

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GOVERNANÇA E
SUCESSÃO DO GRUPO FAMILIAR XZ**

Lincoln Ricardo Carrenho da Silva

Dissertação submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão

Orientador:
Prof. Doutor José Esperança

Setembro 2017

SILVA. Lincoln Ricardo Carrenho da. **Fatores críticos de sucesso da governança e sucessão do grupo familiar XZ**. Tese de Mestrado (Mestre em Gestão). Instituto Universitário de Lisboa-ISCTE- Business School, 2017.

RESUMO

O objetivo deste estudo é identificar ferramentas e modelos de gestão capazes de fornecer caminhos estruturados de governança e sucessão em empresas com controle e gestão familiar uma vez que os desafios para empresas familiares se somam à competitividade necessário em mercados globalizados e dinâmicos. Com esse objetivo em mente, o projeto de estudo é focado em utilizar as metodologias referenciadas pela bibliografia na aplicação de um caso real de uma empresa localizada no sul do Brasil, referência em transportes de grãos, com mais de vinte anos de atuação no setor que passa por um processo de sucessão e estruturação de poder entre a primeira e segunda geração. Os resultados em dois anos de aplicação da metodologia apresentada foram a criação de uma *holding* familiar, estruturação do conselho familiar e do conselho deliberativo, nova arquitetura organizacional dinâmica, criação de setores estratégicos, retenção de talentos, gestão por indicadores e maior segurança jurídica e de *compliance*. A relevância dos resultados demonstra que a aplicação estratégica dos métodos de governança aplicados a empresas familiares e modelos de gestão estratégica focada na sucessão são efetivos quando seguidos, pelo menos no caso concreto apresentado, a estruturação de Propriedade, Poder, Propósito, Papéis e Pessoas.

Palavras-chave: Governança; Empresas Familiares; Sucessão e Gestão Estratégica.

SILVA. Lincoln Ricardo Carrenho da. **Fatores críticos de sucesso da governança e sucessão do grupo familiar XZ**. Tese de Mestrado (Mestre em Gestão). Instituto Universitário de Lisboa-ISCITE- Business School, 2017.

RESUMO

The objective of this study is to identify management tools and models capable of providing structured governance and succession paths in companies with family control and management since the challenges for family companies add to the competitiveness required in globalized and dynamic markets. With this objective in mind, the study project is focused on using the methodologies referenced by the bibliography in the application of a real case of a company located in the south of Brazil, a reference in grain transport, with more than twenty years of activity in the sector that goes through a process of succession and structuring of power between the first and second generation. The results of two years of application of the presented methodology were the creation of a family holding company, structuring the family council and the deliberative council, new dynamic organizational architecture, creation of strategic sectors, retention of talent, management by indicators and greater legal and compliance. The relevance of the results shows that the strategic application of governance methods applied to family firms and strategic management models focused on succession are effective when, at least in the concrete case presented, the structuring of Ownership, Power, Purpose, Roles and People is followed.

Keywords: Governance; Family Business; Succession and Strategic Management.

LISTA DE ABREVIATURAS

ANTT	Agência Nacional de Transportes Terrestres
BI	<i>Business Intelligence</i>
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
BP	Balanço Patrimonial
BSC	<i>Balanced Scord Card</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CG	Controle Gerencial
CIIES	Centro de Inteligência de Informações Estratégicas
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DRE	Demonstração de Resultado de Exercício
GFXZ	Grupo Familiar XZ
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PIB	Produto Interno Bruto
S&P	<i>Standard & Poor's</i>
SWOT	<i>(Strengths), (Weaknesses), (Opportunities) e (Threats)</i>
TI	Tecnologia de Informação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O modelo de desenvolvimento trimendimensional da empresa familiar.....	24
Figura 2 – Atributo, condutas e posturas esperadas dos administradores	26
Figura 3 – Organização orientada para estratégia	33
Figura 4 – Modelo de três círculos.....	46
Figura 5 - Estruturação de propriedade.....	47
Figura 6 – Relação família e empresa	54
Figura 7 – Estruturação de poder	55
Figura 8 – Estrutura de Governança.....	56
Figura 9 – Conselho Familiar.....	58
Figura 10 – Conselho Deliberativo	60
Figura 11 – Ações de criação de propósito Grupo XZ	61
Figura 12 – <i>Balanced Scorecard</i> Grupo XZ.....	64
Figura 13 – Etapas para elaboração de um BSC	67
Figura 14 – Diferenciação dos papéis executivos.....	71
Figura 15 – Arquitetura das comissões Grupo XZ.....	72
Figura 16 – Arquitetura estratégica executiva Grupo XZ	74
Figura 17 – Arquitetura Organizacional- Administrativo Grupo XZ.....	76
Figura 18 – Arquitetura Organizacional- Comercial Grupo XZ	77
Figura 19 - Arquitetura Organizacional- Financeiro Grupo XZ.....	77
Figura 20 – Arquitetura Organizacional- Frota Grupo XZ	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Projetos por setor Grupo XZ.....	69
Gráfico 2 – Nível de prioridade dos projetos Grupo XZ.....	70
Gráfico 3 – Cronograma de projetos Grupo XZ.....	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos de governança corporativa: uma síntese comparativa.....	25
Quadro 2 – Divisão de propriedade – antiga configuração.....	48
Quadro 3 – Divisão de propriedade – nova configuração	48
Quadro 4 – Matriz SWOT Grupo XZ.....	62
Quadro 5 - Parametrização de indicadores estratégicos Grupo XZ.....	68
Quadro 6 – Variáveis-chaves de ações Grupo XZ	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Metodologia Adotada.....	16
Tabela 2 – Fatores Críticos de sucesso na governança de empresas familiares	21
Tabela 3 – Melhores práticas de um Conselho.....	31
Tabela 4 – Pressupostos dos Comitês/Comissões.....	33
Tabela 5 - Disfuncionalidade do Conselho.....	34
Tabela 6 – Dados da pesquisa.....	49
Tabela 7 – Base de retiradas dos acionistas/cotistas.....	50
Tabela 8 – Base do protocolo familiar.....	51
Tabela 9 – Vantagens da <i> Holding </i> Familiar.....	53
Tabela 10 – Criação de indicadores de gestão Grupo XZ	66
Tabela 11 – Responsabilidades e ações de cada comissão Grupo XZ.....	72
Tabela 12 – Diretrizes estratégicas de cada diretoria Grupo XZ	74

Autopsicografia

*O poeta é um fingidor.
Finge tão completamente
Que chega a fingir que é dor
A dor que deveras sente.*

*E os que leem o que escreve,
Na dor lida sentem bem,
Não as duas que ele teve,
Mas só a que eles não têm.*

*E assim nas calhas de roda
Gira, a entreter a razão,
Esse comboio de corda
Que se chama coração.*

Fernando Pessoa

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Grande Arquiteto do Universo, e em especial minha família e a minha mãe Edenir Carrenho.

A minha esposa Cleisi e a minha filha Luiza, pois, delas ocupei tempo precioso, são elas meu motivo maior, meu entusiasmo e a fonte de todas as minhas forças.

Agradeço a Ronaldo Gubiani e Roberto Guerra, amigos e parceiros de anos que tanto me inspiram.

E a todos que me ajudaram de uma forma ou de outra, para que esse trabalho fosse realizado.

*Dedico esse trabalho primeira a Deus, a minha família,
aos empreendedores que enfrentam grandes desafios,
aos professores que possuem a missão
de profetizar o futuro de homens e nações.*

SUMÁRIO

1 ENQUADRAMENTO	12
1.1 INTRODUÇÃO	12
1.2 MOTIVAÇÃO	13
1.3 PROBLEMÁTICA DE INVESTIGAÇÃO.....	13
1.4 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS.....	14
1.5 ASPECTOS METODOLOGICOS.....	14
2 REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	17
2.2 EMPRESAS FAMILIARES.....	18
2.2.1 Fatores de Risco das Empresas Familiares.....	20
2.3 PROPRIEDADE, FAMÍLIA E GESTÃO.....	23
2.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	24
2.4.1 Evolução da Governança Corporativa no Brasil	26
2.4.2 Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa.....	27
2.4.3 Governança em Empresas Familiares.....	28
2.4.4 Board Interlocking	29
2.4.5 Conselho de Administração ou Deliberativo.....	29
2.4.6 Igualdade entre os membros familiares e não familiares.....	37
2.4.7 Gestão de Recursos Humanos	38
2.4.8 O planejamento da sucessão	40
2.4.9 O êxito da continuidade da empresa.....	41
2.4.10 Obstáculos à sucessão	43
3 ESTUDO DE CASO	45
3.1 O GRUPO FAMILIAR XZ.	45
3.1.1 Apresentação do Grupo Familiar XZ	45
3.1.2 Propriedade	46
3.1.2.1 Coesão Societária.....	47
3.1.2.2 Acordo de Acionistas ou Protocolo Familiar	49
3.1.2.3 Transmissão de Sucessores	52
3.1.2.4 Blindagem de riscos societários	53
3.1.3 Poder	54
3.1.3.1 Estrutura	56
3.1.4 Propósito	61
3.1.4.1 Balanced Score Card ou Mapa Estratégico.....	62
3.1.4.1.1 Matriz Swot (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).....	62
3.1.4.1.2 Indicadores Estratégicos	64
3.1.4.1.3 Projetos Estratégicos	68
3.1.5 Papéis.....	71
3.1.5.1 Variáveis Chaves de Ação.....	78
3.1.6 Pessoas.....	80
3.1.6.1 Cultura Organizacional.....	81
3.1.6.2 Meritocracia.....	82
3.1.6.3 Comunicação.....	83
CONCLUSÃO	86
REFERÊNCIAS	89

1 ENQUADRAMENTO

1.1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares são uma forma de organização muito antiga e extremamente significativa na maior parte do mundo. Essas empresas estão enquadradas em diferentes tipos de formação e tamanho, podem ser pequenas ou grandes, de capital aberto ou fechado, empregando poucos ou milhares de funcionários. Anderson e Reeb (2003) mostraram que entre as empresas do S&P 500 dos Estados Unidos, um terço tem presença familiar. Em média as famílias controlam 30% das grandes empresas (negociadas em bolsa) e 45% médias e também como é importante lembrar, empresas familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos e, dependendo do país, geram de metade a dois terços do PIB.

Uma pesquisa feita na Alemanha com 275 firmas entre 1998 e 2004 que comparou o efeito do controle familiar, Andres (2008), confirmou que, mesmo se comparadas a empresas com controladores mais concentrados, as firmas familiares ainda assim apresentam desempenho superior (em termos de rentabilidade e de valor de mercado).

Ainda assim, as empresas de controle familiar convivem com vários conflitos em sua base de gestão, o primeiro conflito consiste na dificuldade de diferenciar gestão de propriedade que advém do fato de que os gestores da empresa muitas vezes possuem interesses conflitantes, muitas vezes motivados por interesses pessoais e profissionais, outro conflito muito comum em empresas familiares é a diferença de interesses e visões entre proprietários, acionistas majoritários e minoritários.

Normalmente também existe uma dificuldade de comunicação entre o núcleo familiar que normalmente está à frente da diretoria ou do conselho e os demais funcionários que não fazem parte da família, com a intensão muitas vezes de proteger as informações a família gera um desconforto afastando da gestão e das decisões profissionais que muitas vezes possuem uma visão mais adequada do negócio ou de ações pontuais.

Surge então um novo conceito, o de controlo de gestão (CG). Para Jordan *et al.* (2011:21) “CG é um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização”.

A sucessão e a gestão de pessoas nas empresas familiares são também sempre fatores que podem ser impeditivos de gerar uma cultura meritocrática e normalmente quando mal administrada gera a baixa da motivação para profissionais de alto desempenho dentro da

empresa.

1.2 MOTIVAÇÃO

A realização desse mestrado terá por motivação, demonstrar os principais aspectos que dificultam a gestão, inovação e sucessão de empresas familiares levando em consideração todas as transformações políticas, econômicas e sociais que a globalização causou e ainda causa nas relações empresariais em todo o mundo.

Gueiros (1998) in Leone (2005) afirma que as empresas brasileiras foram, na última década do século passado, responsáveis por aproximadamente 60% da oferta de emprego e 47% do PIB nacional, o que fundamenta a necessidade de um estudo aprofundado sobre quais fatores colaboram para sua permanência no modelo de gestão brasileiro.

O presente trabalho também tem como motivação a pesquisa dos fatores críticos de sucesso que levam empresas familiares a serem bem-sucedidas em termos de desempenho e também de longevidade em relação a duas ou mais gerações.

O Brasil tem vivido um período imensamente conturbado, tanto político como econômico, porém as empresas que têm buscado de forma incansável um entendimento mais aprofundado na inovação de sua gestão corporativa tem conseguido resultados de curto e médio prazo expressivos. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) 2016, o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro recuou 0,6% em relação ao trimestre anterior. É o sexto trimestre seguido de queda. Em valores correntes, o PIB chegou a R\$ 1,5 trilhão.

O que demonstra através dos números da economia brasileira e da importância das empresas familiares no Brasil a necessidade da profissionalização em gestão, dessa forma através desse presente trabalho desenvolvendo um estudo aprofundado que demonstre a importância de uma governança corporativa aplicada para empresas familiares, capaz de transformar os conflitos comuns nesse tipo de corporação em recursos dinâmicos de mudança e gestão, transformando o centro de decisões em aplicações práticas e bem estruturadas para que possam repassar sua gestão para membros da família e para não membros assim como gerar uma cultura de continuidade e resultado focada em sucessões de sucesso.

