missão, valores e visão da empresa
P16	O orçamento da empresa é elaborado e comunicado para todas as áreas
P17	A peça orçamentária é acompanhada, analisada e informada a todos os envolvidos, periodicamente

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Gráfico 6

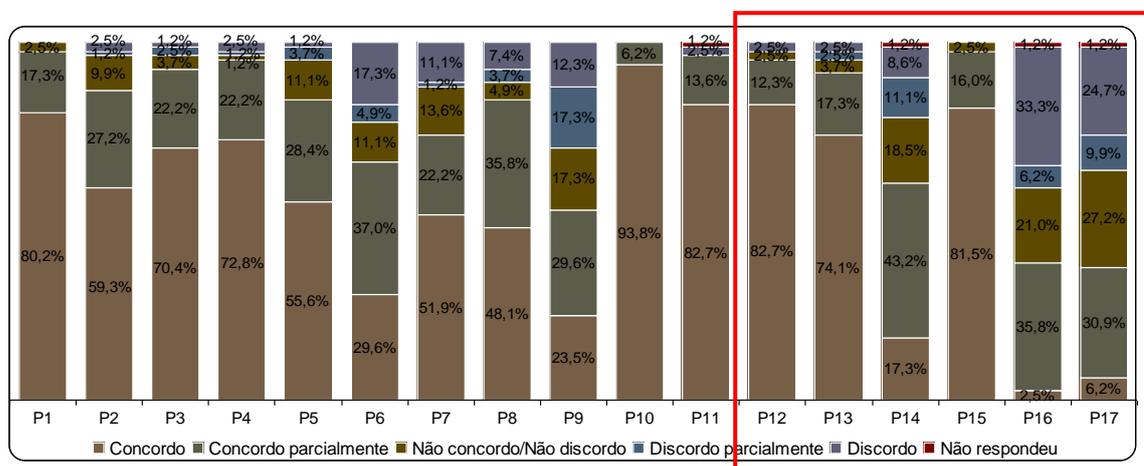


Gráfico 6 – Distribuição das respostas para as variáveis sobre aspectos de direção

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Gráfico 7

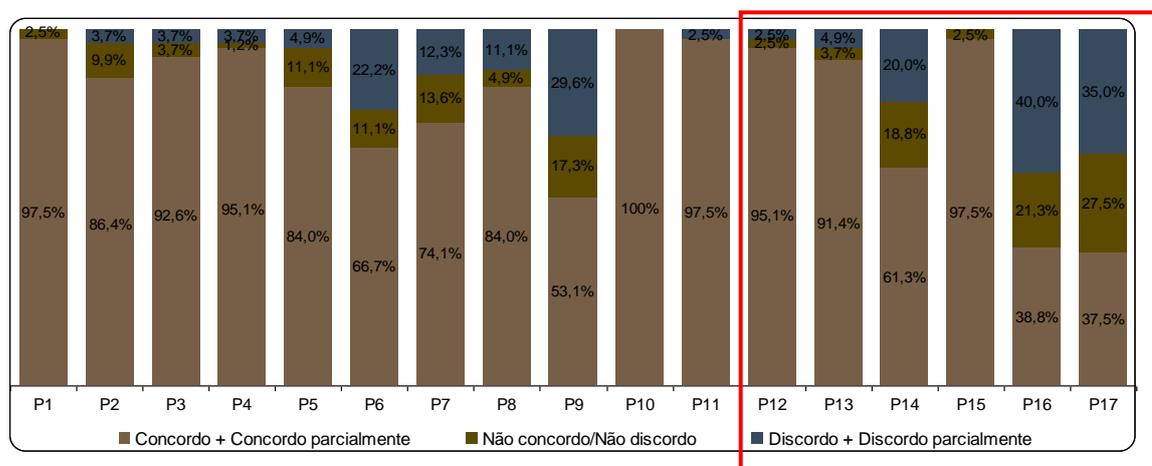


Gráfico 7 – Distribuição das respostas agrupadas para as variáveis sobre aspectos de direção

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Realizada a análise das afirmativas do Gráfico 6 relativo aos aspectos de direção, observa-se que as respostas, do ponto de vista quantitativa, resultaram num equilíbrio. As afirmativas P16 e P17, que tratam respectivamente da existência do orçamento e acompanhamento e análise do mesmo, apresentaram os menores índices de concordância de todo o questionário, respectivamente 2,5% e 6,2%. As mesmas tratam da existência de orçamento empresarial e do acompanhamento, análise e *feedback*, desse instrumento de gestão, no âmbito da pesquisa, considerado uma prática de empresas profissionalizadas. A afirmativa P14, que trata do planejamento estratégico, teve uma concordância parcial expressiva de 43,2% e demonstra coerência com o discurso do diretor D1 ao comentar que tem dúvidas se o planejamento estratégico está difundido claramente para os funcionários da empresa. Em contradição, o resultado da afirmativa P13 distorce esse sentimento quando 74,1% dos funcionários afirmaram que conhecem os objetivos estratégicos os quais eles contribuem. As afirmativas P12 e P15 (conhecimento dos diretores e missão, valores e visão da empresa, respectivamente) obtiveram um bom índice de concordância e estão de acordo com a opinião dos diretores da empresa de forma geral. Quando observado o Gráfico 7, com as variáveis agrupadas, somente metade das afirmativas apresentam bons índices de concordância.

#### 4.2.4 Aspectos de Sucessão

Assim como os diretores D4 e D5, não-estatutários, os funcionários apresentaram algumas dúvidas ou dificuldades de respostas para as afirmativas relativas aos aspectos de sucessão. Isso ficou evidente no pré-teste realizado que antecedeu a aplicação do questionário. Os motivos apresentados se situaram pela falta de transparência e ausência de discussão que o assunto é tratado pela empresa, como comentaram os diretores D4 e D5, quando disseram que nunca foi lhes apresentado nenhum plano de sucessão e que não tinham conhecimento a respeito do assunto. O próprio diretor D1, estatutário, reconheceu que o assunto sobre sucessão não está formalizado e não é trabalhado em função da idade dos sócios-diretores. As cinco afirmativas do questionário e a tabulação das respostas dos funcionários relativa aos aspectos de sucessão são apresentadas no Quadro 12 e nos Gráficos em destaque.

Quadro 12 – Perguntas do questionário relativo aos aspectos de sucessão

P18	Conheço o processo de sucessão da empresa
P19	A exigência para contratação de funcionários familiares na empresa segue os mesmos critérios e regras para um funcionário não-familiar
P20	Acredito que o salário para um funcionário familiar respeite as mesmas regras para um funcionário não-familiar
P21	É possível atingir um nível de direção na empresa demonstrando competência e qualificação profissional adequada
P22	A empresa possui algum fórum, comitê ou órgão formal para discutir assuntos relacionados à sucessão

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Gráfico 8

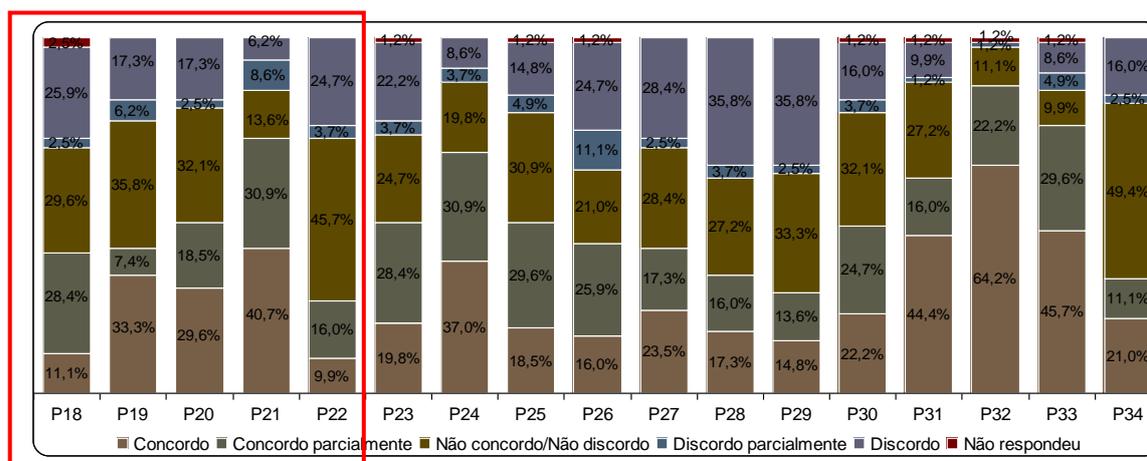


Gráfico 8 – Distribuição das respostas para as variáveis sobre aspectos de sucessão  
Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Gráfico 9

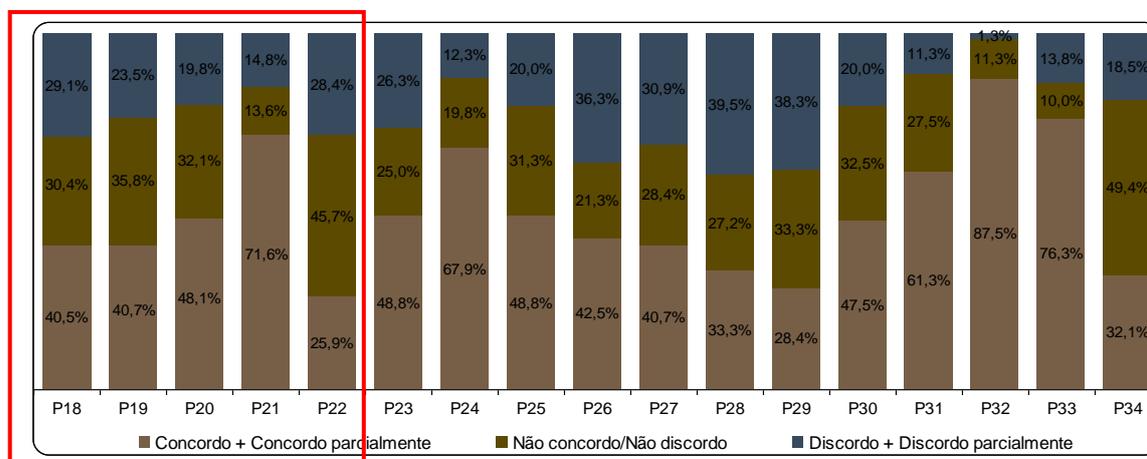


Gráfico 9 – Distribuição das respostas agrupadas para as variáveis sobre aspectos de sucessão