1.3 PROBLEMÁTICA DE INVESTIGAÇÃO

A gestão de empresas familiares é um tema imensamente desafiador, tanto quando se trata da sucessão para segunda e terceira geração, quanto também da capacidade de gerar

resultados tendo em sua direção membros familiares que geram dificuldades em relação a gestão de pessoas, transparência de resultados e conflitos internos concentrados em interesses divergentes, assim como a dificuldade de descentralização dos poderes concentrados na família.

Em meio às intensas transformações na gestão que as empresas são expostas principalmente devido ao avanço tecnológico e também por mudanças sociais que modificaram ao longo das últimas décadas a relação na gestão de pessoas em muitas empresas.

Dessa forma, esse trabalho busca responder a um questionamento em potencial que fará com que a discussão acerca do tema possa ser abordado de forma aprofundada, e sendo assim, esclarecer com fins acadêmicos e também de gestão para consultores, empresários, herdeiros e executivos quais os fatores de sucesso que devem ser aplicados para que uma empresa familiar possa alcançar alto desempenho da gestão com o fim de gerar resultados sustentáveis e duradouros.

1.4 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

Conforme mencionado no subitem em que descrevo a motivação desse mestrado, essa tese pretende demonstrar com base em análises, na literatura, ferramentas de metodologia de medição e gestão de desempenho, além de entrevistas, definir a melhor estratégia para através da governança agregar valor à gestão de empresas familiares.

Atendendo às características comuns das empresas familiares, como por exemplo, a forte relação entre os fundadores e familiares com o negócio e a estrutura fechada do capital, levam a que estas empresas sejam mais centralizadas e menos transparentes do que as empresas não-familiares (Lussier *et al.*, 2004).

Nesse contexto definimos os seguintes objetivos:

1. Revisar a literatura relacionada a Governança Corporativa, e suas relações com as empresas familiares, planejamento e sucessão.
2. Contextualizar casos de sucesso e fatores que levaram a decisões acertadas em relação a governança.
3. Comparar casos de sucesso com casos e fatores que levaram empresas familiares a não conseguirem estruturar uma governança e um controle de gestão adequado.

1.5 ASPETOS METODOLÓGICOS

A seção metodológica de qualquer investigação é como parte instrumental do projeto de tese, com o objetivo de proporcionar uma visão clara do formato de pesquisa. A escolha da

metodologia torna-se importante como forma de aumentar a validade e a confiabilidade do projeto e, a fim de desenvolver um projeto completo e relevante, é necessário obter informações e organizá-las de uma forma que seja agradável para o leitor.

A escolha entre os diferentes métodos utilizados pela investigação qualitativa e quantitativa deve depender do objetivo da investigação em causa (Major e Vieira, 2009).

Como nos dizem estes autores, a investigação qualitativa tem como ponto de partida a consideração de que os sistemas sociais não podem ser tratados como fenômenos naturais, mas sim como fenômenos socialmente construídos. Ou seja, este tipo de investigação procura explicar a forma como os fenômenos sociais são interpretados, compreendidos, produzidos e constituídos, recorrendo a métodos de investigação que levem em linha de conta a complexidade, o detalhe e contexto do fenómeno em estudo, sendo cada vez mais utilizada na investigação em contabilidade e controlo de gestão.

Perante isto, e, uma vez que o ponto central se relaciona com a definição de um conjunto de boas práticas de controlo de gestão, que se adequem às características da empresa em análise, é necessário um profundo conhecimento da mesma, conhecendo o contexto na qual se insere. Sendo assim, neste projeto a análise qualitativa será a adaptada como metodologia de investigação.

Como menciona Major e Vieira (2009), embora a investigação qualitativa possa recorrer à análise e à explicação de dados quantitativos, a generalização estatística não proporciona explicação para os casos específicos.

Para dar cumprimento aos objetivos deste trabalho o método de investigação será um estudo de caso numa empresa familiar de grande dimensão, o GFXZ, uma vez que é uma investigação empírica que investiga um fenómeno no seu ambiente real.

De forma a obter profundo conhecimento da organização, os dados serão recolhidos, não só através da observação direta e da consulta de documentos confidenciais, mas também através de entrevistas informais na empresa aos órgãos de maior responsabilidade procurando explorar as práticas utilizadas na definição da estratégia e dos objetivos, nas tomadas de decisão, na análise de resultados e na correção de desvios.

Com este tipo de metodologia, a análise não será baseada em números, mas sim, em palavras, uma vez que proporciona ao investigador informação rica, detalhada e contextualizada. O processo de análise vai ser refletido pela capacidade de obter evidências e articulá-las com a teoria (MAJOR; VIEIRA, 2009:21).

Tabela 1 - Metodologia adotada

Metodologia de Investigação <ul style="list-style-type: none">• Análise Qualitativa
Método de Investigação <ul style="list-style-type: none">• Estudo de Caso - Grupo Familiar XZ
Método de Recolha de Dados <ul style="list-style-type: none">• Entrevistas informais• Observação Direta• Consulta de documentação confidencial

Fonte: Major e Vieira, 2009.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A estratégia empresarial é um dos elementos mais importantes para a construção de uma gestão de qualidade. A palavra estratégia possui em sua etimologia a palavra grega *strategos* que em seu sentido literal retrata a arte dos antigos generais gregos que em batalha buscavam um local alto para poderem observar todas as possibilidades e ações que o exército inimigo pudesse executar.

O conceito de estratégia pode ser definido como *‘É quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou’* (ANSOFF, 1977:87).

Segundo estudos de Mintzberg, et al (2006), a estratégia é utilizada pelos homens desde as antigas civilizações gregas. Com algumas exceções, em grande parte resultante das tecnologias modernas, os princípios mais básicos de estratégia já existiam e têm registros muito anteriores à Era Cristã.

Para Tompson e Strickland (2004), a estratégia é utilizada para alcançar objetivos de desempenho da empresa através de do padrão de ações e abordagens de negócios.

A estratégia da empresa consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. A estratégia, em verdade, é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho (THOMPSON e STRICKLAND, 2004:01).

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), estratégia refere-se aos planos da alta administração, para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

Segundo Oliveira (2003) a estratégia aparece como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa junto ao seu ambiente.

Dessa forma é possível afirmar que a estratégia coloca um caminho para que a empresa possa atingir seus objetivos macros dentro do ambiente que está inserida. O objetivo da estratégia é criar de forma objetiva e clara as necessidades nos círculos pessoais, profissionais, financeiros e valores, com a finalidade de resolver os problemas encontrados bem como aproveitar as oportunidades inseridas a este meio.

Em uma empresa, segundo Oliveira (2001), a estratégia diz respeito à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos e humanos, visando à minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades indicadas no âmbito empresarial.

Tanto Oliveira (2001) como Certo e Peter (1993), definem estratégia como uma ação padronizada com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos.

Para Serra et al (2004:5) “*estratégia empresarial é o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos*”.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000) estratégia refere-se ao conjunto de planos utilizados pela administração da empresa para a obtenção dos resultados desejados com a missão e os objetivos gerais da organização. Em linhas gerais a estratégia empresarial é a capacidade que a empresa precisa obter para que possa fazer uma leitura de suas principais habilidades, seus pontos cegos, seu mercado e sua potencial ameaça.

Quando a empresa consegue observar com visão aguçada suas ações ao longo de um período que se tornarão nos seus projetos de crescimento ou de estruturação mais importantes ela consegue provocar a união entre a gestão de seus indicadores e o alinhamento com os objetivos e metas de suas equipes e líderes.

É importante lembrar que a capacidade de definir uma estratégia precisa se relacionar com a capacidade de alinhamento do processo decisório proveniente do conselho, diretoria e gestores que a empresa possui e para que isso seja possível é necessário que a governança, ou seja, o alinhamento dos poderes da empresa esteja totalmente adequado e devidamente voltado ao resultado.

2.2 EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares podem apresentar as mais diversas características, tanto em termos de porte, quanto em relação ao faturamento e à geração de empregos diretos e indiretos, podendo consubstanciar de grupos e conglomerados empresariais a empresas de grande, médio, pequeno ou microportes. Podem atuar em qualquer segmento, com atividades diversas em diferentes setores.

Segundo La Porta, Lopez-de-Silanez e Shleifer (1999), através de sua pesquisa em 27 países, mostraram que famílias controlam aproximadamente 30% das grandes empresas (negociadas em bolsa) e 45% das médias.

Dessa forma, independentemente de seu porte de desenvolvimento, comportam as mais variadas estruturas de governança corporativa, governança familiar e jurídico-sucessória,

podendo ou não contar, por exemplo, com conselho de administração, acordo de acionistas ou de cotistas, código de ética empresarial ou familiar testamento do sócio fundador.

A classificação segundo o capital das empresas familiares é feita de forma diferente por cada autor, por exemplo, segundo Lethbridge (2005) elas podem ser encontradas como:

Tradicional – que tem o capital fechado e a família exerce o controle total das decisões e quanto à parte administrativa e financeira não há uma transparência maior;

Híbrida – que tem o capital aberto, na qual a família detém o controle das decisões e apresenta uma transparência maior em relação à primeira, surge também a participação de profissionais não-familiares para a administração da firma;

De influência familiar – que tem o capital aberto e a maioria das ações está em poder de menores acionistas, ou seja, do mercado, entretanto a família ainda mantém uma influência estratégica por intermédio de sua participação acionária significativa.

Já Gallo (1996) proporciona uma classificação mais detalhada para as empresas familiares no que tange ao controle:

- Empresas individuais – são as que têm a formação baseada em um único indivíduo que começa o próprio negócio;
- Empresas artesanais – são as empresas que tem sua formação na exploração de um pequeno patrimônio, seja ele agrícola, ou seja, um negócio artesanal que fora passado de pai para filho;
- Empresas de capital familiar – tratam-se daquelas que tem o total do capital ou a maior parte dele nas mãos de uma família, na qual a direção é dada a gestores de fora da família ou da família com base na sua competência técnica;
- Empresas familiares – São as empresas que tem o controle das decisões o capital, mas mãos da família. Segundo os autores na passagem da primeira geração para a segunda, são ocupados pelos familiares os lugares deixados pelos seus antecessores e assim sucessivamente seguem as mudanças.

Entre os conceitos existentes, ressaltamos alguns dos mais recorrentes a saber:

- A empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações, pois é a segunda geração que, ao assumir a propriedade e a gestão, transforma a empresa em familiar;
- É familiar quando a sucessão da gestão está ligada ao fator hereditário;
- É familiar quando os valores institucionais e a cultura organizacional da empresa se identificam com os da família;

- É familiar quando a propriedade e o controle acionário estão preponderantemente nas mãos de uma ou mais famílias.

Thomsen e Pedersen (1995) a empresa é de propriedade familiar quando uma família ou uma pessoa da família tem a maioria da firma, ou seja, essa pessoa ou família detém mais que 50% do controle das ações com direito a voto.

As empresas familiares possuem algumas características específicas que fazem sua formação ser imensamente diferencial em relação às empresas não familiares, principalmente no que tange suas relações de poder entre familiares e entre a família e colaboradores não familiares, fazendo com que exista algumas vezes uma dificuldade de comunicação ou de assertividade em relação a gestão.

Da mesma forma empresas familiares possuem um diferencial em relação ao seu processo decisório que fica concentrado nas mãos de poucos ou muitas vezes apenas nas mãos do dono o que pode muitas vezes gerar conflitos e dificuldades de inovação em relação a medidas estratégicas na empresa.

Para o estudo proposto, considera-se empresa familiar organizações em que há um alinhamento no pensamento sobre a questão da propriedade e ao controle da administração, ficando nítida a figura do fundador, caracterizada pelo seu espírito empreendedor e que esteja no controle a mais de uma geração.

2.2.1 Fatores de risco das empresas familiares

Com a finalidade de esclarecer as possíveis lacunas da gestão provocadas por uma gestão familiar é importante caracterizar os aspectos essenciais de análise para determinar os fatores de risco.

Um dos grandes fatores de risco no ambiente da empresa familiar é justamente o controle familiar que se confunde propriedade e gestão, Morck e Yeung (2003) argumentam que o controle familiar pode gerar problemas de governança ainda mais sérios que os comumente observados como risco moral e seleção adversa, e que tal cenário é mais frequentemente observado em países que adotam sistemas legais baseados no direito romano.

Assim sendo, a tabela abaixo demonstra de forma categorizada os pontos essenciais a serem observados nessa pesquisa:

Tabela 2 - Fatores críticos de sucesso na governança de empresas familiares

Fatores	Aspectos Essenciais
Propriedade	Coesão Societária
	Acordo de acionistas
	Transmissão de sucessores
	Blindagem de riscos societários
Princípios	Legados
	Disseminação das crenças e valores
	Código de conduta
Propósito	Alinhamentos: visão, projetos e expectativas
	Direcionadores consensados
	Plano Estratégico
Papéis	Clareza na diferenciação
	Criação de fóruns com missões distintas
	Segregação de funções
	Canais formais de comunicação
Poder	Legitimidade
	Liderança visível, aceita e admirada
	Estrutura: ausência de acomodações
	Sustentação de resultados
Pessoas	Meritocracia
	Clima Organizacional
	Sucessores-herdeiros: preparação e interação com administradores
	Gestão Estratégica
Práticas	Adequação às universalmente recomendadas
	Regras formalmente estabelecidas
	Funcionalidade dos sistemas e processos
	Avaliações sistematizadas
Perpetuidade	Ciclo de vida dos negócios
	Crescimento: história e perspectivas
	Propensão à inovação, nos negócios e na gestão

Fonte: Governança Corporativa em Empresas Familiares, IBGC.

Em análise e concordância de como afirma Lodi (1993) os maiores problemas enfrentados por empresas familiares se originam em:

- O conflito de interesses entre a família e a empresa que reflete na descapitalização, falta de disciplina, contratações ineficientes de gestores;
- Uso indevido de recursos por membros da família, transformando-a em um cofre dos parentes;

- Falta de planejamento financeiro, apuração da estrutura de custos e formação adequada de preços;
- Dificuldade de aceitação a novos modelos de gestão e novas tecnologias, principalmente na área de vendas;
- Favoritismo na contratação e promoção de parentes sem competência comprovada.

É importante frisar a dificuldade das empresas familiares em transmitir sua capacidade de gestão e foco no negócio para segundas e demais gerações, essa dificuldade normalmente se deve ao fato da primeira geração também chamada fundacional estar mais ligada ao propósito inicial da empresa, o que normalmente sofre diminuição ao longo dos anos em qualquer empresa.

Schulze *et al.* (2001) identifica que conforme a empresa familiar cresce, sua gestão se torna mais complexa e a necessidade de criar novas posições gerenciais é inevitável. Ao ocupar algumas dessas posições com membros da família, o proprietário se coloca em uma situação em que tem que comparar o desempenho de funcionários que são muitas vezes membros próximos da família com outros que não o são. O altruísmo exerce efeitos negativos nesta situação, uma vez que o chefe da empresa também é o chefe da família, sua percepção a respeito dos filhos que são empregados será distorcida.

Assim, é de se esperar que os melhores profissionais não sejam atraídos a essas empresas, o que confira o problema de seleção adversa nas empresas familiares conforme cita Schulze *et al.*, (2001)

Werner (2004) e alguns outros pesquisadores definem que alguns motivos que envolvem a morte dessas empresas são então:

- Sucessores

Uma das maiores dificuldades que as empresas familiares possuem é a transmissão do negócio para sucessores, e isso se deve a diversos motivos. Normalmente os sucessos não possuem as habilidades que o fundador gestor do negócio possui, e a própria tentativa equivocada de forçar a criação dessas habilidades pode gerar conflitos profissionais e familiares imensamente profundos.

Lansberg (1988) identifica quatro temores clássicos vividos dentro da família de negócios que ajudam a retardar a atenção à transição: medo de que os irmãos recebam tratamento diferenciado; temor dos filhos de serem percebidos como gananciosos; o cônjuge teme que o empresário, ao se afastar dos negócios, perca sua identidade e atividades; e o temor da família pela morte do líder.

Muitas vezes os sucessores até possuem habilidades necessárias para a gestão do negócio, mas, os fatores-chaves do negócio estão tão concentrados na pessoa do fundador que os *stakeholders* não permitem uma transição fácil e saudável pela falta de confiança nos sucessores do negócio que ainda estão em evolução.

- Inovação

Outros pontos observados como sendo fatores de dificuldade nas empresas em relação à sucessão é a dificuldade da empresa familiar em estar aberta ao novo ou a inovação, normalmente os sucessores possuem uma dificuldade muito grande de colocar suas ideias e ações dentro de um ambiente que é burocrático e não propício a mudanças, isso faz também com que haja dificuldade relacional para uma sucessão que seja organizada e que gere resultados.

- Meritocracia

Um fator importante na questão da linha sucessória é escolher quem realmente merece estar à frente do negócio, como normalmente as empresas não planejam suas sucessões com um prazo adequado de tempo, isso acaba se tornando tácito àqueles que estão junto da administração a mais tempo e isso pode ser extremamente complexo por que nem sempre a escolha do novo sucessor vai ser a mais benéfica para a empresa e sim para diluir conflitos internos familiares.

2.3 PROPRIEDADE, FAMÍLIA E GESTÃO

Um dos maiores autores da área diz, Gersick et al (1998:7) “*A razão pela qual o modelo de três círculos teve aceitação ampla é que ele é teoricamente elegante e também imediatamente aplicável*”.

De uma forma clara e objetiva a relação de interesses entre propriedade, família e gestão é um dos elementos que causam maior colisão entre os interesses familiares.

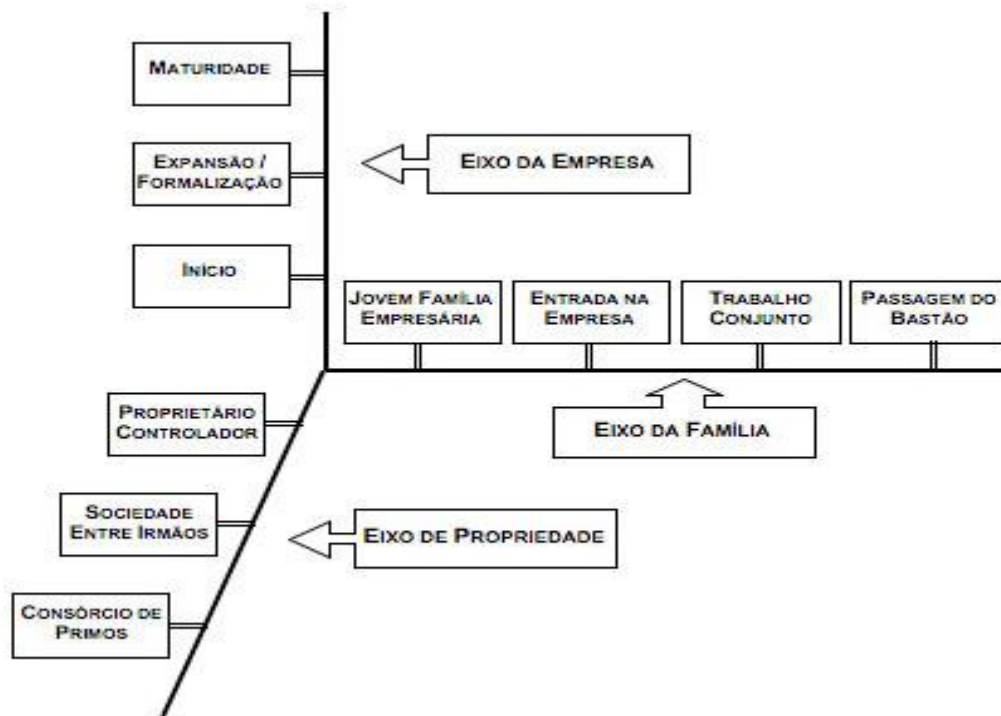
Muitas vezes essa relação possui uma estrutura de sistemas e subsistemas que pode gerar as seguintes organizações:

- Composta por familiares sem participação nos outros subsistemas;
- Composta por sócio-proprietários não-gestores e não familiares;
- Composta por gestores não-proprietários e não-familiares;
- Composta por familiares proprietários sem a participação na gestão a empresa;
- Composta por proprietários-gestores não-familiares;

- Compostas por gestores familiares não-proprietários, sendo familiares gestores e proprietários.

As dimensões de desenvolvimentos são importantes para compor uma análise mais específica do caso concreto, conforme demonstrado na figura abaixo:

Figura 1 - O modelo de desenvolvimento tridimensional da empresa familiar



Fonte: Gersick et al, 1998:18.

Segundo Gersick (2006), as questões fundamentais do desenvolvimento da propriedade estão elencadas em três etapas: empresas com proprietário controlador; Sociedade entre irmãos e Consórcio de primos.

2.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança pode ser definida como um conjunto de ações, projetos e estrutura de gestão que fundamenta a constituição de mecanismos de comunicação e controle por parte de acionistas, diretores e gestores.

Siffert Filho (1998:2), diz que “*governança corporativa diz respeito aos sistemas de controle e monitoramento estabelecidos pelos acionistas controladores de uma determinada empresa ou corporação, de tal modo que os administradores tomem suas decisões sobre a alocação dos recursos, de acordo com o interesse dos proprietários*”.

A CVM (Comissão de Valores Mobiliários no Brasil) define governança como sendo “o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como: investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital” (2002: 5)

Dessa forma a governança é um mecanismo eficiente de controle e principalmente de interação entre as áreas decisórias da empresa o que implica em melhor direcionamento no que tange as relações de poder, definindo funções, ações, comunicabilidade estratégica e gestão de conflitos.

O sistema de governança corporativa adotado pelas empresas depende, na maioria das vezes, do ambiente em que estão inseridas. O sistema financeiro local, por exemplo, modela o mercado de capitais e acaba influenciado pelo sistema de governança corporativa adotado pelas empresas. O Quadro 2 retrata alguns modelos de governança corporativa.

Quadro 1 - Modelos de Governança Corporativa: Uma síntese Comparativa

Características definidoras	Modelo Anglo-Saxão	Modelo Alemão	Modelo Japonês	Modelo Latino Europeu	Modelo Latino Americano
Financiamento Predominante	<i>Equity</i>	<i>Debt</i>	<i>Debt</i>	Indefinida	<i>Debt</i>
Propriedade e Controle	Dispersão	Concentração	Concentração com cruzamento	Concentração	Familiar concentrado
Propriedade e Gestão	Separado	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas
Conflitos de Agência	Acionistas Direção	Credores Acionistas	Credores Acionistas	Majoritários Minoritários	Majoritários Minoritários
Proteção Legal e Minoritários	Forte	Baixa Ênfase	Baixa Ênfase	Fraca	Fraca
Conselho de Administração	Atuante, Foco em Direitos	Atuantes, Foco em Operações	Atuantes, Foco em Estratégia	Pressões para maior Eficácia	Vínculos com Gestão
Liquidez da Participação Acionária	Muito Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Especulativa e Oscilante
Forças de Controle mais Atuantes	Externas	Internas	Internas	Internas Migrando para Externas	Internas

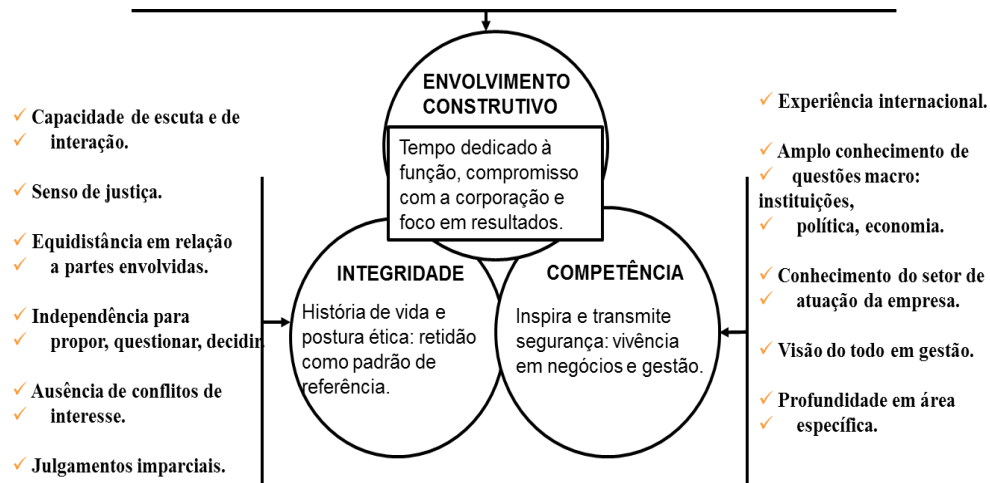
Governança Corporativa	Estabelecida	Estabelecida	Baixa Ênfase	Ênfase em Alta	Embrionária
Abrangência dos Modelos de Governança	Baixa	Alta	Alta	Mediana	Em Transição

Fonte: Adaptado de vários autores *apud* Andrade e Rossetti (2004:145).

Segundo Nadler (2004) atributos, condutas e posturas esperadas dos administradores: uma sugestão de pontos para avaliação:

- Tempo de dedicação à empresa: preparação para a reunião;
- Compromisso com resultados: geração de riqueza e retorno;
- Decisões fundamentadas, proposições eficazes;
- Questionamentos produtivos: foco em questões que agregam valor;
- Redes de relacionamentos externos: “abertura de portas” para negociação;
- Interesses legítimos da empresa.

Figura 2 - Atributos, condutas e posturas esperadas dos administradores



Fonte: David A. Nadler, Building better board, 2005.

2.4.1 Evolução da Governança Corporativa no Brasil

Segundo o IBGC (2006), nos últimos anos, a adoção das melhores práticas de governança corporativa tem se expandido tanto nos mercados desenvolvidos quanto nos em desenvolvimento. Ainda, de acordo com o IBGC, no Brasil, os conselheiros profissionais e

independentes surgiram em resposta ao movimento pelas boas práticas de governança corporativa e à necessidade das empresas em modernizar sua alta gestão, visando se tornarem mais atraentes para o mercado. Isso ocorreu devido à globalização, às privatizações e à desregulamentação da economia brasileira.

Como resultado da necessidade de adoção das boas práticas de governança, foi publicado em 1999, o primeiro código sobre governança corporativa, elaborado pelo IBGC. O código trouxe inicialmente informações sobre o conselho de administração e sua conduta esperada. Em versões posteriores, os quatro princípios básicos da boa governança foram detalhados e aprofundados. Mais tarde, em 2002, a Comissão de Valores Imobiliários (CVM) lançou sua cartilha sobre o tema governança. Documento focado nos administradores, conselheiros, acionistas controladores e minoritários e auditores independentes, a cartilha visa orientar sobre as questões que afetam o relacionamento entre os já citados.