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Fica evidenciado no Gráfico 8 pelas afirmativas P18 e P22 (conhecimento do processo de sucessão e existência de órgão formal para tratar de sucessão), respectivamente com 11,1% e 9,9% de concordância, que a grande maioria dos funcionários desconhece o processo de sucessão da empresa, bem como a existência de algum órgão formal da empresa que trata desse assunto. Isso demonstra a centralização do poder, já explicitada por Adachi (2006), e as dificuldades para planejar antecipadamente a sucessão da propriedade e da gestão, como defendem Casillas *et al.* (2007). Outro fator observado foi o nível de desconhecimento sobre o assunto na afirmativa P22 (a opção “Não concordo/Não discordo” teve um índice de 45,7%, um dos maiores da pesquisa). Observa-se a opção de concordância absoluta, ou seja, somente a opção “Concordo”, nesse contexto demonstra que os aspectos de sucessão ainda são incipientes e demandam um trabalho sobre o assunto. A afirmativa P21, que trata da ascensão profissional na empresa baseada na competência, obteve um nível de concordância 40,7% e se apresenta como bom indicativo para o processo de profissionalização da Empresa Alfa. As afirmativas P19 e P20 situaram-se em níveis baixos de concordância pelos funcionários, tratando as mesmas de regras de contratação e remuneração para funcionários familiares e não-familiares.

Analisando o Gráfico 9, em que as variáveis foram agrupadas, observa-se que o comportamento analisado anteriormente não muda. A afirmativa P21 continua com melhor desempenho, nesse cenário, com bom nível de concordância. A P18 apresentou bom crescimento em nível de concordância, uma vez que a mesma tinha o segundo maior nível de “Concordo Parcialmente”.

#### 4.2.5 Aspectos de Governança Corporativa

Para esse aspecto, foram elaboradas 12 perguntas. Na entrevista com os diretores da Empresa Alfa, os mesmos apresentaram um ambiente que está sendo preparado para a implantação de mecanismos de governança corporativa, com dificuldades e potencialidades interessantes nesse contexto. Já a percepção dos funcionários será apresentada no Quadro 13 e nos Gráficos 10 e 11 em destaque.

Quadro 13 – Perguntas do questionário relativo aos aspectos de governança corporativa

P23	Conheço o processo de profissionalização desenvolvido atualmente na empresa
P24	Conheço ou já ouvi falar de práticas de governança corporativa
P25	A empresa está implementando práticas de governança corporativa em seu processo de profissionalização
P26	Tenho espaço para expor minha opinião sobre o planejamento e a gestão da empresa
P27	A empresa possui um Conselho de Administração
P28	Conheço os membros e as funções do Conselho da Administração da empresa
P29	Sei que o Conselho de Administração reúne-se periodicamente
P30	A empresa utiliza alguma assessoria externa de especialistas para auxiliar nas decisões relevantes
P31	A empresa conta com auditoria externa para inspeção de seus processos e/ou instrumentos financeiro-contábeis
P32	A empresa possui sistemas de controles internos (admin./financ., rec.humanos, tecnologia, etc.)
P33	A empresa possui um código de conduta/ética da empresa conhecido por todos os funcionários
P34	A empresa possui um conselho de família e/ou herdeiros

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Gráfico 10

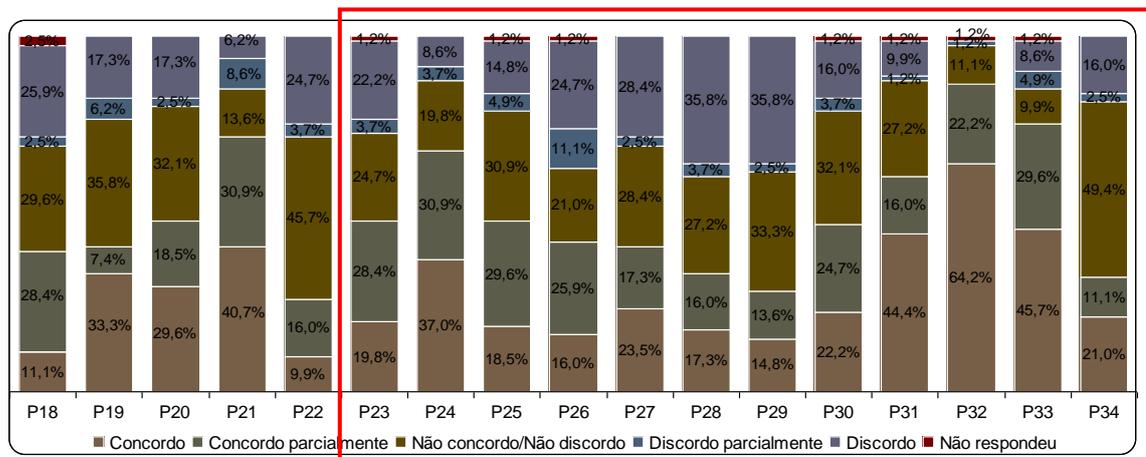


Gráfico 10 – Distribuição das respostas para as variáveis sobre aspectos de governança corporativa

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Gráfico 11

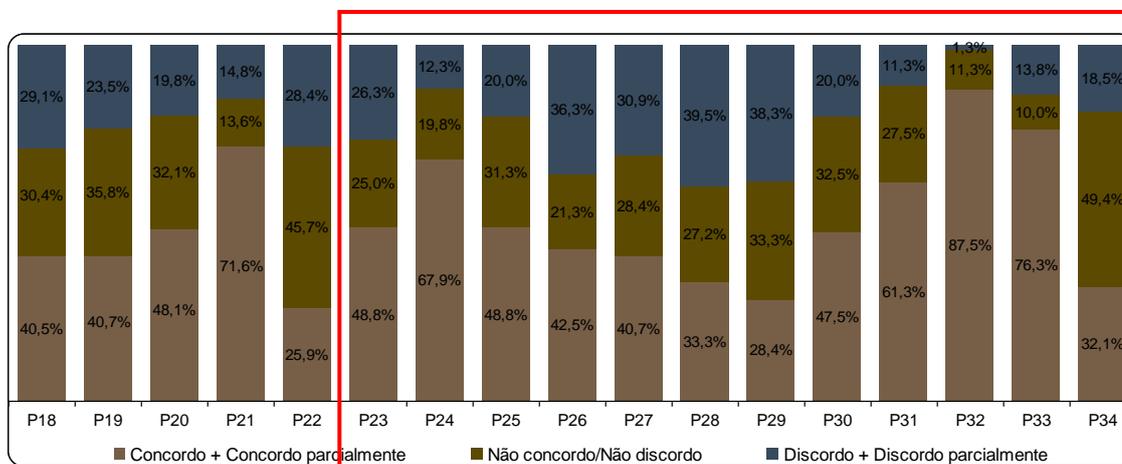


Gráfico 11 – Distribuição das respostas agrupadas para as variáveis sobre aspectos de governança corporativa

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

Para fins de análise desse aspecto, considerou-se as respostas cuja percepção do funcionário fosse igual a “Concordo”. Isso se fez necessário uma vez que um dos objetivos da pesquisa era avaliar se a Empresa Alfa adotava alguns dos mecanismos de governança

corporativa em seu processo de profissionalização, de acordo com as melhores práticas do IBGC.

Uma afirmativa importante que foi confrontada nos aspectos de governança corporativa era o de verificar a percepção dos funcionários em relação ao processo de profissionalização que a empresa desenvolve há aproximadamente cinco anos. Segundo a análise da afirmativa P23, 80% dos funcionários escolheram opções que tenham alguma discordância da afirmação. Portanto, é um percentual bastante expressivo e demonstra que os funcionários não estão percebendo a mudança da empresa em relação ao processo de profissionalização. Essa informação pode ser analisada observando o tempo médio de empresa dos funcionários, o que pode confirmar ainda mais esse desconhecimento. Observar-se o Gráfico 12 que 76,60% dos funcionários trabalham na empresa há, no máximo, cinco anos. Isso demonstra que, apesar de estarem na empresa no tempo em que a mesma está desenvolvendo seu processo de profissionalização, 52% dos funcionários ainda sim não conhecem o processo ou não tem nenhuma informação a respeito. Portanto, essa relação entre discordância do processo de profissionalização e tempo de empresa, embora possua correlação de tempo, não apresenta uma similitude positiva.