A adesão às práticas de governança corporativa é realizada pela adesão voluntária. Para tanto, a Bolsa de Valores de São Paulo – Bovespa - definiu um segmento especial, composto por três níveis que se diferenciam pelo grau de aderência da companhia a essas práticas.

Para integrar a listagem do Novo Mercado, segundo a Bovespa (2008), a empresa tem que ser uma companhia aberta e deve cumprir algumas obrigações. As companhias do Nível 1 se comprometem, principalmente, com melhorias na prestação de informações ao mercado e com a dispersão acionária.

Para a classificação como companhia de Nível 2, além da aceitação das obrigações contidas no Nível 1, a empresa e seus controladores adotam um conjunto bem mais amplo de práticas de governança e de direitos adicionais para os acionistas minoritários.

O mais recente segmento criado pela BOVESPA (2008) é o BOVESPA MAIS, idealizado para tornar o mercado acionário brasileiro acessível a um número maior de empresas, principalmente àquelas que sejam particularmente atrativas aos investidores que buscam investimentos de médio e longo prazo e cuja preocupação com o retorno potencial se sobrepõe à necessidade de liquidez imediata.

2.4.2 Código de melhores práticas de governança corporativa

Como já mencionado no item anterior, no Brasil, o primeiro código de melhores práticas de governança corporativa foi elaborado pelo IBGC em 1999 e teve o apoio Bovespa. Esse instituto é considerado nacional e internacionalmente um dos principais responsáveis pela introdução do conceito de governança corporativa no país, pelo reconhecimento e disseminação

da importância das boas práticas e pelo crescente interesse das empresas Brasileiras em se fortalecerem pela adoção das mesmas.

O Código está dividido em seis capítulos: Propriedade (Sócios), Conselho de Administração, Gestão, Auditoria independente, Conselho Fiscal, Conduta e Conflito de Interesses. As linhas mestras do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, segundo o IBGC (1999), são: transparência, prestação de contas (*accountability*), equidade e responsabilidade corporativa.

Em relação à transparência, o código menciona que mais do que "a obrigação de informar", a administração deve cultivar o "desejo de informar", sabendo que da boa comunicação interna e externa, particularmente, quando espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente como nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve se restringir ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor.

Da mesma forma, os agentes da governança corporativa devem prestar contas (*accountability*) de sua atuação a quem os elegeu e responder integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.

A equidade se caracteriza pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital, sejam das demais partes interessadas (*stakeholders*), como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

O código se refere à responsabilidade corporativa, mencionando que os conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade) e, portanto, incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Responsabilidade corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a companhia atua. A função social da empresa deve incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente. Inclui-se nesse princípio a contratação preferencial de recursos oferecidos pela própria comunidade.

2.4.3 Governança em Empresas Familiares

A noção de Governança Corporativa atrelada ao contexto da Empresa Familiar é muito bem descrita por Werner (2011):

O termo governança refere-se ao trabalho de conduzir um empreendimento, por meio do controle de sua administração, direção, comando e outros fatores. Assim, a governança relativa a uma empresa familiar consiste na relação que uma família tem com a estrutura empresarial, mais precisamente a forma com que direciona o seu poder de mando aos acionistas, funcionários, herdeiros, entre outros membros da estrutura empresarial (WERNER, 2011:186)

Jensen e Meckling (1976) esclarecem a profundidade da Teoria de Agência, que se baseia na ideia do alinhamento entre acionistas (chamados de principais, interessados na performance da empresa) e gestores (chamados de agentes, tomadores de decisão e remunerados por seu trabalho) para uma melhor gestão e estruturação de governança).

A maximização dos conflitos e de diferentes interesses em empresas familiares, assim como o envolvimento direto entre propriedade e família na gestão direta da empresa agrava a necessidade da empresa em possuir sistemas integrados de transparência em vários quesitos.

2.4.4 Board Interlocking

Board interlocking é o termo costumeiramente empregado para denominar o compartilhamento de conselheiros entre empresas. Entende-se por rede o conjunto de atores ligadas por meio de laços (conselheiros em comum).

Richard H. Leister e Albert A. Canella Junior (2010) defendem que empresas controladas por famílias tendem a:

- Exibir maiores percentuais de *interlocks* que as empresas não familiares;
- Empresas familiares conectadas, por *board interlocking*, a outras tendem a também compartilhar estratégias competitivas;
- As empresas familiares mais prestigiosas ou exitosas tendem a posicionar-se mais no centro da rede de relações corporativas;
- Em se tratando de empresas familiares existirá uma associação positiva entre a proporção de *interlocks* e a performance geral da empresa.

2.4.5 Conselho de Administração ou Deliberativo

Toda empresa seja ela de capital aberto ou fechado deve possuir um conselho de administração que tem como missão principal proteger o patrimônio e maximizar o retorno do investimento dos proprietários, agregando valor ao empreendimento.

O conselho aprova o código de ética da empresa. Há, entretanto várias outras atividades do conselho de administração que precisam de análises profundas que tomam mais tempo do que é disponível nas reuniões.

Aspectos importantes que envolvem a formação de um Conselho:

- A soma dos conhecimentos e experiências dos membros do Conselho deve corresponder ao contexto dos negócios e à estratégia da empresa.
- O Conselho necessita de informações abrangentes, claras e concisas para fundamentar as análises e decisões.
- A capacitação e o comprometimento dos conselheiros lhes confere autoridade necessária para exercer influência na implementação das decisões da gestão.
- Para tomar decisões eficazes, os conselheiros precisam se reunir com tempo suficiente, serem organizados, dedicados a discussões substanciais e à tomada de decisões.

Os pressupostos de efetividade de um conselho são:

- Estruturação
 - Competências certas;
 - Foco na criação de valor;
 - Independência;
 - Alinhamento em torno de interesse comum;
 - Foco em construir o futuro;
 - Monitoramento ativo;
 - Manutenção de equilíbrio entre as responsabilidades;
 - Dar as diretrizes;
 - Monitorar e avaliar;
 - Decidir;
 - Aconselhar/orientar;
 - Pauta certa e informações certas.
- Atributos
 - Envolvimento construtivo;
 - Dedicção e Compromisso;
 - Preparo para as reuniões;

- Foco em questões relevantes;
- Inspirar confiança;
- Experiência consistente;
- Conhecimento da cadeia de negócio;
- Conhecimento avançado em gestão;
- Isenção, julgamentos imparciais e independência;
- Ausência de conflito de interesses;
- Alinhamento quanto a princípios e valores.

As melhores práticas de um conselho que o IBGC 2006 recomenda são:

Tabela 3 - Melhores práticas de um Conselho

NORMAS	AÇÕES
Número de Conselheiros	Deve variar de 5 a 9 membros, dependendo do perfil do negócio.
Número de Conselheiros Independentes	Deve corresponder a, no mínimo, 50% do total de conselheiros.
Qualificação	Formação e experiência diversificadas e complementares compatíveis com a natureza do negócio.
Participação de Diretor como membro do Conselho	O Presidente da empresa e/ou diretores não devem fazer parte do Conselho . O Presidente é convidado permanente do Conselho . É importante que parte da reunião seja privada, só com os membros do Conselho .
Distinção de papéis – Presidente do Conselho e Presidente da empresa	Papéis distintos e claramente definidos.
Mandatos	De 1 ou 2 anos, sem renovação automática. Há critérios de renovação. Ideal tomar como referência resultados de avaliação dos conselheiros.
Agenda Anual e Pauta das Reuniões	O Conselho deve operar com base em uma agenda anual de reuniões. Deve possuir um controle anual de pontos a serem discutidos. As pautas são preparadas pelo Presidente do Conselho e ajustadas com os conselheiros e CEO.

Decisões	A maioria das decisões são tomadas por consenso. Muito raramente se recorre à votação. (1 pessoa – 1 voto).
Periodicidade	Depende da complexidade, dinâmica e estágio do negócio. Recomenda-se no mínimo bimestral. Quando a frequência é superior à mensal, corre-se o risco de o Conselho interferir na operação.
Documentação/ Informações	Informações certas e entregues com tempo suficiente para a preparação para as reuniões (mínimo 5 dias).

Fonte: IBGC, 2006.

Existem ainda alguns modelos de conselho, baseados em suas formas de atuação, conforme segue abaixo:

- Conselho passivo: modelo tradicional, decisões do conselho são mínimas e definidas pelo CEO;
- Conselho certificador: avalista da gestão perante os acionistas;
- Conselho interventor: se envolve profundamente em decisões importantes, intervém em processos críticos;
- Conselho envolvido: direção e conselho atuam como parceiros, o conselho assume as responsabilidades.

Presidência do Conselho

Todo conselho necessita da estruturação de sua cadeia de comando, para tal a presidência de todo conselho possui algumas atribuições, conforme descrito abaixo:

- Assegurar a eficácia e o bom desempenho do órgão;
- Estabelecer objetivos e programas;
- Presidir as reuniões;
- Organizar e coordenar a agenda;
- Coordenar as atividades dos Administradores;
- Atribuir responsabilidades e prazos;
- Assegurar que os Administradores recebam informações completas.

Comitês ou Comissões

Os comitês são uma extensão do conselho, fazem o papel de comunicação entre conselho e administração e possuem um papel fundamental em fornecer celeridade aos comandos do conselho e auxílio aos altos executivos da empresa no que tange o alinhamento da gestão estratégica.

Figura 3 - Organização orientada para a estratégia



Fonte: Kaplan e Norton, 2004.

Os comitês ou como também podem ser chamados, comissões, são organismos importantes para a formatação de uma governança forte e bem estruturada, dentro do quadro acima os comitês são essenciais para as funções de traduzir a estratégia da empresa concebida pelo conselho, comunicar as ações e projetos que a empresa demanda e solidificar as práticas da empresa através do alinhamento entre metas, indicadores e pessoas.

Alguns pressupostos são importantes para sua função conforme tabela abaixo:

Tabela 4 - Pressupostos dos Comitês /Comissões

NORMAS	AÇÕES
Objetivos	Os comitês ou comissões existem para facilitar e criar maior agilidade no trabalho do Conselho de Administração. Têm um importante papel de apoio e desempenham suas funções por meio da análise aprofundada dos assuntos objeto de seu escopo de atuação, submetendo suas conclusões ao Conselho, a quem cabe a decisão final. Assim sendo, os comitês não têm autoridade

	para tomar decisões, mas para recomendar cenários e opções e, quando for o caso, o curso de ação.
Estrutura dos Comitês	Participação permitida somente a membros do Conselho. A maioria dos membros deve ser independente. Perfil dos membros dos comitês – É conveniente que, dentro da diversidade configurada do Conselho, os membros dos comitês exerçam inicialmente suas funções dentro de suas áreas de especialização. Caráter permanente – Os comitês são formados em caráter permanente. Tamanho de cada comitê – Deve ser compatível com o tamanho do próprio Conselho, evitando-se a criação de diversos comitês quando a própria estrutura do Conselho não os comporta. Recomendável em número de 5.
Composição	Para contornar potenciais conflitos e exercício independente de julgamento, deve ser evitada a inclusão de integrantes da direção executiva como membros efetivos de comitês. Membros da direção executiva devem ser sempre convidados a participar das reuniões dos comitês para apresentação de assuntos específicos ou prestar esclarecimentos. Os comitês poderão convidar ou contratar especialistas para opiniões independentes em assuntos objeto de controvérsia.
Mandatos	Os membros dos comitês devem ser nomeados pelo Conselho. Os mandatos devem ser coincidentes com mandatos do Conselho. O Conselho pode definir quem é o coordenador do comitê ou delegar ao próprio comitê que indique o seu coordenador. É recomendável a rotação periódica dos membros dos comitês, para possibilitar a diversificação de conhecimento sobre a empresa e suas atividades.
Orçamento	Orçamento próprio, para que os membros do comitê possam participar de cursos e seminários de atualização profissional, contratação de especialistas, consultores, etc.

Fonte: IBGC, 2006.

Quando se trata de conselhos deliberativos ou de administração é importante frisar suas principais disfuncionalidades:

Tabela 5 - Disfuncionalidades do Conselho

Disfunções	Características / Composição	Consequências
Conselho dividido	- Conselho composto por um conjunto de pessoas com fortes interesses individuais.	- Surgimento de conflitos insolúveis, fortalecendo posições individuais e de antagonismo.