Gráfico 12

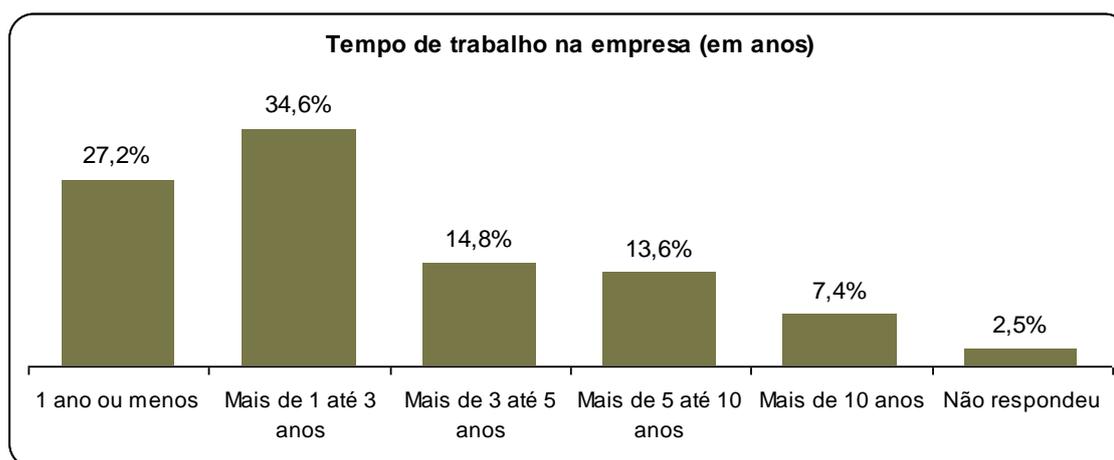


Gráfico 12 – Tempo de trabalho na empresa  
Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

A afirmativa P24, que trata dos conhecimentos dos funcionários em relação à governança corporativa, constatou que apenas 37% dos entrevistados conhecem ou já ouviram falar do tema. Demonstrando que esse assunto ainda está no início na empresa, pelo menos na visão dos funcionários, e pode ter prejudicado um pouco as respostas em relação ao assunto. Um fator importante para análise desse aspecto é o nível de formação acadêmica dos funcionários. Conforme já apresentado anteriormente, quase 50% dos funcionários apresentam nível de formação acadêmica inferior ao terceiro grau completo. Portanto, justifica a falta de conhecimento sobre o tema.

Os funcionários entrevistados também desconhecem a adoção de mecanismos de governança corporativa no processo de profissionalização da empresa, conforme desempenho da afirmativa P25. Somente 18,5% responderam no maior nível de concordância das opções, ou seja, observam que as práticas de governança estão sendo adotadas.

As afirmativas P27, P28 e P29 tratavam respectivamente da existência do Conselho de Administração, do conhecimento dos membros e funções e do encontro periódico. Para 76,5% dos funcionários a organização não possui um Conselho de Administração, ou seja, escolheram opções que tenham alguma discordância da afirmação. Somente 17,3% dos entrevistados conhecem os supostos membros do Conselho de Administração e suas funções. E 14,8% responderam que o Conselho de Administração reúne-se periodicamente. Pelos percentuais apresentados de concordância absoluta, critério para análise das afirmativas desse aspecto, a percepção dos funcionários está de acordo com a realidade da empresa. Os próprios diretores, apresentados anteriormente, já haviam admitido que um Conselho de Administração formalmente estabelecido na Empresa Alfa não existia.

Para a afirmativa P30, apesar de 22,2% dos funcionários terem a percepção que a empresa utiliza assessoria externa, 77,8% não acreditam que a empresa utiliza esse tipo de serviço, de acordo com os critérios de análise. Para os diretores, contraditoriamente, a empresa utiliza consultoria externa, porém confundindo com membro externo do Conselho de Administração. Já para a afirmativa P34, os diretores afirmaram que a empresa não possui ainda um Conselho de Família formalmente constituído. Apesar da posição expressa, 21% dos funcionários ainda afirmaram que a empresa possui o Conselho de Família ou órgão similar. Esse fato mostra que alguns funcionários desconhecem a composição, função, atuação, ou sequer, o conceito desse órgão.

As afirmativas P31, P32 e P33, que tratam respectivamente de auditoria externa, sistemas de controles internos e código de conduta, obtiveram bom nível de concordância se comparado aos níveis das outras afirmativas. Cabe ressaltar a afirmativa P33, a qual os diretores responderam que não existe um código de conduta formal na empresa e 45,7% dos entrevistados afirmaram que os funcionários conhecem esse instrumento. Como na análise da afirmativa P34 acima, esse dado também desperta dúvida e o entendimento de alguns funcionários em relação ao código de conduta.

#### **4.2.6 Outras Análises**

Dentre os resultados já apresentados, um ponto importante a ser analisado é o somatório dos valores das 34 respostas de cada entrevistado, que indica a opinião favorável ou desfavorável em relação ao grau de profissionalização da Empresa Alfa. Como totalizam 34 afirmações, a pontuação mínima para cada entrevistado é 34 ( $=34*1$ ) e a máxima é 170 ( $=34*5$ ). As opiniões favoráveis apresentaram somas mais próximas de 170, e opiniões desfavoráveis apresentaram somas mais próximas de 34.

Calculando-se esta soma para cada um dos 81 entrevistados, têm-se os resultados descritos a seguir. O menor valor encontrado para a soma foi 72 e o maior foi 169 (que indica concordância absoluta com todas as afirmativas). A média das somas foi aproximadamente 127, e a mediana desses valores foram 130. A Figura 9 apresenta a distribuição de frequências das somas e mostra o histograma e estatísticas descritivas para a soma de cada entrevistado.

Figura 9

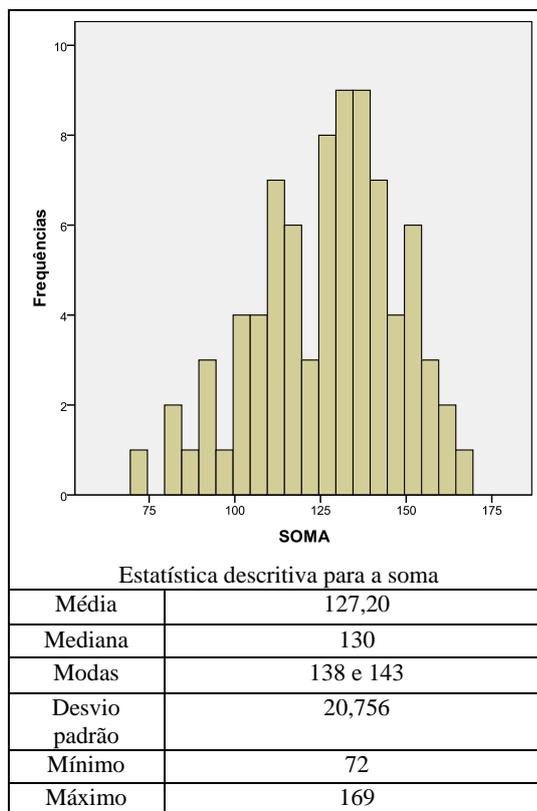


Figura 9 – Análise descrita para a soma dos pontos de todos os entrevistados  
 Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

De acordo com a análise da pontuação dos funcionários, demonstrada acima, observa-se que a maioria dos mesmos tem uma percepção de profissionalização da Empresa Alfa positiva. Isso pode ser confirmado, além da média, também pela mediana. Após a soma da pontuação de cada funcionário, organiza-se a sequência por ordem decrescente e verifica qual é a pontuação que representa a metade quantitativa dessa sequência. Isto significa que metade da amostra teve uma pontuação igual ou acima de 130, enquanto a outra metade, menor que 130. Portanto, essa medida comprova um alto índice de profissionalização na percepção dos funcionários.

Para a análise descritiva estratificada, foi utilizada a Tabela 1 com as seguintes medidas:

Tabela 1  
Análise descritiva das afirmativas

Afirmativa	% concordância*	Casos válidos**	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Soma***
P10	100,0%	81	4	5	4,94	0,24	400
P15	97,5%	81	3	5	4,79	0,47	388
P1	97,5%	81	3	5	4,78	0,47	387
P11	97,5%	80	1	5	4,76	0,70	381
P12	95,1%	81	1	5	4,73	0,74	383
P4	95,1%	81	1	5	4,62	0,80	374
P3	92,6%	81	1	5	4,58	0,79	371
P13	91,4%	81	1	5	4,58	0,88	371
P32	87,5%	80	2	5	4,51	0,75	361
P2	86,4%	81	1	5	4,40	0,90	356
P5	84,0%	81	1	5	4,33	0,91	351
P8	84,0%	81	1	5	4,14	1,16	335
P33	76,3%	80	1	5	4,00	1,25	320
P7	74,1%	81	1	5	4,02	1,31	326
P21	71,6%	81	1	5	3,91	1,21	317
P24	67,9%	81	1	5	3,84	1,22	311
P6	66,7%	81	1	5	3,57	1,41	289
P31	61,3%	80	1	5	3,85	1,29	308
P14	61,3%	80	1	5	3,50	1,17	280
P9	53,1%	81	1	5	3,35	1,34	271
P25	48,8%	80	1	5	3,33	1,27	266
P23	48,8%	80	1	5	3,20	1,42	256
P20	48,1%	81	1	5	3,41	1,39	276
P30	47,5%	80	1	5	3,34	1,32	267
P26	42,5%	80	1	5	2,98	1,43	238
P19	40,7%	81	1	5	3,33	1,44	270
P27	40,7%	81	1	5	3,05	1,52	247
P18	40,5%	79	1	5	2,96	1,36	234
P16	38,8%	80	1	5	2,68	1,34	214
P17	37,5%	80	1	5	2,84	1,29	227
P28	33,3%	81	1	5	2,75	1,51	223
P34	32,1%	81	1	5	3,19	1,27	258
P29	28,4%	81	1	5	2,69	1,45	218
P22	25,9%	81	1	5	2,83	1,25	229

\* % de concordância é dado pela soma das respostas “Concordo” e “Concordo parcialmente”, considerando apenas quem respondeu, ou seja, desconsiderando as opções sem resposta.

\*\* O número de casos válidos é o número de respostas consideradas para cada afirmativa, ou seja, foram desconsideradas as opções sem resposta.

\*\*\* Este valor indica a soma de todas as respostas dadas para cada pergunta. Esta soma varia entre 81 (=81\*1) até 405 (=81\*5). Soma mais próxima do valor 81 (mais baixa) indica que a afirmativa teve alta discordância e soma mais próxima do valor 405 (mais alta) indica que a afirmativa teve alta concordância.

Fonte: Dados da pesquisa.

A afirmativa P10, “Eu sei quem é meu superior imediato”, obteve 100% de concordância e a afirmativa que apresentou menor percentual de concordância foi P22 “A

empresa possui algum fórum, comitê ou órgão formal para discutir assuntos relacionados à sucessão”. Observa-se que a partir da afirmativa P2 (valores culturais do fundador presente na empresa), com percentual de concordância de 86,4%, todas as medidas de mínimo e máximo variaram no extremo, ou seja, pontuação de 1 a 5. Isso mostra que em todas essas afirmativas o grupo pontuou o mínimo e máximo, apresentando resultado semelhante entre essas perguntas.

Para investigar se existe diferença entre a percepção dos entrevistados para os atributos investigados, além do resultado geral apresentado na Tabela 1, foram apurados os resultados levando em consideração cada uma das variáveis de caracterização (unidade de trabalho, idade e nível de formação acadêmica). Desta forma, é possível perceber se um determinado estrato tem percepção diferente em relação à população pesquisada. Nos gráficos a seguir encontram-se os gráficos radares do percentual de concordância segundo as variáveis de caracterização, assim como o resultado geral em cada um deles para comparação. Assim, observar-se as possíveis diferenças considerando cada afirmativa isoladamente.

Gráfico 13

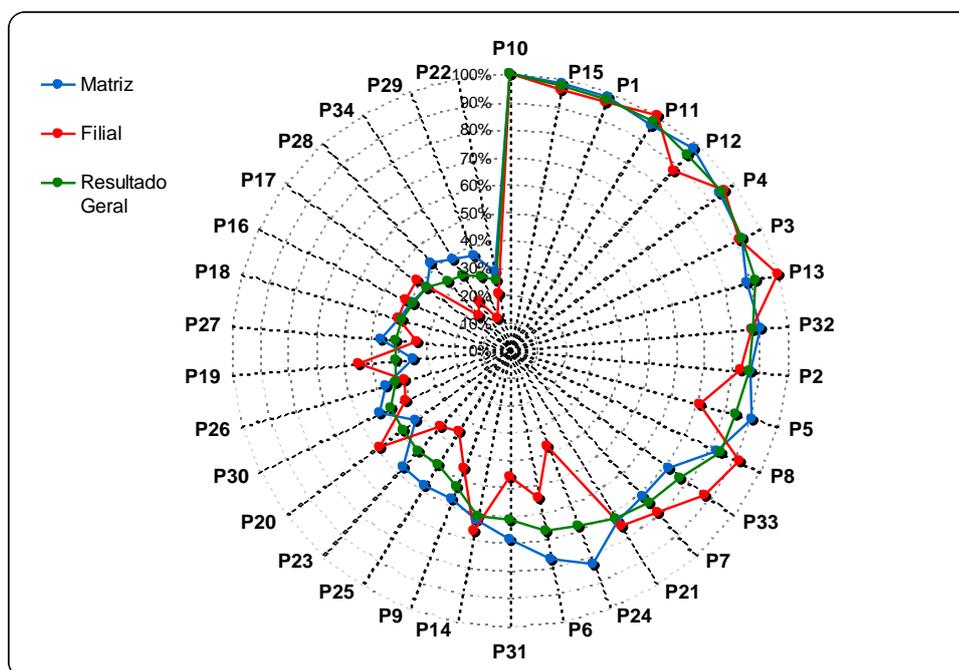


Gráfico 13 – Percentual de concordância por Unidade de Trabalho e Afirmativa  
 Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Para leitura do Gráfico 13, exemplifica-se a análise que deve ser realizada. Quando as linhas estão próximas indica não haver diferença de opinião (em relação à concordância) entre os grupos. Já quando as linhas estão mais distantes, como por exemplo, na afirmativa P24, as opiniões são diferentes em relação à concordância. No caso da afirmativa P24, que trata do conhecimento das práticas de governança corporativa no questionário, observa-se que a concordância na matriz (linha azul) é superior à concordância na filial (linha vermelha). Portanto, esse resultado mostra que o entendimento do conceito de governança corporativa é distinto entre a matriz e filial (unidades agrupadas). A afirmativa P25, que trata das práticas de governança corporativa que a empresa está implementando no seu processo de profissionalização, também obteve uma avaliação baixa da filial em relação à matriz. A análise dessas duas afirmativas sugere que o entendimento dos funcionários da matriz em relação aos da filial são maiores. Isso pode ocorrer em função dos mesmos estarem mais próximos das decisões e diretoria da empresa, bem como à necessidade de maior profissionalização. Não obstante, a comunicação da matriz com a filial se mostra incipiente, uma vez observado essas diferenças de conhecimento sobre o assunto.

Outra diferença avaliada são as afirmativas P22, P29, P34 e P28, em que a filial diverge consideravelmente com a matriz, apesar desta última também não apresentar bom nível de concordância. A P22 trata de aspectos de sucessão e as outras três tratam de aspectos de governança corporativa. Fica evidente, observado o baixo grau de concordância da filial nessas afirmativas, que assuntos estratégicos e de gestão estão restritos, e ainda pouco difundidos, no campo da matriz. No Gráfico 14 apresenta-se o percentual de concordância por idade.

Gráfico 14

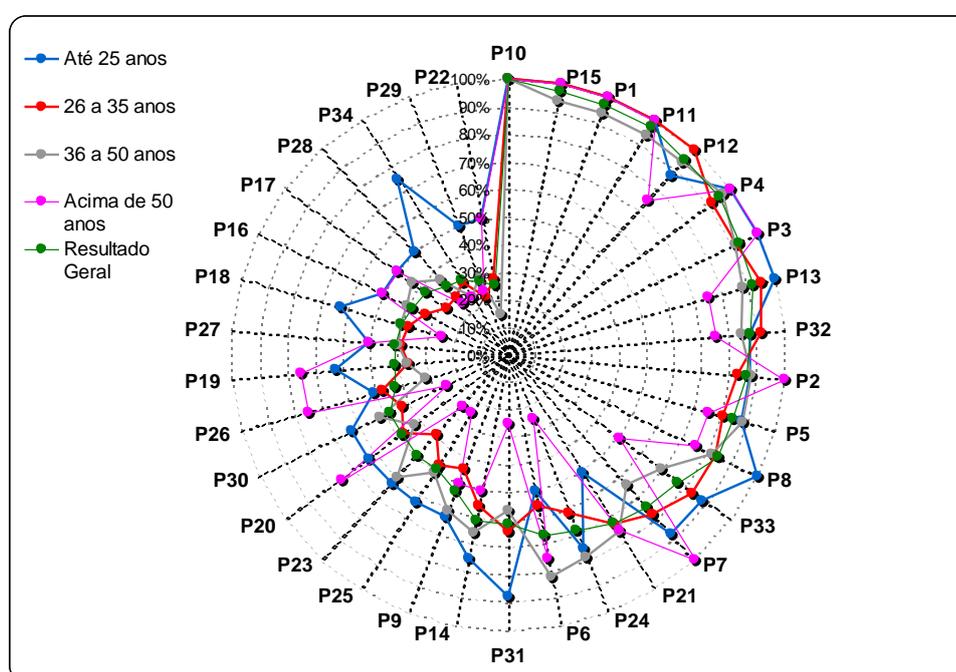


Gráfico 14 – Percentual de concordância por idade e afirmativa  
Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Analisando essa representação, observa-se a partir da P11 a existência de uma divergência considerável para as faixas de idade acima de 50 anos e até 25 anos em relação ao resultado geral e as faixas intermediárias. Para a faixa acima de 50 anos, essa divergência pode ser explicada quando se observa o nível de formação acadêmica apresentada na análise, no qual foi apurado que metade desses funcionários tem ensino médio e a outra metade ensino fundamental. Portanto, não apresentam nível de formação acadêmica adequada para as respostas. Na faixa de até 25 anos é também apresentado um baixo nível de formação. Metade dos funcionários possui ensino médio ou técnico. As outras faixas apresentam baixa variação no grau de concordância.

Gráfico 15

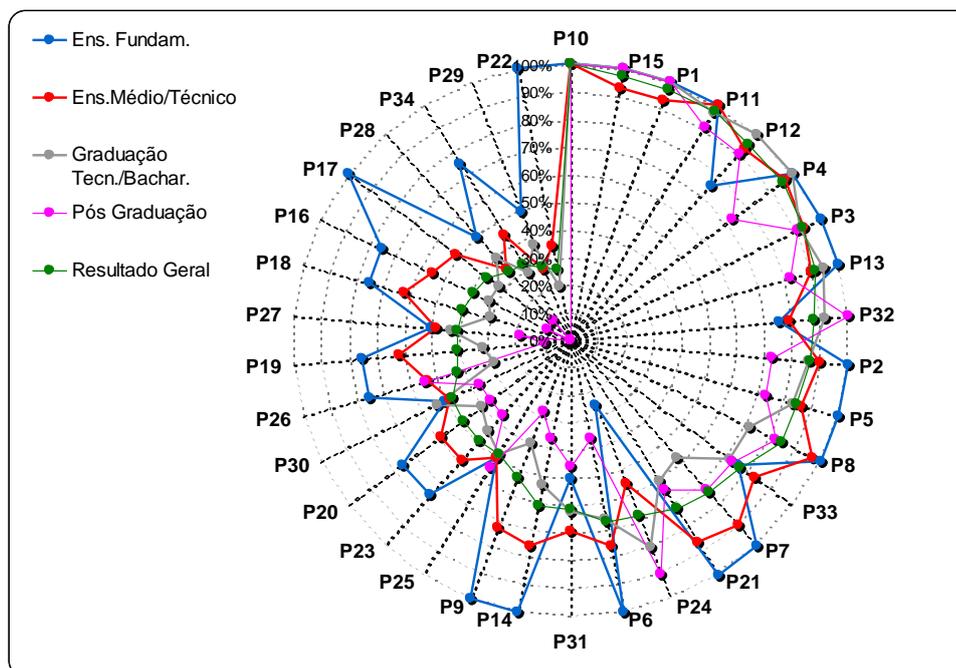


Gráfico 15 – Percentual de concordância por nível de formação acadêmica  
 Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Para a análise por nível de formação acadêmica, algumas categorias foram agrupadas para melhor visualização dos resultados no gráfico radar. O agrupamento está descrito na legenda do gráfico. Das variáveis de caracterização avaliadas, o nível de formação acadêmica foi o que apresentou maior variação no percentual de concordância.