		<ul style="list-style-type: none"> - O Conselho passa a não ser convocado ou são levados ao Conselho temas irrelevantes, não conflitivos. -Interesses pessoais sobrepõem aos da empresa. - Incapacidade de formular consenso.
Conselho despreparado	<ul style="list-style-type: none"> - Conselheiros nomeados por relações de amizade, de confiança pessoal ou pela utilidade para uma situação particular (legal, fiscal, prestígio pessoal, aporte de imagem e não do tempo). 	<ul style="list-style-type: none"> -Desconhecimento dos negócios e de seu ambiente. -O Conselho reúne-se, toma decisões, porém se equivoca nas mesmas. -Despreparo para as reuniões.
Conselho local	<ul style="list-style-type: none"> - Pessoas com visão de curto prazo, focadas no dia-a-dia. Não enxergam a empresa no seu conjunto e não interpretam o contexto. 	<ul style="list-style-type: none"> -São reativos, e não proativos. -As decisões estão orientadas para resolver problemas existentes. -Visão de curto prazo, sem abrangência.
Conselho legalista	<ul style="list-style-type: none"> -Cadeiras ocupadas por pessoas com função fiscalizatória. 	<ul style="list-style-type: none"> -Pouco contributivo, cumpre papel legal e de aprovação de contas. -Concentração de poder no presidente da empresa.
Conselho não dedicado	<ul style="list-style-type: none"> -Pessoas que são conselheiras de um grande número de empresas. -A atividade de conselheiro é secundária, há outras atividades prioritárias. 	<ul style="list-style-type: none"> -Decisões não são tomadas. -O trabalho do Conselho não é reconhecido e não aporta valor. -Desmotivação dos executivos por não contar com contribuições. -Não dedicam tempo à empresa e ignoram suas responsabilidades.
Conselhos (não) independentes	<ul style="list-style-type: none"> -Constituído por conselheiros com forte interdependência entre eles. 	<ul style="list-style-type: none"> -Os conselheiros apóiam-se mutuamente por terem relações de interesse fora da empresa, e a manutenção do relacionamento fora é mais forte que a relação com a empresa.

Fonte: IBGC, 2006

As principais consequências das disfuncionalidades de um conselho são a perda de credibilidade do conselho perante os acionistas ou familiares, entre a comunidade financeira, a imprensa, os órgãos reguladores e principalmente, a sociedade. Há três classes de conselheiros:

Independentes

Independentes, os quais não tenham qualquer vínculo com a empresa, exceto eventual participação de capital, não terem sido empregados da empresa ou de alguma de suas subsidiárias, não estarem fornecendo serviço ou produto à empresa, não serem cônjuge ou parente até segundo grau de algum diretor ou gerente da empresa e não receberem outra remuneração da empresa além dos honorários de conselheiro caracteriza-se por:

- Não ter qualquer vínculo com a Companhia;
- Não ser acionista Controlador, cônjuge ou parente até segundo grau daquele, ou não ser ou não ter sido, nos últimos três anos, vinculado a sociedade ou entidade relacionada ao Acionista Controlador;
- Não ter sido, nos últimos três anos, empregado ou diretor da Companhia, ou de sociedade controlada pela Companhia;
- Não ser fornecedor ou comprador, direto ou indireto, de serviços e/ou produtos da Companhia, em magnitude que implique perda de independência;
- Não ser funcionário ou administrador de sociedade ou entidade que esteja oferecendo ou demandando serviços e/ou produtos à companhia;
- Não receber outra remuneração da companhia além da de conselheiro (proventos em dinheiro oriundos de participação no capital estão excluídos dessa restrição).

O Conselheiro deve manter independência de qualquer parte relacionada que o tenha indicado. Agir com isenção e independência, ciente de que seu dever é atender os interesses da empresa e dos Stakeholders em geral.

Externos

Conselheiros que não têm vínculo atual com a sociedade, mas não são independentes, bastante característicos entre as funções de:

- Ex-diretores e ex-funcionários;
- Advogados que prestam serviços à empresa;
- Acionistas ou funcionário do grupo controlador;
- Parentes próximos de diretores;
- Instituidores;
- Consultores.

Internos

Conselheiros que são diretores ou empregados da empresa e que também podem ser eventuais dividendos, por serem também proprietários ou em familiares em caso de a empresa possuir em seu quadro membro de gestão familiares.

Deve-se buscar a separação dos cargos do presidente do conselho e do presidente da diretoria (executivo principal – CEO). É responsabilidade do conselho fazer anualmente uma avaliação formal do desempenho do executivo principal (CEO), e também ter sempre atualizado um plano de sucessão do mesmo e de todas as pessoas chaves da empresa.

O conselho de administração normalmente é eleito pelos proprietários e responde pela gestão e resultados da empresa através do controle imediato a diretoria da empresa.

2.4.6 Igualdade entre os membros familiares e não familiares

Segundo Gallo e Ribeiro (1996), citado em Martins (1999:45), a “confusão dos laços de afeto próprios da família, com os laços contratuais próprios da empresa” é considerada uma “armadilha” a ter em conta nas empresas familiares. Todos os colaboradores da empresa, familiares e não familiares, têm de contribuir para a sua “criação de riqueza”. Este fato permite à empresa prosseguir no mercado onde atua e ser “credível” perante outros atores, incluindo fornecedores, clientes, trabalhadores, entidades oficiais e concorrentes.

A empresa tem de ser “profissionalmente gerida” por gestores, familiares ou não familiares, de forma a promover um “clima sadio de competitividade interna”, o que colaborará para o sucesso organizacional. Caso este aspecto não se verifique, há tendência para se instalar a “desmotivação” e um “clima de uma certa segregação” entre os privilegiados membros da família, que facilmente obtêm rendimentos favoráveis, e os colaboradores incapazes de perspectivar qualquer tipo de recompensa (Martins, 1999:45). Este último caso é verificado, quando as famílias usam as relações entre os seus familiares num sentido “exclusivamente particularista”, esta atitude denomina-se por “nepotismo ou favoritismo”, e é utilizada em “proveito exclusivo da família, da continuação do seu bom nome e da legitimidade do prestígio familiar” (Lima, 2003).

Segundo Kets de Vries (1993), citado em Vinton (1998), o nepotismo contribui para os membros familiares se tornarem incompetentes, de modo a não conseguirem tornar-se gestores, encoraja os sistemas de recompensas a serem injustos e ainda dificulta a atração de gestores profissionais.

As empresas familiares não necessitam apenas de líderes, ou seja, de quadros para ocupar os lugares de topo, é fundamental a participação de pessoas a todos os níveis da

organização, como secretárias, quadros médios, administrativos, chefes de secção, etc. O acesso a estes patamares é conseguido de uma forma menos exigente em termos de competição exterior, permitindo uma entrada mais facilitada para os familiares menos preparados profissionalmente. É nestes níveis intermédios que se encontra o maior número de mulheres destas famílias a trabalhar nas empresas.

Contudo, o contributo primordial destas mulheres, na empresa familiar, é a sua “dedicação à família, à educação dos filhos, à manutenção das relações familiares mais alargadas e à preparação dos acontecimentos sociais em que estão envolvidos os elementos da família”. Para os homens, o contributo esperado é a obtenção de “um bom desempenho profissional” e a melhor gestão das suas empresas (Lima, 2003:207-239).

Assim, torna-se mais complicado para as mulheres trabalhar na empresa familiar, já que delas se espera uma dedicação e um empenho equivalente ao dos homens para além do importante desempenho das suas outras tarefas. O que se observa, através de um estudo às “500 maiores empresas do ranking da Fortune 500”, é que as mulheres ocupam apenas “4,5 % dos cargos diretivos”. Aproximadamente 70 % das empresas estudadas não têm mulheres nos seus “cargos a nível de presidência ou vice-presidência”. A participação das mulheres é normalmente observada em áreas de “acordo com a sua condição de mulher”, como os recursos humanos e os serviços administrativos, devido à maior sensibilidade destas nos “relacionamentos interpessoais” (Ussman, 2004:121-123).

2.4.7 Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos é uma área extremamente importante para o funcionamento das empresas, em geral, devido ao facto de a “medida do valor acrescentado pelos colaboradores” ser um aspecto que contribui para a continuidade da empresa. No entanto, o que normalmente se observa é que a gestão de recursos humanos, nas empresas familiares, é efetuada de “forma intuitiva”, o que não propicia os “melhores resultados”. Esta gestão caracteriza-se, geralmente, pelos “valores da lealdade e da confiança”, próprios de uma cultura de tipo paternalista, comum nestas empresas, revelando-se numa condição característica do funcionamento destas. Dada a importância da gestão de recursos humanos, é fundamental que os responsáveis adoptem uma gestão “profissional”, devido às “vantagens competitivas” que a organização beneficiará (Martins, 1999:15, 172-173).

Tudo isto pressupõe o uso de práticas de recursos humanos que, segundo este autor, foram agrupadas em quatro áreas:

1. “Política de remuneração” - engloba a “definição dos salários, tipos de salários, constrangimentos legais, encargos sociais, relação entre desempenho e salário, etc”.

2. “Política de emprego” - inclui questões “relacionadas com o efetivo humano, modos de recrutamento e seleção, tipo de integração/acolhimento, contratação, gestão previsional de recursos humanos, etc”.

3. “Política de participação” - abrange aspectos sobre a “comunicação e informação internas, métodos de trabalho, representação dos trabalhadores, etc”.

4. “Política de valorização” - contém aspectos relacionados com a “formação e carreira dos colaboradores, condições de trabalho, avaliação de desempenho, etc”.

Os recursos humanos, definidos como o conjunto de pessoas que constituem e trabalham numa determinada empresa, representam o “principal capital” utilizado por esta. Dada a sua importância, é imprescindível dar uma atenção adequada às pessoas, aos interesses que defendem, às motivações e expectativas. Caso este aspecto não se verifique, perder-se-á o envolvimento das mesmas, o que constituirá um custo oculto elevado, não mensurável. Consta-se, desta forma, que a gestão de recursos humanos deve enfatizar, não apenas uma “vertente racional”, mas também uma “vertente emocional”:

O uso de práticas e/ou políticas é importante devido ao contributo para o progresso das pessoas nas empresas. Especificando, constata-se que as “atividades de recrutamento e seleção de pessoal” permitem que se introduza na empresa as “qualificações” e os “comportamentos profissionais e pessoais” necessários para atingir os objetivos organizacionais; a “formação e desenvolvimento” incluem “iniciativas tradicionais e teóricas”, “formação prática” e a “colocação de desafios internos motivadores”; a “avaliação de desempenho dos colaboradores” é a forma de “comunicação formal sobre o trabalho realizado” e o modo de “reconhecer e recompensar os contributos dos trabalhadores e de corrigir” as “trajetórias profissionais menos consonantes” com os objetivos organizacionais e, finalmente, o “desenvolvimento dos processos de comunicação internos”, que consiste na forma de “incentivar a participação e o envolvimento das pessoas” e facilitar a aceitação de novos métodos de trabalho que as alterações impostas pelo ambiente externo assim o exigem.

Porém, o empresário terá de estar “consciente da complexidade” dos riscos, preocupações, e aspirações dos gestores familiares, empregados (não-familiares e familiares), credores, clientes, fornecedores, entidades oficiais, consultores, etc. esperam. Deve desenvolver condições, no sentido de que todos os intervenientes, ativos ou não, na empresa, encontrem um ambiente favorável aos seus objetivos próprios e à realização dos seus interesses. É fundamental

aplicar uma política de gestão na empresa que consiga responder adequadamente à “problemática do confronto entre contributos e recompensas” (Martins, 1999:16-74).

A “adaptabilidade dos Recursos Humanos” contribui, entre outras vantagens, para “garantir um elevado profissionalismo dos seus colaboradores”. É imprescindível que a flexibilidade externa corresponda a flexibilidade interna. É, assim, exigido pela gestão empresarial moderna que as pessoas “tenham grande capacidade de adaptação a novos contextos de trabalho, a novos negócios, a novas responsabilidades, a novas funções que permitam responder de forma rápida e eficiente ao meio (Câmara, 1997).

2.4.8 O planeamento da sucessão

A sucessão é uma etapa indispensável para a “sobrevivência, continuidade e longevidade da empresa”. Envolve aspectos de gestão, que superam o “domínio do racional” e centram-se, no “campo emocional”. A “existência de boas relações” entre antecessores e sucessores, “num ambiente de equidade, é um aspecto chave para uma adequada sucessão”; porém, é fundamental não esquecer a questão racional do “planeamento atempado e adequado” da sucessão, e da preparação e formação do sucessor. O gestor deverá promover a formação e o desenvolvimento nos membros familiares, proporcionando a aquisição de uma “dupla legitimidade de pertença à empresa”, ou seja, não só por “direito de nascença”, como também por “direito de competência”. Para que tal aconteça, é essencial planear a sucessão, com antecedência (Martins, 1999:51-62).

Segundo Ussman, a formação académica do sucessor e a experiência profissional, antes de entrar para a empresa, são fatores que realmente influenciam a sucessão, mas não determinam o seu resultado. Referindo duas variáveis que caracteriza como determinantes do êxito da sucessão: a perspectiva que o sucessor “recebe a direção da empresa” – a qual depende do modo como o antecessor a relata. É necessário dar uma “visão equilibrada de bom investimento com rendimentos satisfatórios, de bom local para trabalhar com autonomia”, etc.

A sucessão só será um sucesso no caso de o sucessor adquirir a empresa como um “desafio pessoal”, empenhando-se em continuá-la, seguindo a “missão da família”, de modo a conseguir implementar as alterações necessárias; “relacionamento que o sucessor estabelece com a família” - as possíveis más relações entre o sucessor e outros familiares trabalhadores, na empresa ou fora dela, poderão levar ao aparecimento de conflitos, dificultando a ação do sucessor. Pode então concluir-se que “boas relações familiares” podem não estar diretamente

correlacionadas com “boas sucessões”, porém, as “más relações” podem facilitar as más sucessões (Ussman, 2004:152-155).

O planeamento da sucessão cinge-se, fundamentalmente, ao que as “diferentes partes interessadas consideram importante”. Depende de se conseguir selecionar o “sucessor certo, do momento adequado, de o apresentar corretamente” e, também, de garantir a satisfação e a “segurança da imagem” que chega ao exterior.

O processo de sucessão deve ser efetuado num período calmo, ao contrário do que é observado em “famílias sem sucesso”, que tomam ações para a sucessão quando são verificadas crises. Deste modo, é fundamental “prever o futuro com razoável rigor” e fazer a “transição enquanto tudo está bem” (Rock, 2005). Dada a enorme importância da sucessão nas empresas familiares, torna-se imprescindível analisá-la e planeá-la com antecedência, sendo ainda importante discuti-la regularmente. É necessário efetuar uma “análise regular” dos temas, não só em “privado”, como também com os “consultores”, de modo a conseguir reconhecer a complexidade do processo e definir o melhor procedimento para o caso. Todas as hipóteses têm de ser analisadas várias vezes, todas as “possibilidades e probabilidades precisam de ser consideradas num plano de sucessão”. Os temas mais importantes a abordar devem ser de “natureza pessoal e organizacional”, a morte é um aspecto elementar que tem de ser encarado por todos na empresa, quer sejam familiares ou não (Rock, 2005:37-51). É um processo demorado, no qual participam outras entidades para além do fundador e da família, nomeadamente, executivos da própria organização, fornecedores, clientes, banqueiros entre outros (Martins, 1999:53).

2.4.9 O êxito da continuidade da empresa

A sucessão eficaz encontra-se relacionada com o “nível de autoconfiança e com a autonomia de gestão dos sucessores”, sendo muito importante que os sucessores acreditem “neles próprios” e nas suas capacidades para tomarem as melhores decisões (Martins, 1999:62).

“É necessário que os jovens se sintam vocacionados para investirem numa formação profissional que lhes permita tornarem-se sucessores credíveis”. Esta vocação “não é inata”. Tal como que se adquire o “know-how”, obtém-se a vocação que, por sua vez, é apreendida no “seio” familiar (Lima, 2003:260-281). Os responsáveis pela construção destas vocações, nos membros mais novos, são efetivamente os “elementos mais velhos da família”, com o objetivo de dar continuidade à empresa (Lima, 2003).

A “integração programada e atempada do futuro sucessor” será bastante benéfica, não só para a própria empresa, como para todos os seus colaboradores, sendo muito importante que estes últimos se habituem, gradualmente, a “aceitar ordens” do futuro sucessor. É, desta forma, proporcionado um “clima de confiança mútua”, que ajudará o “jovem gestor que se prepara” para liderar a empresa. Contudo, este facto poderá também impedi-lo de se “impor” com eficácia”, perante os restantes colaboradores. Por este motivo, é fundamental que o fundador atribua progressivamente a responsabilidade e a oportunidade de “dar ordens” aos subordinados. Por outro lado, também os trabalhadores têm que gradualmente se mentalizar com a “ideia de receber ordens de alguém” que praticamente “viram nascer” (Guerreiro, 1998: 44-45).

Deste modo, pode-se afirmar que o progresso futuro destas empresas “depende mais do “sucesso dos processos de continuação de pessoas”, do que de “iniciativas tomadas num âmbito de ações exclusivamente empresarial”. O desenvolvimento dos “processos de constituição dos sucessores”, no seio familiar, desde o nascimento destes, exige por parte da família uma boa ponderação, de modo a ser um sucesso (Lima, 2003).

Contudo, nem todos os herdeiros destas famílias fazem os seus planos de vida, de forma a dar continuidade à missão dos antecessores. Desta forma, deve procurar-se também analisar os processos que estas pessoas constroem o seu “percurso pessoal e profissional” de modo a virem ou não participar na continuidade da empresa. Ou seja, deve ter-se em conta a “maneira como alguns destes herdeiros formam a sua vocação pessoal de empresários a partir dos legados simbólicos e materiais que recebem” da família, constatando-se que nem todos os herdeiros destes empresários se tornam sucessores, na empresa da família (Lima, 2003:255- 256).

É assim fundamental ter em conta a “postura do sucessor”. Isto porque governar uma empresa familiar é considerado um “privilégio para muitos”, porém, para outras pessoas, essa tarefa pode “tornar-se uma coroa de espinhos”.

É fundamental que a empresa conheça os “pontos fortes e fracos da sua estrutura atual”. É também necessário “avaliar a sua direção, o seu valor e o futuro modelo de partilha do poder e da gestão”. Todos os resultados de decisões devem ser informados “claramente aos acionistas, diretores, gestores, trabalhadores e consumidores”. É fundamental discutir aberta e honestamente a sucessão. Para a determinação de quem será o sucessor, torna-se necessário ouvir os independentes e saber a opinião de todos os membros da família. O sucessor tem de investir na sua formação, de modo a ficar preparado profissionalmente, tem de ser “ele próprio”, não pode ser constrangido “pelos fantasmas do passado”. “A confiança e a comunicação” são as palavras-chave para facilitar a transmissão (Rock, 2005:61-66).

Segundo Lima, a empresa só permanecerá com a sua família, “na sua propriedade e na sua gestão”, se os membros mais jovens “tiverem interesse” e se sentirem motivados “para continuar a investir econômica, profissional e afetivamente no projeto que herdaram dos seus antepassados”. Caso contrário, a empresa pode ser vendida ou gerida por profissionais exteriores à família.

Mais importante que os responsáveis das empresas encontrarem as melhores estratégias para “transmitir bens” e conhecimentos aos sucessores, é a motivação do herdeiro para desempenhar tal tarefa, herdando o empenho e a motivação dos seus antecessores (Lima, 2003:253-256).

2.4.10 Obstáculos à sucessão

O processo de sucessão pressupõe que o fundador escolha e prepare alguém para o suceder, o que implica, à partida, uma perda do seu poder (Lansberg, 1988; Peay e Dyer, 1989), citado em (Guerreiro, 1998:5), o qual será delegado no sucessor. Para além deste, existem outros medos que perseguem o fundador, como o “medo da morte”, o medo que o negócio acabe “com o seu afastamento”, “que tanto lhe custou a criar”, o receio de tomar decisões que excitam “cisões” na família e a “perda do status” (Lansberg, 1988), citado em (Guerreiro, 1998:5), até então alcançado. Estas são algumas razões que impedem o fundador de preparar devidamente a sucessão. Sendo imprescindível, para tal, elaborar um “plano sucessório”, definindo as estratégias a adoptar ao longo de todo o processo sucessório (Guerreiro, 1998:5).

Segundo Ussman (2004), um dos “maiores obstáculos à preparação antecipada da sucessão é a cultura paternalista, característica das empresas familiares que, por sua vez, as distingue dos outros tipos de empresas. Relacionados com este tipo de cultura, existem outros fatores que contribuem para atrasar o dia da “passagem do escudo” para a geração subsequente, entre eles, destacam-se dois fundamentais:

1. O primeiro destes fatores, como referido anteriormente, consiste na “estreita ligação” existente entre o fundador e a sua empresa. Ambos atuam quase “como uma só entidade”. O “prazer e satisfação pessoal” que o fundador encontra na sua empresa condicionam a que permaneçam juntos, até que a morte os separe. A empresa representa a sua vida, pois foi nela que encontrou a sua satisfação “pessoal enquanto empresário e chefe de família”, ela é um “bem muito especial”. Esta ligação é “fonte de fortaleza” para as empresas familiares, mas, no caso de se verificar uma “exagerada centralização de poder” por parte do fundador, impossibilitando

a sucessão de poder aos novos membros, pode originar graves problemas na empresa (Ussman, 2004:30).

2. O segundo fator é o “controle que os fundadores insistem em manter sobre a empresa”, “direta e pessoalmente”, como se fosse uma tarefa insubstituível. Contudo, dada as circunstâncias de não conseguir dominar eternamente a empresa, como tem sido feito até à data, sente a necessidade de delegar a alguém, de confiança, para o apoiar na direção da empresa, sendo esta delegação preferencialmente transmitida aos “filhos ou aos genros”. No entanto, o fundador continua a insistir na forte demarcação da sua presença, mesmo depois da concretização da sucessão. O desenvolvimento organizacional destas empresas é muito influenciado pelas características e teorias, defendidas pelo seu fundador. Deste modo, o que geralmente se verifica é que estas empresas não se encontram seccionadas por “departamentos autónomos”, pelo motivo dos seus líderes serem “desconfiados” e não lhes agrada delegar poder aos colaboradores não familiares (Guerreiro, 1998:106).

Dada esta exposição, pode então concluir-se que uma armadilha enfrentada pelas empresas familiares é “atrasar desnecessariamente a sucessão”, sendo recomendado um “plano de formação/preparação” dos novos membros familiares que deve “prever os vários momentos” até à “passagem efetiva do testamento”.

Segundo Martins, (1999:54), o tempo mínimo necessário para equacionar o processo de sucessão são 15 anos. Este divide-se em dois períodos, o primeiro consiste no “tempo de preparação” do sucessor, pode durar cerca de 10 anos; um segundo no qual o fundador e o sucessor trabalham juntos, que pode ser superior a 5 anos.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 O GRUPO FAMILIAR XZ

3.1.1 Apresentação do grupo familiar XZ

O Grupo Familiar XZ é uma sociedade por quotas de participação limitada que se constitui por duas empresas do setor de transporte de grãos.

O início das atividades do Grupo se deu em 1995 com a constituição da empresa X, dedicada a fazer a intermediação, coleta e transporte de grãos nos estados de São Paulo, Mato Grosso do Sul, Paraná e Santa Catarina. A empresa que inicialmente possuía apenas uma unidade situada na cidade de Cascavel – PR, oeste do Paraná, conta hoje com 17 unidades distribuídas pelos estados chaves de sua atuação, Paraná, Santa Catarina e Mato Grosso do Sul.

O Brasil movimentou nos últimos 3 anos (2014/2015/2016) uma média de 209 milhões de Toneladas de grãos segundo a CONAB (Companhia Nacional de Abastecimento), com destaque para a soja que atingiu uma média de 99 milhões de toneladas e para o milho 84,7 milhões de toneladas, ambos produtos são responsáveis por mais de 95% de toda a atividade do Grupo Familiar XZ.

A empresa XZ está entre as cinco maiores empresas em transporte de grãos de sua área de atuação, com um faturamento médio de R\$ 250.000.000,00 (Duzentos e cinquenta milhões de reais) por ano, através de duas atuações específicas, agenciamento e logística de frota própria com atuação nas principais empresas brasileiras e multinacionais de produção, armazenamento e negociação de grãos da região sul do Brasil.

A empresa objeto de estudo é uma empresa de propriedade e gestão familiar, constituída inicialmente pelo senhor Milton Dallagnol, que foi presidente da empresa durante 15 anos, onde nos últimos 10 anos seus filhos passaram a integrar parte da gestão e de funções de confiança dentro da empresa.

Nos últimos 5 anos a empresa começou a ter problemas de relacionamento interno entre os sócios filhos e pais, colocando a gestão da empresa em sérios problemas de gestão fazendo com que a empresa tivesse resultados negativos e dificuldades em manter uma gestão competitiva diante de seus concorrentes e clientes.

Em 2014, os gestores da empresa tomaram a decisão de contratar uma empresa de consultoria para melhorar sua gestão, durante um ano de trabalho os resultados foram

inexpressivos, fazendo com que a empresa tomasse a decisão de contratar outro processo de consultoria, esse focado especificamente no processo de governança e sucessão familiar.

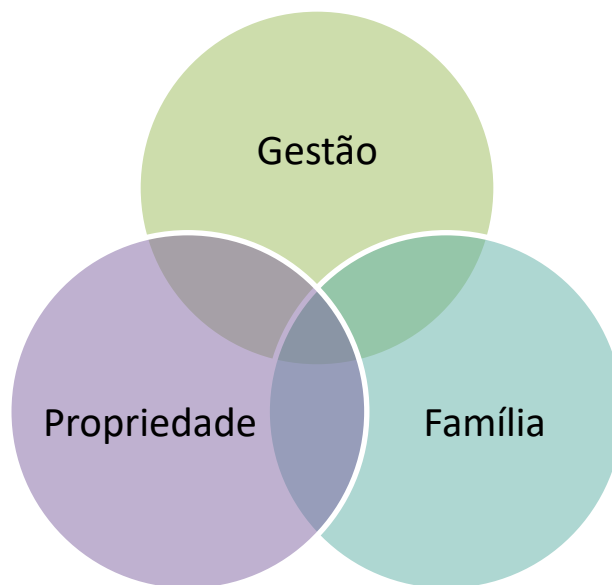
Como objeto de estudo e prática, o processo pelo qual a empresa passou seguiu a fonte acadêmica reconhecida em diversos paradigmas das empresas familiares, como a teoria de agência, criação de governança e gestão profissional.

Para melhor explicar as ações do caso concreto da aplicação das técnicas e modelos de gestão será utilizado tópicos explicativos de cada fase.

3.1.2 Propriedade

As questões relacionadas a propriedade fazem parte da primeira parte da atuação, uma vez que remetem às questões de separação, distribuição e inclusão do acionista/ sócio na atuação da gestão da empresa.

Figura 4 - Modelo de três círculos



Fonte: Gersick et al, 1998.

A figura acima retrata a inter-relação entre Propriedade, Gestão e Família, o que normalmente traz complicações para os três níveis relacionados, uma vez que normalmente o direito à propriedade dá direito, em tese, ao portador ou herdeiro às decisões familiares e também quando se trata de gestão em uma organização, direito de participar das decisões e da gestão da empresa.