A primeira observação é do resultado geral em relação aos níveis de formação acadêmica. Os níveis do ensino fundamental e ensino médio/técnico apresentaram um maior grau de concordância em relação à média geral, com raras exceções. Já os níveis de graduação tecnológica/bacharelado e pós-graduação demonstraram a maioria das pontuações abaixo do resultado geral.

Uma observação importante dessa análise é quando se identifica o menor nível de formação acadêmica e o maior nível. Se visto no gráfico, a percepção dos funcionários enquadrados nesses níveis de formação acadêmica é inversamente proporcional. Ou seja, quanto maior o nível de formação, menor o grau de concordância. Quanto menor o nível de formação, maior o grau de concordância. Um exemplo consistente disso é o grau de concordância das afirmativas P24, P6, P9, P26 e P17, dentre outras.

Desta forma, fica evidente que o nível de formação acadêmica dos funcionários da Empresa Alfa afetou a percepção, positivo ou negativamente, em relação ao grau de profissionalização da organização. Assim sendo, a variável de caracterização Nível de Formação Acadêmica demonstrou ser a mais significativa quando se trata da análise dos dados relativo à percepção dos funcionários em relação ao grau de profissionalização.

As variáveis de caracterização Sexo e Tempo de Empresa, solicitadas como dados do questionário da pesquisa, não apresentaram distorções consideráveis. Portanto, não foram demonstradas ou utilizadas para fins de análise.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Empresa Alfa, apesar de mais de 40 anos de mercado, passou por um processo de sucessão e vêm tendo êxito com a administração da segunda geração, que está no comando da empresa há mais de 20 anos. Apesar de todo sucesso, a organização está passando por um processo de profissionalização e utilizará mecanismos de governança corporativa para apoiar e organizar essa importante etapa de seu desenvolvimento. A literatura sobre empresa familiar defende que a profissionalização da gestão, bem como da propriedade, é uma das principais alternativas para a sobrevivência desse tipo de empresa e auxilia a separação entre propriedade, gestão e família, ponto considerado crucial nesse tipo de empresa e bem como o trabalho no modelo clássico dos Três Círculos já citados nesta pesquisa.

O setor de transportes, mercado de atuação da empresa, possui uma característica de recursos humanos bastante peculiar, em que foi evidenciado o pouco interesse em manter seus quadros profissionais bem preparados e com formação acadêmica adequada para exercer funções dentro da organização. Não obstante a essa característica, a Empresa Alfa possui preocupações com a continuidade da empresa e concordou em participar da pesquisa no intuito de possibilitar um estudo mais profundo sobre esse assunto.

Acredita-se que o processo de implementação de governança corporativa, em qualquer organização, pode ser dificultado ou facilitado por características de gestão que incluem principalmente os aspectos culturais, direção e sucessão (no caso de empresas familiares), além da utilização de instrumentos importantes de gestão como planejamento estratégico, processo orçamentário, gestão de desempenho, estrutura organizacional e gestão de recursos humanos. Para responder o objetivo geral da pesquisa foi necessário identificar, portanto, os traços do processo de profissionalização que estavam em andamento na empresa para poder avaliar a utilização dos mecanismos de governança nessa etapa. Entretanto, não era suficiente obter somente a percepção da diretoria da organização, mas também o sentimento dos funcionários que vivem e sentem diariamente os reflexos dessas mudanças.

A Empresa Alfa, através de seus diretores, demonstrou-se consciente das necessidades de mudanças que devem ser adotadas. Entretanto, o aspecto cultural tem grande peso nessa

decisão de mudança. Podem-se destacar pontos positivos e negativos na visão da diretoria relativos às perguntas sobre os aspectos culturais. No campo positivo, a diretoria demonstrou que os valores definidos no planejamento estratégico são respeitados e adotados no dia a dia da gestão da empresa. O fato dos valores do fundador não estarem mais presentes na empresa, mostra-se como um ponto positivo porque demonstra que a empresa conseguiu não só mudar a cultura, mas ter sucesso na nova cultura adotada. No campo dos pontos que merecem atenção, segundo os critérios da pesquisa, foi identificado que o processo decisório e a liderança da empresa têm características centralizadoras, o que acaba por desencadear também uma informalidade nos processos da empresa, todas admitidas pelos diretores. Os fatores de recursos humanos também demonstraram incipientes, uma vez que a avaliação de desempenho dos funcionários não tem critérios ou prazos definidos, bem como ações que deem eficácia as mesmas. Ficou claro que os funcionários familiares possuem um tratamento diferenciado dos não-familiares, o que demonstra ainda certa confusão entre família e empresa. Em relação ao posicionamento da empresa, os diretores estatutários tiveram um entendimento, enquanto os não-estatutários opinaram numa visão diferente. Isso evidencia falta de unidade nos rumos estratégicos da empresa no que concerne aos negócios. Assim, pode-se observar que os aspectos culturais da Empresa Alfa ainda apresentam fortes traços de caracterização de uma empresa familiar, não obstante ao processo de profissionalização.

Caracterizou-se nos aspectos de direção como uma legítima empresa familiar, como acredita Bernhoeft (1989), ou seja, está ligada a uma família há pelo menos duas gerações. Os sócios são todos da família. Além disso, há sobreposição de papéis na propriedade e também na gestão, bem como na execução de atividades. Os sócios são gestores da empresa e o diretor presidente é também o diretor comercial. Esses fatos mostram que a empresa apresenta dificuldades em separar as dimensões de propriedade, família e gestão, como sugere o modelo de três círculos de Gersik *et al.* (1997). Outro ponto importante é que a formalização das funções e responsabilidades, tanto dos diretores quanto dos funcionários, ainda está no princípio. Os diretores admitiram não existir critérios objetivos para contratação de profissionais, nem a existência formal de competências exigidas para os cargos na empresa. Isso demonstra uma fragilidade na gestão de recursos humanos, um dos pilares da profissionalização. Ainda nesse critério, os diretores estatutários (familiares) e não-estatutários não percebem a mesma remuneração, também não são avaliados e não possuem metas formalmente definidas. Como pontos positivos apresentados nos aspectos de direção, a empresa possui um planejamento estratégico e o instrumento está passando por uma revisão

com o apoio de uma consultoria externa. De forma geral, o modelo de direção da empresa se mostrou frágil, levando em consideração os critérios adotados pela pesquisa para avaliar esse aspecto. Contudo, a existência do planejamento mostra o esforço da Empresa Alfa em adequar seus processos diretivos.

Nos aspectos relacionados à sucessão, a empresa não possui um plano formalizado e nem informal. Além disso, é confuso o entendimento da sucessão da propriedade e da gestão, não percebendo uma separação entre os processos, como sugere Casillas *et al.* (1997). De acordo com os autores, um dos problemas das empresas familiares é a dificuldade em planejar antecipadamente o processo de sucessão, o qual já foi descrito como um dos motivos não-continuidade da empresa. Esse fato ficou evidente nos diversos discursos dos diretores. Um ponto positivo, é que a empresa já passou pelo processo de sucessão de propriedade e gestão uma vez, sem conflitos estabelecidos. Apesar disso, as discussões sobre herdeiro e sucessor ainda está se iniciando na família, sendo citada por apenas um dos diretores. Não existem critérios nem regras para escolha de sucessores e nem para contratação de familiares, porém isto será tratado no processo de governança corporativa. Segundo os diretores, os funcionários familiares possuem o mesmo salário dos funcionários não-familiares. Isso é um indicativo positivo para a profissionalização da empresa. Os diretores também tiveram opiniões divergentes sobre um plano para formação dos sucessores e, de modo geral, não tem nenhum instrumento formalizado, mas também será tratado no trabalho de governança. Não possuem uma política de alternância no poder e nem de aposentadoria dos cargos de direção. Enfim, somente um diretor afirmou que a empresa possui um órgão que discute assuntos ligados sucessão da gestão e familiar, mas ainda não é formalizado. Os outros diretores afirmaram que não existe esse órgão, mostrando divergências fortes de opinião. Assim, observa-se que sobre os aspectos de sucessão da Empresa Alfa apresentou-se frágil, com pouco grau de desenvolvimento e grande risco de continuidade da organização para a terceira geração, já que o processo é considerado por toda literatura um dos principais problemas das empresas familiares.

A despeito das dificuldades enfrentadas no processo de profissionalização, apresentadas anteriormente, os diretores da Empresa Alfa mostraram-se interessados pelos pontos discutidos e demonstraram ações que estão sendo tomadas para o desenvolvimento da organização, o qual foi apresentado o processo de governança corporativa. O plano está pronto e será implementado por uma consultoria externa no segundo semestre de 2010.