Dessa maneira, como o direito à propriedade promove direito ao capital investido ou transitório da empresa, principalmente no Brasil onde as empresas familiares tendem a confundir capital da empresa com capital particular, o elemento propriedade promove especial atenção, por que, pode influenciar não só nos quesitos de gestão da empresa como também nos quesitos financeiros que podem impactar nos riscos, passivos e de capacidade de investimento de curto, médio e longo prazo, assim como no próprio fluxo de caixa gerencial da empresa.

Dessa forma a pirâmide de aplicação relacionada a propriedade dentro de uma empresa familiar deve seguir os seguintes conceitos e fases.

Figura 5 - Estruturação de propriedade.



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

3.1.2.1 Coesão Societária

Devido a empresa XZ ser constituída por cinco sócios, sendo pai, mãe e três filhos do casal, duas empresas constituídas e propriedades (móveis e imóveis) dentro e fora dos capitais empresariais foi estruturado participações igualitárias dentro das duas empresas, constituindo uma forma coesa de transmitir a sucessão da propriedade para usufruto em vida de todos os beneficiários.

A empresa possuía uma constituição societária conforme a tabela abaixo:

Quadro 2 - Divisão de propriedade – antiga configuração

ACIONISTA/ COTISTA	EMPRESA A	EMPRESA B
SÓCIO 1 (PAI)	50%	0%
SÓCIO 2 (MÃE)	50%	0%
SÓCIO 3 (FILHO 1)	0%	33,33%
SÓCIO 4 (FILHO 2)	0%	33,33%
SÓCIO 5 (FILHO 3)	0%	33,33%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Dessa maneira, o grupo que é constituído por duas empresas estava desigual tanto em quesito de propriedade como em quesito de gestão, uma vez que ambas empresas são do mesmo setor de atividade e sua gestão feita de forma única.

E nesse caso em específico outro problema era evidente, uma vez que cada empresa possui capital e movimentação diferente, sendo que a empresa **A** é responsável por 70% da produção e volume da atividade do grupo e a empresa **B** apenas 30%.

Para que tanto a propriedade quanto a gestão pudesse ser ordenada seria necessário a passagem e redistribuição do controle acionário das cotas por todas as partes, mas, principalmente por parte dos pais que adiantariam cotas da herança natural segundo o código civil que trata dos quesitos da sucessão familiar de propriedade.

O trâmite de destruição das cotas foi executado através de uma assessoria jurídica que acompanhou todo o processo de adiantamento de herança aos filhos e passagem das cotas, ficando constituída a empresa A sob uma nova configuração e coesão societária.

Quadro 3 - Divisão de propriedade – nova configuração

ACIONISTA/ COTISTA	EMPRESA A	EMPRESA B
SÓCIO 1 (PAI)	20%	0%
SÓCIO 2 (MÃE)	20%	0%
SÓCIO 3 (FILHO 1)	20%	33,33%
SÓCIO 4 (FILHO 2)	20%	33,33%
SÓCIO 5 (FILHO 3)	20%	33,33%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A empresa **A** foi remodelada em termos societários e a empresa **B** se manteve exatamente igual uma vez que não haveria a necessidade de repasse de cotas para os pais que abriram mão do adiantamento da herança aos filhos.

Com essas ações, a coesão da distribuição da propriedade societária conseguiu fornecer a estrutura da empresa um alinhamento de direitos, deveres e principalmente de responsabilidades.

3.1.2.2 Acordo de Acionistas ou Protocolo Familiar

O acordo de acionista ou protocolo familiar quando se trata de empresas familiares é um documento formal firmado entre as partes para alinhar questões relacionadas entre gestão e propriedade.

O protocolo familiar segue algumas regras importantes de constituição que foram aplicadas para a manutenção e estruturação das normas internas entre acionistas e gestores que afeta diretamente a relação de responsabilidades, deveres e direitos referentes à gestão da empresa.

Entre outras definições, dentro do protocolo familiar foram definidas as regras especiais conforme descrição abaixo:

Tabela 6 - Base do protocolo familiar

NORMAS ESPECIAIS	AÇÕES
Participação na Gestão	Ficou definido segundo o protocolo consensado entre as partes que a gestão da empresa seguiria a seguinte constituição: Pai – Presidente Institucional do Conselho de administração e familiar Mãe – Acionista sem atuação na gestão Filho 1 – Diretor /Coordenador geral dos diretores Filho 2 – Executivo Diretor Filho 3 – Executivo Diretor
Normas de Conduta	Criação das normas de conduta interna de atuação gerencial, com a criação das penalidades referentes aos descumprimentos das normas.

Desenvolvimento Individual	<p>Criação dos pré-requisitos para a ocupação das cadeiras do conselho assim como dos pré-requisitos para atuação de cada diretoria.</p> <p>Os pré-requisitos seguiram os parâmetros de:</p> <p>Formação acadêmica</p> <p>Experiência no negócio</p> <p>Experiência executiva</p> <p>Habilidades Mínimas</p> <p>Através do estabelecimento dos parâmetros requisitados para cada diretor e conselheiro foi estruturado um plano de formação individual para cada membro relacionado, assim como uma meta e tempo de transição necessário.</p>
Política de distribuição de lucros e reinvestimentos	<p>A empresa não possuía uma estruturação de retiradas ou reinvestimentos, dessa forma, foi estabelecido e consensado que as retiradas mensais seriam analisadas e distribuídas não apenas levando o elemento propriedade, mas, também levando em consideração responsabilidade da função. Vide tabela.</p>

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Para uma melhor visualização segue abaixo uma demonstração de retiradas e modelo de distribuição dos lucros.

Tabela 7 - Base de retiradas dos acionistas/cotistas

ACIONISTA/ COTISTA	RETIRADA MODELO	RETIRADA/ FUNÇÃO	% LUCRO - EMPRESA A	% LUCRO - EMPRESA B
SÓCIO 1 (PAI)	R\$ 20.000,00	R\$ 15.000,00	20%	0%
SÓCIO 2 (MÃE)	R\$ 15.000,00	-	20%	0%
SÓCIO 3 (FILHO 1)	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	20%	33%
SÓCIO 4 (FILHO 2)	R\$ 10.000,00	R\$ 5.000,00	20%	33%
SÓCIO 5 (FILHO 3)	R\$ 10.000,00	R\$ 2.000,00	20%	33%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

É importante frisar que as retiradas tanto modelo quanto de função foram estabelecidas como adiantamento do lucro futuro da empresa baseada no período médio medido através do

orçamento empresarial projetivo, dessa forma, mesmo a aplicação do percentual da cota sobre o lucro da empresa não é sobre o integral da lucratividade e sim apenas sobre 30% do restante do capital reinvestido na empresa.

Tabela 8 - Base do protocolo familiar

NORMAS	AÇÕES
<p>Metodologia de avaliação do negócio e regras de saída</p>	<p>A estruturação do método de Valuation foi estabelecido pela empresa como o método de Fluxo de Caixa Descontado (FCD).</p> <p>As regras de saída foram definidas a partir da necessidade do cálculo feito por auditoria externa aprovada pelo conselho da empresa, onde o requerente da saída tem o dever de oferecer as cotas a venda pelo período de 3 meses (90 dias) para os membros da família que constituem a base familiar das empresas do grupo, sendo obrigatoriamente vendida em iguais partes, com exceção da negação por parte de um dos sócios compradores ou por estabelecimento consensual do conselho.</p>
<p>Permissão para aval e garantias pessoais</p>	<p>Através das normas consensadas no protocolo familiar ficou estabelecido que avais e garantias pessoais só serão admitidas uma vez aprovadas pelo conselho familiar e de administração seguindo a aprovação absoluta de todos os membros.</p> <p>Norma essa que se estende a garantias e avais das empresas individuais ou do grupo.</p> <p>É importante frisar que tal norma não se estendeu aos cônjuges dos envolvidos uma vez que através da constituição de holding protetora e gestora da propriedade familiar os direitos ficaram assegurados às propriedades particulares dos cônjuges dos membros da família.</p>
<p>Regras para negócios particulares dos sócios (herdeiros)</p>	<p>A regra relativa ao processo de investimento particular foi clara em determinar que todos possuem esse direito, com algumas exceções em relação a gestão.</p> <p>Portanto, todo sócio tem o direito de possuir outros negócios, porém, se qualquer negócio a parte ao grupo tomar mais do que 30% do tempo do executivo o gestor será direcionado somente ao conselho da empresa, sendo destituído de suas funções como gestor/ executivo.</p> <p>Ainda assim, mesmo que o gestor/executivo não ultrapassar mais do que 30% do seu tempo disponível e mesmo assim um dos membros do conselho colocar em votação a necessidade de retirada do gestor/executivo da execução de suas funções, o conselho pode pela maioria dos votos destituir o gestor por não cumprir os requisitos mínimos de produtividade requerida pela empresa.</p>

	A qualquer tempo o gestor / executivo tem o direito de solicitar sua saída das funções de gestão executiva para se tornar membro apenas do conselho familiar administrativo.
Política de benefícios aos familiares (retiradas, uso de ativos e serviços da empresa)	Com o estabelecimento das normas relativas as retiradas e distribuição dos lucros, a empresa através das normas do protocolo familiar eliminou a prática de utilizar patrimônio e caixa para pagar questões particulares aos sócios envolvidos, prática comum aos anos anteriores, onde casamentos, imóveis, automóveis entre outros eram adquiridos todos sem direcionamento correto, sem padrão e controle por parte de todos os membros familiares proprietários do grupo. Para uma correta adequação e regularização dos anos anteriores onde parte do capital da empresa foi empregado de maneira desigual para retiradas dos sócios, foi estabelecido uma transição compensatória de 12 meses a partir do acordo firmado entre as partes para compensar antigas práticas que feriram as normas agora vigentes.

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

O protocolo familiar foi pedra fundamental na estruturação da governança e no processo de gestão familiar da empresa, ordenou a estruturação de responsabilidades e também de transparência dando início ao processo de controle interno e externo transmitindo celeridade e coerência às relações entre sócios acionistas/ cotistas e sócios gestores/executivos.

3.1.2.3 Transmissão de Sucessores

A coesão societária trouxe integridade à sucessão, a separação e distribuição das cotas feita de forma igualitária trouxe segurança jurídica ao processo de sucessão.

A própria estruturação dos requisitos legais de transmissão sucessória baseada no direito de família e nos direitos das sucessões, seguiu a sequência e ordem jurídica gerando direitos e deveres aos sucessores das empresas e também das propriedades em nome das empresas do grupo e os que constavam em nome dos pais.

É importante ressaltar que mesmo as propriedades sendo distribuídas em nível sucessório, o usufruto das propriedades não relacionadas às empresas e mantiveram em posse dos pais distribuidores da herança.

Foi também estabelecido que a transmissão das propriedades e controle familiar para a terceira e quarta geração seguirá o mesmo rito referente ao controle da empresa para que não haja distribuição externa do controle da família nem conflitos de gestão baseados em realocação de recursos e capitais.

3.1.2.4 Blindagem de riscos societários

A *holding* familiar é uma empresa criada com o intuito de controlar o patrimônio de uma ou mais pessoas físicas de uma mesma família que possuam bens e participações societárias em seu nome.

Ou seja, o referido patrimônio passa a ser administrado por uma sociedade, constituída pelos membros da família, e todas as decisões concernentes a esse patrimônio são tomadas na forma de deliberações sociais, com a participação da pluralidade dos sócios.

Assim, por exemplo, a holding, enquanto pessoa jurídica, pode ser sócia majoritária de várias outras empresas da família, cabendo a ela tomar as decisões relativas a essas empresas (no tocante a administração, funcionamento etc.).

No tocante ao planejamento sucessório, a holding familiar tem o objetivo de facilitar a sucessão hereditária de bens em caso de falecimento do doador. Isto ocorre uma vez que todas as regras de sucessão patrimonial já estarão definidas no contrato social da holding, evitando que o patrimônio familiar tenha que passar por um longo processo de inventário, e sem que haja a necessidade das atividades das empresas familiares, quando for o caso, serem interrompidas.

Com isso os herdeiros assumem a posição de sócios. Dessa forma a sucessão patrimonial ocorre de forma tranquila, evitando-se que conflitos familiares afetem a atividade produtiva.

Como forma de controle e proteção patrimonial todas as empresas, propriedades e direitos do grupo foram vinculados a uma terceira empresa criada gestora geral dos capitais vinculando os membros da família e desvinculando propriedades particulares para proteção dos direitos matrimoniais seguindo a separação de bens e direitos.

A constituição da holding familiar também protegeu o patrimônio familiar das punições e da excessiva incidência tributária tanto sobre patrimônio quanto a movimentação e lucratividade.

Na tabela abaixo é possível demonstrar a diferença entre os benefícios da *holding* em relação ao inventário seguindo as regras gerais de inventário.