Portanto, para fins desta pesquisa, concentraram-se as perguntas na intenção de adotarem os mecanismos de governança de acordo com o Código das Melhores Práticas do IBGC.

A maioria dos diretores afirmou que um dos motivos da empresa adotar mecanismos de governança corporativa em seu processo de profissionalização é a consciência do movimento existente em torno do assunto. Essa visão não justifica a adoção de boas práticas de governança, o que demonstra fragilidade no processo e um modismo na utilização. Com pouca interação com o mercado, a empresa demonstrou dificuldades em participarem da sua gestão os *stakeholders*. A empresa não conta atualmente com um Conselho de Administração formalmente constituído, um dos principais órgãos do sistema de governança. Entretanto, está previsto no processo a ser implementado. Apesar disso, observou-se que as características desse conselho também não estão bem fundamentadas nas melhores práticas, uma vez que não existe unidade na formação do conselho, a empresa terá familiares no Conselho de Administração, o presidente do conselho fará parte do grupo de controle e, apesar de entenderem que o conselho tem um papel diferente da diretoria executiva, provavelmente o presidente do conselho será o diretor-presidente da empresa, conceitos esses não sugeridos pelo IBGC. No plano de governança já pronto, os diretores admitiram não existir regras para avaliação do Conselho de Administração, bem como para os conselheiros. Nos campos dos controles internos, a empresa se demonstra ainda carente desses sistemas. Um ponto positivo é a separação do ativo da empresa e dos sócios. Conclui-se, portanto, que a Empresa Alfa, apesar de estar com o plano de governança desenvolvido, mostra-se ainda com muitas deficiências na estruturação realizada, de acordo com o IBGC. Nesta análise, a empresa assume riscos da governança não ser aplicada de forma adequada e apoiar-se em seu processo de profissionalização.

As principais dificuldades apontadas pelos diretores da empresa em adotar mecanismos de governança corporativa, situaram-se principalmente na questão cultural, inclusive, destacando a descentralização do poder decisório. Outro aspecto dificultador apontado é a participação de outro sócio (irmão mais novo) que não faz parte do núcleo principal de acionistas, o que contradiz um dos principais conceitos da governança que é a equidade no tratamento dos acionistas. Entre as facilidades, os diretores sugeriram que a vontade e comprometimento de todos os executivos envolvidos nesse plano (na elaboração participarão somente os estatutários) terão importância na implementação do processo de governança. Outra questão importante citada foi a ausência de conflitos. Isso não condiz com

a realidade, uma vez que dentre as dificuldades apresentadas há um conflito eminente com um dos acionistas. A boa saúde financeira da empresa no momento atual também foi citada como uma das facilidades.

Após a análise do resultado da aplicação do questionário aos funcionários, conclui-se que há indícios que as respostas obtidas podem ter sofrido alguns problemas de interpretação, entendimento e conhecimento sobre o que foi pesquisado, apesar do pré-teste realizado. Isso fica evidenciado quando foi analisado o impacto das variáveis de caracterização. Sendo a variável mais importante, o nível de formação acadêmica dos funcionários mostrou que quanto o maior nível, menor o grau de concordância, e vice-versa. Portanto, explica os possíveis problemas citados.

Relativo aos aspectos culturais opinados pelos funcionários observou-se que os mesmos percebem que a cultura da empresa aproxima-se das práticas de uma empresa profissionalizada, de acordo com os critérios da pesquisa, quando a maioria das afirmativas obteve mais de 80% no nível de concordância.

Já para os aspectos de direção, o nível de concordância com as afirmativas não obteve o mesmo desempenho, apresentando inclusive, os dois menores níveis de concordância de toda a pesquisa. De forma geral, apenas metade das afirmativas obtiveram bons níveis de concordância.

Os aspectos de sucessão foram apresentados com pouco conhecimento por parte dos funcionários e mostra-se principiante na empresa, esse foi um dos assuntos com os piores desempenhos, tanto pelo lado dos diretores quanto pelos funcionários. Tal assunto deve ser trabalhado na empresa nos próximos anos, conforme já previsto no processo de governança corporativa. Não obstante, um fato positivo em meio à conclusão negativa do assunto, é a tratativa da possibilidade de ascensão profissional na organização, que apresentou níveis de concordância e que, se não apresenta um bom desempenho, pelo menos se mostra como bom indicativo para o processo de profissionalização da Empresa Alfa.

Por fim, sobre os aspectos de governança corporativa, os funcionários demonstraram não perceber mudanças na empresa em relação ao processo de profissionalização. Isso se tornou contraditório ao se observar a análise geral do nível de concordância em todas as

afirmativas que a mediana da pontuação geral atingiu o valor de 130, representando a tendência das notas apuradas e de nível alto. O processo de governança se apresentou com baixo nível de conhecimento com apenas 37% de concordância nas afirmativas, bem como a falta de conhecimento em relação aos mecanismos de governança adotados pela empresa em sua profissionalização. Os funcionários em sua maioria também mostraram desconhecer a existência de um Conselho de Administração na empresa. Desta forma, as respostas obtidas juntos aos funcionários atestam que o processo de governança corporativa é quase desconhecido na Empresa Alfa.

Após a observação dos resultados apurados na análise dos dados, na percepção dos diretores e dos funcionários, a pesquisa demonstra que a Empresa Alfa está ainda em estágio inicial de profissionalização e possui uma intenção de implementação de governança corporativa que, em vários pontos, não atende aos requisitos do Código das Melhores Práticas do IBCG. Contudo, vale ressaltar que, nos discursos dos diretores, bem como nos projetos já em andamento, foram apresentadas várias iniciativas que visam fortalecer ainda mais o processo de profissionalização, observado inclusive o plano já finalizado para implementação da governança corporativa. A falta de formalização de vários processos da organização faz com que a pesquisa desconsidere outros pontos que pudessem ser incluídos como um avanço no processo de profissionalização.

As facilidades e dificuldades apresentadas pelos diretores para que a empresa adote mecanismos de governança corporativa foram respondidas com certa dificuldade e põe em cheque a real necessidade e aplicabilidade desse processo na empresa, apesar do interesse sobre o assunto. No campo das dificuldades, os pontos apresentados no discurso dos diretores podem colocar em risco a implementação do processo de governança da empresa, uma vez que os conceitos construídos no plano, em sua essência, divergem dos conceitos apresentados pelo IBGC e não justificam o motivo para sua aplicabilidade da forma como está sendo planejada. As facilidades se apresentam com pouco apelo, sendo proclamadas somente pela vontade dos acionistas, situação financeira confortável e uma sugerida ausência de conflitos. Esses fatores, apesar de legítimos, demonstram não ser suficiente para a implementação de mecanismos de governança corporativa, sabendo que o processo impacta em pilares mais profundos da organização, causando várias transformações nas organizações.

## REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A:** gestão de empresa familiar e soluções de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006. p. 18, 21, 35, 37, 39, 122, 124, 126 e 127.

ALVARES, Elismar (Org.). **Governando a empresa familiar.** Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2003. p. 33, 58, 105, 111.

AMENDOLARA, Leslie. **A sucessão na empresa familiar.** 2 ed. São Paulo: Lazuli Editora, 2005. (Série Apimec). p. 24.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa:** fundamentos, desenvolvimento e tendências. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 23, 24, 71, 76, 140.

AS EMPRESAS FAMILIARES ESTÃO PRONTAS PARA ENFRENTAR A CRISE?  
Disponível em: <<http://br.hsmglobal.com/notas/51344-empresas-familiares-est%C3%A3o-prontas-enfrentar-crise>> Acesso em: 21 mai. 2009.

BARAT, Josef (Org.). **Logística e transporte no processo de globalização:** oportunidades para o Brasil. São Paulo: UNESP, IEEI, 2007. Disponível em: <[http://www.ntcelogistica.org.br/tecnico/tecnico\\_estatistica.asp](http://www.ntcelogistica.org.br/tecnico/tecnico_estatistica.asp)>. Acesso em: 06 set. 2008.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia:** um guia para a iniciação científica. 2. ed. amp. São Paulo: Makron, 2000. p. 91.

BAYAD, M.; BARBOT, M-C. **Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales:** étude de cas exploratoire de relation père-fille. In: CONGRÈS FRANCOPHONE SUR LA PME, 6., AIREPME – Association Internationale de Recherche sur PME, Trois-Rivières, 2002.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989. p. 12, 23 e 36.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 21, 25, 27-28, 34, 77-79 e 84.

CADBURY COMMITTEE. **The report of the committee on financial aspects of corporate governance.** Londres: Cadbury Committee, 1992.

CASILLAS, José Carlos; SÁNCHEZ, Adolfo Vázquez; FERNÁNDEZ, Carmen Diaz. **Gestão da empresa familiar:** conceitos, casos e soluções. Tradução de Vértice Translate. São Paulo: Thomson Learning, 2007. p. 4, 27-28, 32, 71, 78 e 119.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTES – CNT. Transportes de cargas no Brasil: ameaças e oportunidades para o desenvolvimento do Brasil. CNT/COPPEAD, 2010. Disponível em: <[http://www.cnt.org.br/portal/arquivos/cnt/downloads/coppead\\_cargas.pdf](http://www.cnt.org.br/portal/arquivos/cnt/downloads/coppead_cargas.pdf)>. Acesso em: 23 abr. 2010.

DIAS, Sérgio Roberto. **Estratégia e canais de distribuição.** São Paulo: Atlas, 1993. p. 141.

FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa Familiar ou... inferno familiar?.** 2 ed. Curitiba: Juruá, 2008. p. 90, 223 e 228.

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

GERSICK, Kelin E. *et al.* **De geração para geração:** ciclos de vida da empresa familiar. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Negócio Editora, 1997. p. 3, 17 e 24.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.

GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organization grow. **Harvard Business Review.** May./jun. 1998.

HAGUETTE, T.M.F. **Metodologias qualitativas na sociologia.** 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

HAWLEY, J. P.; WILLIAMS, A. T. **Corporate Governance in the United States: The Rise of Fiduciary Capitalism**. California: Saint Mary's College of California, School of Economics and Administration, 1996. Working paper.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO De GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4.ed. São Paulo: IBGC, 2009. p. 19, 27, 30-31 e 66.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. Disponível em: < <http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>> Acesso em: 25 mar. 2010.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004. p. 61.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 24 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. p. 8.

LAKATOS, E. V., MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 41.

LIMA, Joel. **A gestão em empresa familiar de fundição: obstáculos e estímulos à profissionalização**, 2004, 194f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

LIMA, Juvêncio B.; BORGES, Alex F.; CARVALHO, Flaviana A. P. **Construção do Processo de Sucessão em Empresas Familiares: Transmissão Gerencial e Patrimonial**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

LISTA DAS EMPRESAS LISTADAS NA BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO: classificadas no setor de Construção e Transportes, Transporte, Transporte Rodoviário. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/Principal.asp>>. Acesso em: 07 set. 2008.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. p. 3, 6, 17 e 18.

LODI, João Bosco. **Governança Corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MALHORTA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Boockman, 2001.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

MUCHON, Domingos; CAMPOS, Elismar Álvares da Silva. **A profissionalização da empresa familiar**. Ensaio. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1998. 34p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 11-12, 19, 41, 138-139, 200 e 245.

PADULA, Antônio Domingos. **Empresa familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão**. 2.ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

REA, L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

RIBEIRO, Paulo de Assis. **Estrutura, Economia e Política dos Transportes**. 1. ed. Rio de Janeiro: Ministério da Educação e Cultura, 1956. p. 23, 42, 61 e 144.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: Editora CLA, 2007. p. 86-87.

RICHARDSON, Roberto Jarry (Org.) *et al.* **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 70, 80 e 223.

RODRIGUES, Eduardo Celestino. **Crise nos transportes**. São Paulo: Editoras Unidas, 1975. p. 25 e 229.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrosio. **Introdução aos Sistemas de Transporte no Brasil e à Logística Internacional**. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2007. p. 18.

SARDENBERG, Dalton P. **Conflito de Agência às Avessas: rompendo com o altruísmo familiar**. São Paulo: ANPAD, 2009.

Setor financeiro lidera fusões no trimestre. São Paulo: FinancialWeb, 2009. Disponível em: <<http://www.financialweb.com.br/noticias/index.asp?cod=57282>>. Acesso em: 24 mai. 2009.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H. Strategic management of the family business: past research and future challenges. **Family Business Review**, v.10, n.1, 1997. p.1-35.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança Corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas e conselho de administração**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 16 e 128.

SILVA, Leilianne M. T.; BAPTISTA, Luciene L. **Aprendizagem Organizacional, Cultura e Estratégia: Uma Análise de suas Interações**. São Paulo: ANPAD, 2009.

ST-CYR, L.; INOUSSA, R. **La planification de la relève dans la PME: revue de la littérature et avenues de recherche**. In: CONGRÈS INTERNATIONAL FRANCOPHONE SUR LA PME, 5., 2000, AIREMPE – Association Internationale de Recherche sur PME Trois-Rivières, 2000.

SUNDFELD, João Baptista. Sucessão em empresas familiares. **ResultsON Negócios Inteligentes**, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.resultson.com.br/site/?p=2118>>. Acesso em: 23 mai. 2009.

TONDO, Cláudia (Org.). *et al.* **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Porto Alegre: Sulina, 2008. p. 25, 41-42, 46, 60, 62, 67 e 85.

TORRES, Carmen Lígia. Rastros fortes. **Revista Transpodata: Especial Guia do TRC: Um retrato atualizado do transporte rodoviário de cargas**, São Paulo, v. 1, n. 7, p. 22-36, set. 2008.

TRANSPORTE MODERNO. **Maiores & Melhores do transporte e logística**. São Paulo: TM Editora, v. 21, n. 21, 2008. p. 140.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 47.

WERNER, René A. **Família & Negócios: um caminho para o sucesso**. Barueri, SP: Manole, 2004. p. xx, 13, 51, 71 e 78.

ZAMBOM, André Fabrício dos Santos. **Abertura de Capital no Brasil: o caso Renar Maçãs S.A.** 2006. 84f. Monografia (Graduação em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Disponível em: <[http://www.portalcse.ufsc.br/gecon/coord\\_mono/2005.2/Andr%e9%20Fabr%edc%20Zambon.pdf](http://www.portalcse.ufsc.br/gecon/coord_mono/2005.2/Andr%e9%20Fabr%edc%20Zambon.pdf)> Acesso em: 13 nov. 2008.

## APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro para entrevistas semiestruturadas – Diretores

APÊNDICE B – Questionário de pesquisa – Funcionários

### PARTE I – APÊNDICE A Roteiro para entrevistas semiestruturadas – Diretores

Este questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica e tem o objetivo de identificar aspectos da cultura organizacional presente na empresa familiar, sucessão, direção e mecanismos de governança corporativa já adotados ou a adotar que apoiam o processo de profissionalização do estudo de caso.

Para elaboração do questionário, levamos em consideração os conceitos abordados no referencial teórico da pesquisa, bem como órgãos e pesquisas sobre o assunto. A realização da pesquisa está vinculada à Universidade FUMEC, especificamente ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração.

DADOS GERAIS		
Diretor estatutário?	Área de direção:	Há quanto tempo trabalha na empresa (anos)?
Qual seu nível de formação acadêmica?		
<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental	<input type="checkbox"/> Ensino Médio	<input type="checkbox"/> Nível Técnico
<input type="checkbox"/> Graduação Tecnológica	<input type="checkbox"/> Graduação Bacharelado	<input type="checkbox"/> Pós-Graduação -
Especialização/MBA		
<input type="checkbox"/> Pós-Graduação – Mestrado / Doutorado		

#### I - ASPECTOS CULTURAIS

1. Quais são os princípios e valores que permeiam as relações interpessoais na empresa, em qualquer hierarquia?
2. Os valores culturais do fundador ainda estão presentes na gestão da empresa e também na família? Dê alguns exemplos.

3. Na sua opinião, o processo decisório é realizado de forma centralizada ou descentralizada? Os gestores têm autonomia para decidir questões operacionais? Como é realizada a delegação de responsabilidades?
4. A empresa tem interesse em manter seus processos administrativos e operacionais formalizados? Existe algum grau de informalidade nos processos existentes? Se sim, você acha que isso afeta o andamento da empresa?
5. Quais são os critérios para avaliar o desempenho profissional de um funcionário?
6. Os funcionários familiares têm o mesmo tratamento dos funcionários não-familiares? Eles cumprem as mesmas regras e procedimentos dos demais?
7. Qual o posicionamento de mercado da empresa? Qualidade, preço, *market share*? Como este posicionamento afeta as diretrizes, políticas e processos da empresa?
8. Como caracterizar o estilo de liderança na empresa? Como esse assunto é tratado e desenvolvido na empresa?

## II – ASPECTOS DE DIREÇÃO/GESTÃO

1. Qual é a composição acionária da empresa? Que relação os sócios possuem com família?
2. Qual é a composição da diretoria executiva da empresa? Há sobreposição de papéis?
3. As atribuições e funções individuais dos diretores executivos estão formalmente descritos em algum documento? Se não, porque isso não foi realizado? Se sim, qual é o instrumento que formaliza as responsabilidades?
4. Quais são os critérios para seleção e contratação de diretores e/ou gerentes executivos na empresa? Existem competências formais exigidas para os cargos? Quem ou qual área realiza o processo?
5. Como é estruturada a remuneração dos diretores executivos, estatutários e não-estatutários? Existe algum objetivo formalmente definido para cada diretoria? Como é realizada a avaliação de desempenho de cada diretor executivo?
6. Qual a periodicidade que toda a diretoria executiva se reúne? Que tipo de assunto é tratado nessas reuniões? Estratégicos, operacionais, societários, familiares ou outros.
7. A empresa tem um planejamento estratégico elaborado com visão de curto, médio e longo prazo? Os objetivos estratégicos, missão, visão e valores estão definidos e difundidos a todos os funcionários? Como o processo é comunicado, ou seja, através de qual canal?
8. É utilizado algum tipo de consultoria ou assessoria para elaboração/revisão do planejamento estratégico? Como esses profissionais ou empresas são selecionados? Em qual periodicidade esse processo ocorre?

9. A empresa trabalha com orçamento empresarial? Se sim, como é desenvolvido o processo orçamentário na empresa? O instrumento possui, separadamente, o orçamento de receita, custeio e investimento?
10. A empresa possui algum órgão de gestão responsável pela elaboração e análise do desempenho corporativo da empresa? Se sim, quais os indicadores são acompanhados periodicamente pela direção da empresa?

### **III – ASPECTOS DE SUCESSÃO**

1. Existe algum plano de sucessão formalizado para o atual presidente da diretoria executiva e/ou para os demais diretores? Se não, por quê? [item 2.27, p. 29]
2. A empresa possui uma formalização do processo de sucessão com políticas e diretrizes para orientar a sucessão na gestão e/ou transferência do controle acionário? Se não, existe algum motivo para que isso ainda não tenha sido discutido?
3. O processo de transferência do controle acionário já foi realizado alguma vez? Se sim, como isso ocorreu? Se não, existe alguma formalização para que o processo transcorra sem conflitos e não atrapalhe a continuidade do controle sobre a empresa?
4. Como são discutidas as diferenças entre “herdeiro” e “sucessor” com os outros membros da família? Isso é realizado de forma transparente para toda família?
5. A empresa possui critérios e regras formais para escolha dos sucessores? Se sim, como e por quem isso foi criado? Desde quando são aplicadas as regras e critérios?
6. Existem regras claras para contratação de familiares na empresa? Os requisitos de competência e qualificação profissional desejáveis ao cargo são analisados? Isso já foi discutido pelos membros da família? [item 6.2.1, pág. 44]
7. Como é formulado um salário para um membro familiar que exerce algum cargo na empresa? São obedecidas as mesmas regras para um funcionário não familiar? Dê um exemplo.
8. A empresa possui um programa, formal ou informal, de orientação e formação profissional para os potenciais sucessores e/ou herdeiros?
9. Há alguma política ou regra formalmente estabelecida para a aposentadoria dos cargos de gestão ou de governança exercido por membros da família?
10. Existe algum fórum, comitê ou órgão formal para discutir assuntos relacionados à sucessão da gestão e à sucessão familiar? Se sim, quais são os membros que compõem esse instrumento?

#### IV – ASPECTOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

1. Na sua opinião, porque a empresa deve adotar mecanismos de governança corporativa em seu processo de profissionalização? Quais as vantagens que este processo oferece à empresa?
  - 1.1. Possibilidade de acesso ao capital de investidores estrangeiros e/ou nacionais
  - 1.2. Melhoria de relacionamento com os acionistas
  - 1.3. Melhoria na equidade entre acionistas minoritários e majoritários
  - 1.4. Melhoria na comunicação ao mercado
  - 1.5. Consciência do movimento existente em torno do assunto
2. Existem reuniões periódicas entre os sócios para divulgação interna dos atos de gestão relevantes ou definição de questões estratégicas? Se não, tem algum motivo específico? [item 1.5, pág. 12]
3. Os interesses de outras partes interessadas no negócio (*stakeholders*), além dos sócios, devem estar inseridos no planejamento e na gestão da empresa? Na sua opinião, quais seriam essas partes interessadas? Por quê? [item 2.1, pág. 18]
4. Existe um conselho de administração formalmente estabelecido? Se não, a empresa tem algum planejamento para constituí-lo? Como será garantido o seu funcionamento? (não se refere a conselho consultivo) [item 2.1, pág. 18]
5. Caso a empresa não possua um conselho de administração, a mesma pretende possuir conselheiros de administração que são familiares (ou que são relacionados à família)? [item 6.1.1, pág. 43]
6. Caso a empresa não possua um conselho de administração, a empresa identifica algum empecilho para que o presidente do conselho de administração faça parte do grupo de controle? Por quê?
7. Referente aos papéis do conselho de administração e da diretoria executiva, você entende que eles devam ser formalmente distintos? Por quê? [item 2.4, pág. 19]
8. A empresa acredita ser possível que o presidente do conselho de administração exerça também o cargo de presidente da diretoria executiva (CEO)? Por quê? [item 2.7, pág. 19]
9. O presidente da diretoria executiva (CEO), na sua visão, pode também ser um membro do conselho administrativo? Explique. [item 2.7, pág. 20]
10. Quantos membros você considera que um conselho de administração deva ter? Se já tiver o conselho constituído, atualmente existem quantos? Por quê? [item 2.10, pág. 23]
11. A empresa possui conselheiros independentes, formal ou informalmente? Se sim, quantos são e como eles foram selecionados? [item 2.12, pág. 24]

12. Se existir o conselho de administração constituído, com que frequência acontece às reuniões deste conselho? Mensal, trimestral, semestral, anual ou outra? Tem alguma formalização ou explicação para tal periodicidade? [item 2.30, pág. 30]
13. Existe uma avaliação de desempenho do conselho e de cada um dos conselheiros individualmente? Como se dá esse processo? No caso da empresa possuir o conselho de administração. [item 2.15, pág. 25]
14. A empresa utiliza assessoria de especialistas externos, mesmo que informalmente, para auxiliar o conselho de administração em questão relevantes? Por exemplo, finanças, jurídica, estratégia e outras. [item 2.22, pág. 28]
15. A empresa possui auditoria interna de processos e contas contábeis/financeira? Se sim, ela está diretamente ligada ao conselho de administração? [item 2.34, pág. 31]
16. A empresa possui sistemas de controlos internos? Quais dos itens abaixo? [item 3.6, pág. 35]
  - 16.1. Administrativos/Financeiros
  - 16.2. Recursos Humanos
  - 16.3. TI – Tecnologia da Informação
  - 16.4. Alçadas
  - 16.5. Estratégicos
  - 16.6. Normalização e padronização de processos
  - 16.7. Outros
17. Existe um código de conduta por escrito e aprovado pelo conselho de administração? Se não, isso já foi discutido em algum episódio na história da empresa? [item 6.1, pág. 43]
18. Existe uma prática clara de separação entre os ativos pessoais dos sócios da empresa e os ativos da empresa? [item 6.2.1, pág. 44]
19. A empresa possui um conselho de família e/ou herdeiros instalados? [item 1.10, pág. 16]
20. Na sua visão, quais as dificuldades e/ou facilidades a empresa pode ter para implementar boas práticas de governança corporativa?

**APÊNDICE B**  
**PARTE II – Questionário de pesquisa – Funcionários**

Este questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica e tem o objetivo de avaliar, na percepção dos funcionários da empresa Alfa, o grau de profissionalização em que se encontra essa empresa levando em consideração os conceitos abordados no referencial teórico da pesquisa.

O questionário foi estruturado com afirmações e devem ser respondidas objetivamente com as opções disponíveis. Em nenhuma hipótese, a afirmação deverá estar sem resposta. Não se faz necessário a identificação pessoal do funcionário. A realização da pesquisa está vinculada exclusivamente à Universidade FUMEC, especificamente ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração.

DADOS GERAIS		
Qual sua unidade de trabalho (matriz ou nome da filial)?		
Idade:	Sexo (M / F):	Há quanto tempo trabalha na empresa (anos)?
Qual seu nível de formação acadêmica?		
<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental	<input type="checkbox"/> Ensino Médio	<input type="checkbox"/> Nível Técnico
<input type="checkbox"/> Graduação Tecnológica	<input type="checkbox"/> Graduação Bacharelado	<input type="checkbox"/> Pós-Graduação –
Especialização/MBA		
<input type="checkbox"/> Pós-Graduação – Mestrado / Doutorado		

QUESTIONÁRIO					
Item	Questão	Respostas			
		Concordo	Concordo Parcialmente	Não Concordo/ Não Discordo	Discordo Parcialmente
01	Conheço os princípios e valores que são praticados na empresa				
02	Os valores culturais do fundador estão presentes na gestão da empresa				
03	As decisões operacionais específicas da minha área são tomadas pelo gestor imediato				
04	As decisões do meu superior imediato são baseadas em fatos e dados de análise, priorizando a qualidade e rentabilidade				
05	Conheço o organograma da empresa e sou comunicado de suas alterações				
06	Os processos e rotinas de trabalho da minha atividade estão descritos em manuais e/ou procedimentos formais				
07	Meu gestor realiza a avaliação de desempenho individual formalmente, pelo menos uma vez por ano, e discute comigo os pontos fortes e fracos de seu desenvolvimento profissional				
08	Meu gestor discute comigo os pontos fortes e fracos de meu desenvolvimento profissional				
09	Os membros familiares que atuam na empresa, em qualquer hierarquia, têm tratamento igualitário aos outros funcionários				

10	Eu sei quem é meu superior imediato					
11	Meu superior imediato possui nível de formação e capacitação profissional adequado para exercer o cargo					
12	Conheço os diretores da empresa e quais são suas responsabilidades					
13	Conheço os objetivos estratégicos os quais minha função contribui por melhores resultados					
14	O planejamento estratégico é elaborado/revisado e comunicado a toda a empresa					
15	Conheço a missão, valores e visão da empresa					
16	O orçamento da empresa é elaborado e comunicado para todas as áreas					
17	A peça orçamentária é acompanhada, analisada e informada a todos os envolvidos, periodicamente					
18	Conheço o processo de sucessão da empresa					
19	A exigência para contratação de funcionários familiares na empresa segue os mesmos critérios e regras para um funcionário não familiar					
20	Acredito que o salário para um funcionário familiar respeite as mesmas regras para um funcionário não-familiar					
21	É possível atingir um nível de direção na empresa demonstrando competência e qualificação profissional adequada					
22	A empresa possui algum fórum, comitê ou órgão formal para discutir assuntos relacionados à sucessão					
23	Conheço o processo de profissionalização desenvolvido atualmente na empresa					
24	Conheço ou já ouvi falar de práticas de governança corporativa					
25	A empresa está implementando práticas de governança corporativa em seu processo de profissionalização					
26	Tenho espaço para expor minha opinião sobre o planejamento e a gestão da empresa					
27	A empresa possui um Conselho de Administração (é diferente da Diretoria da empresa e têm funções distintas)					
28	Conheço os membros e as funções do Conselho da Administração da empresa					
29	Sei que o Conselho de Administração reúne-se periodicamente (não é a mesma reunião da Diretoria da empresa)					
30	A empresa utiliza alguma assessoria externa de especialistas para auxiliar nas decisões relevantes					
31	A empresa conta com auditoria externa para inspeção de seus processos e/ou instrumentos financeiro-contábeis					
32	A empresa possui sistemas de controles internos (administrativos/financeiros, recursos humanos, tecnologia, alçadas, estratégicos, normalização de processos ou outros)					
33	A empresa possui um código de conduta/ética da empresa conhecido por todos os funcionários					
34	A empresa possui um conselho de família e/ou herdeiros					