Tabela 9 - Vantagens da *Holding* Familiar

Eventos	 Holding Familiar	 Inventário
Tributação da herança e doação	4% doação com usufruto	6% causa mortis (multa de 50% do não atendimento ao prazo de 60 dias) ou 4% doação

Tempo para criação do inventário	30 dias em média	05 anos em média
Tributação dos rendimentos de alugueis	11,33%	27,5%
Tributação da venda de bens imóveis	5,93%	27,5%
Tributação dos rendimentos	12,00%	27,50%

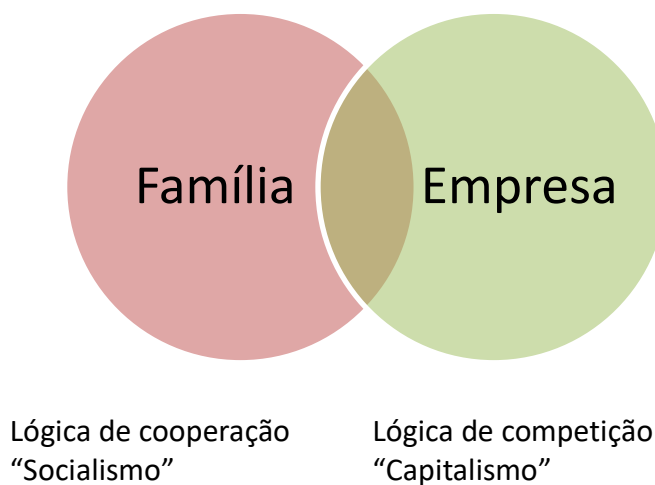
Fonte: Mamede, 2012.

De forma explícita conforme anteriormente documentado as definições relativas a propriedade é a primeira fase da gestão e estruturação da governança da empresa familiar, isso se demonstrou de forma clara na empresa de estudo, uma vez que a formatação da coesão societária, o protocolo familiar, as definições de sucessão e a constituição da *holding* familiar trouxe coerência e transparência nas relações familiares, projetando o futuro das relações da primeira, segunda, terceira e quarta geração, criando base para a criação da estratégia da empresa e também da relação de poderes dentro da organização.

3.1.3 Poder

O poder ou a relação de poderes dentro da empresa é de extrema importância para a empresa familiar, pois, as tratativas de controle e gestão padecem da informalidade entre pessoas que possuem relações íntimas, a própria relação da gestão tem dificuldade em absorver a interseção entre o que é familiar e o que é gestão.

Figura 6 - Relação família e empresa

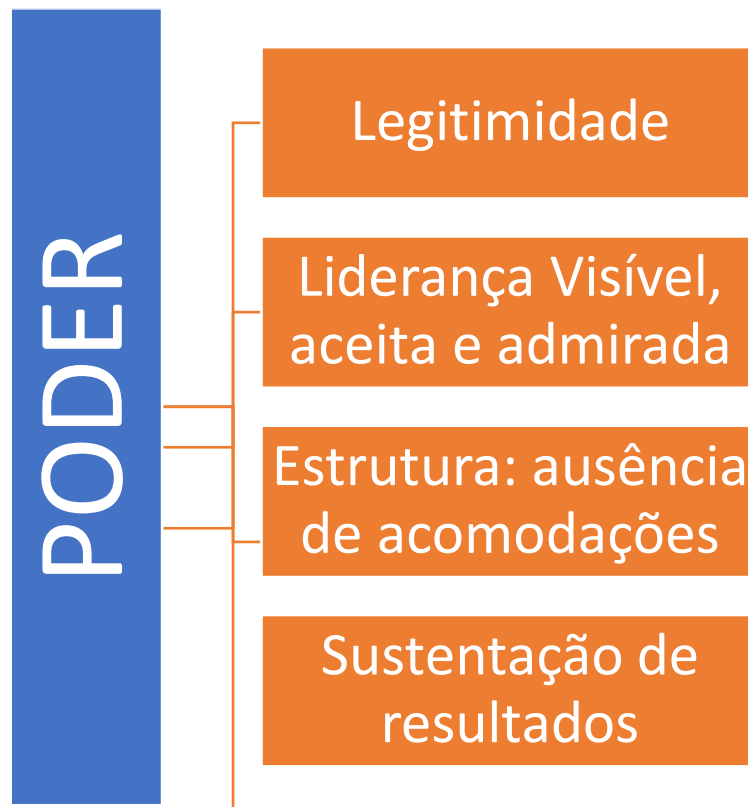


Fonte: IBGC, 2006.

As duas lógicas possuem imensas dificuldades em coexistirem principalmente por duas questões complexas, primeiro, como se exerce o controle sobre quem possui o poder e segundo, os conflitos internos da intimidade quando são levados ao compartilhamento de poderes na execução da tomada de decisão dentro de uma empresa interferem na agilidade, na assertividade, na lógica de gestão e principalmente no resultado.

É importante compreender que para a manutenção e criação de uma gestão eficiente em empresas familiares se faz necessária a montagem de uma estrutura de poder que se manifeste alicerçada em gestão legítima e bem fundamentada, onde as decisões possam ser dialogadas e rápidas nos ritos processuais entre administradores e família. O quadro abaixo demonstra as quatro principais etapas desse quesito.

Figura 7 - Estruturação de poder



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

3.1.3.1 Estrutura

Os princípios de governança são fundamentalmente os mesmos para todas as empresas. Existe espaço para customização às circunstâncias específicas de cada organização.

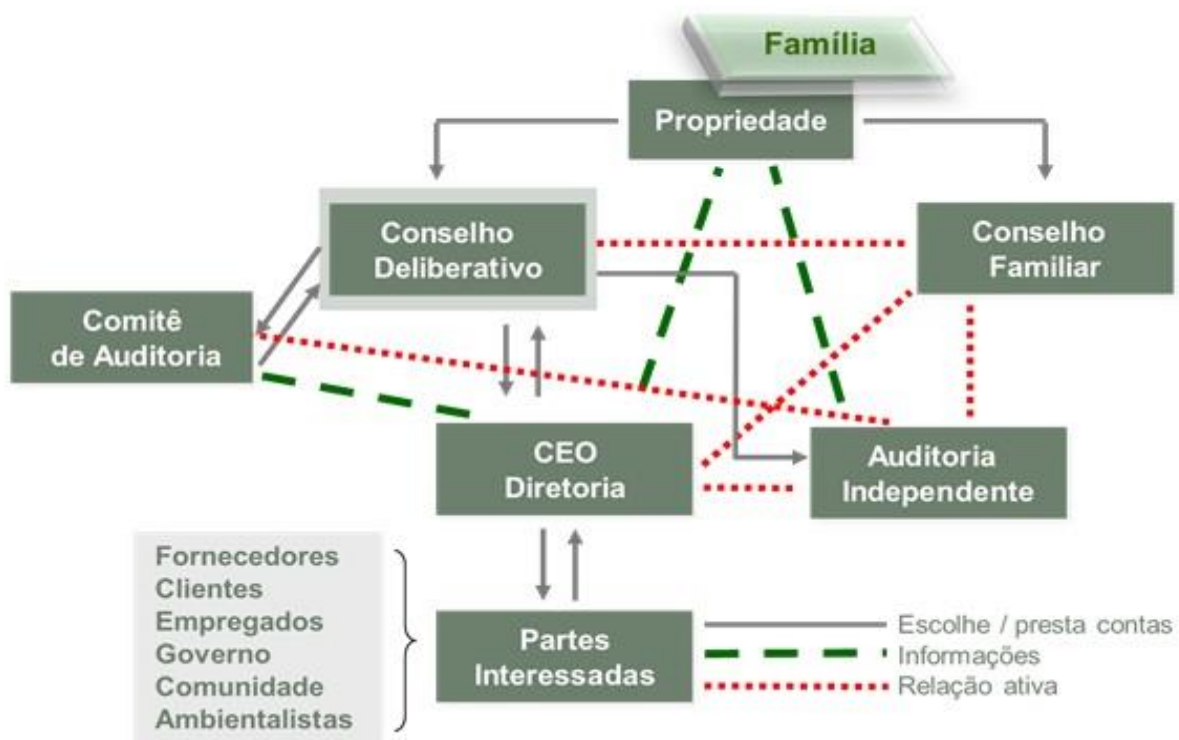
O compromisso dos administradores, conselhos e acionistas é condição *sine qua non* para um programa de aprimoramento de governança.

Para ser bem-sucedido, um programa de governança precisa ser comunicado efetivamente a todos os *stakeholders*, com o compromisso inabalável dos administradores. Uma vez que “Vender” credibilidade é essencial.

Para que verdadeiramente se desenvolva a gestão legítima é fundamental o estreitamento das relações empresariais com todos os *stakeholders*.

Como meio de estruturação de sua arquitetura organizacional a empresa XZ criou mecanismos de gestão baseados na governança corporativa clássica criando estruturas adicionais para compor a boa gestão. A figura abaixo demonstra a nova relação interna que a empresa estruturou para compor sua gestão.

Figura 8 - Estrutura de Governança



Fonte: IBGC, 2006.

Essa nova relação de poder criou na empresa XZ uma nova organização de seu processo decisório, uma vez que separou parte das funções de controle e gerenciamento, fazendo com que a propriedade se mantivesse assegurada como forma de união entre diferentes níveis de interesse e gestão. O Conselho Familiar cumpre seu papel como aquele que guarda o controle das ações do Conselho Deliberativo, fazendo um papel fiscalizador e assegurador das necessidades de sucessão e defesa do patrimônio da família como um todo.

O Conselho Deliberativo por outro lado foi criado com a intenção de proporcionar a empresa uma gestão estratégica elaborada de forma democrática e eficiente.

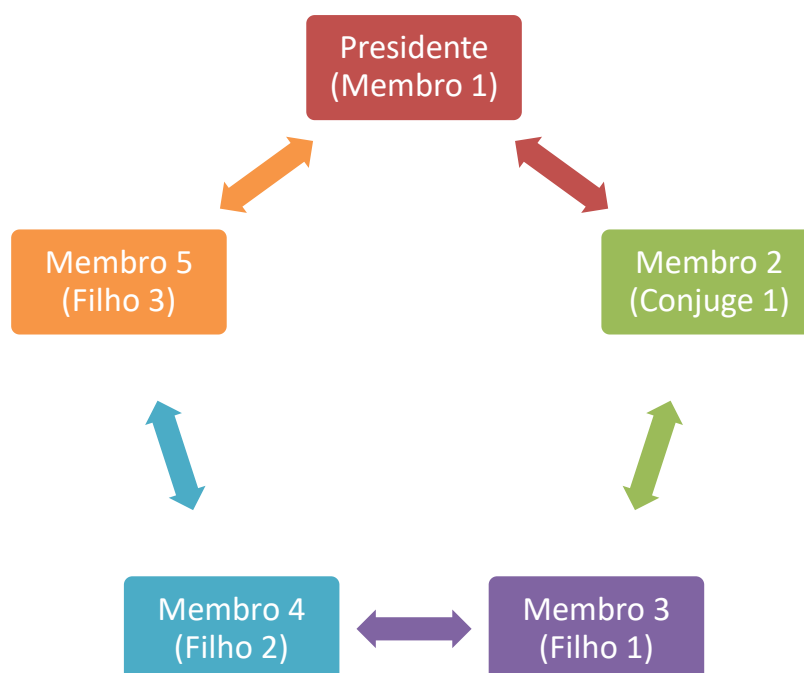
Conselho Familiar

O conselho familiar na empresa XZ foi formado para que todos os membros da família com direito direto ou indireto à propriedade tivesse a possibilidade de votar por melhorias na gestão da empresa, mas, principalmente pudesse cumprir algumas funções como:

- Elaborar e administrar o Estatuto do Conselho familiar e o protocolo familiar
- Código de conduta
- Presidente do Conselho da Família
- Gestão de familiares na empresa
- Formação dos herdeiros na família
- Informar sobre atividades da empresa aos familiares
- Criação dos modelos de sucessão
- Participação na criação do Protocolo Familiar
- Acompanhamento das deliberações do conselho de deliberação

A estrutura do conselho familiar foi elaborada com membros da família com relação direta e indireta, conforme figura abaixo:

Figura 9 - Conselho Familiar



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Além dos membros acima citados o cônjuge dos membros 3 e 4 participam do conselho familiar, porém, de forma consultiva sem direito a voto. Essa forma foi assegurada por questões de futuras sucessões ou também por questões como por possíveis faltas sejam elas ocasionadas por questões de agenda ou faltas permanentes decorridas de acometimento de graves doenças ou morte.

É importante também frisar que a presidência do conselho familiar foi definida através de suas normas votadas pelos seus membros seria exercida pelo membro familiar criador da empresa, o patriarca responsável pela estruturação da empresa e também membro formador da família.

Conselho Deliberativo

O conselho deliberativo na empresa XZ foi formado sob comando e prescrição do Conselho Familiar, que lhe rendeu os seguintes poderes:

1. Homologação e Monitoramento da Estratégia

Sub-funções:

- Diretrizes Empresariais;
- Posicionamento Estratégico e Proposta de Valor;

- Mapa Estratégico: Objetivos, Metas e Iniciativas;
- Acompanhamento de Projetos Estruturantes.

2. Homologação e Monitoramento da Performance

Sub-funções:

- Orçamento Econômico, Físico e Financeiro;
- Programa Anual de Investimentos;
- Demonstrativo Mensal dos Resultados Econômicos/Financeiros;
- Demonstrativo Mensal dos Indicadores de Desempenho.

3. Garantir a Qualidade da Gestão

Sub-funções:

- Prioridades e Objetivos Anuais do Presidente;
- Remuneração do Presidente e da Direção Executiva;
- Avaliação do Desempenho do Presidente;
- Planejamento de Sucessão;
- Desenvolvimento do Modelo de Gestão;
- Avaliação de Áreas Funcionais;
- Projetos de Reestruturação Organizacional.

4. Zelar pelos Valores, Imagem e Reputação

Sub-funções:

- Conformidades Legais e Estatutárias;
- Relações com Stakeholders;
- Iniciativas de Responsabilidade Corporativa;
- Iniciativas de Sustentabilidade e Meio Ambiente;
- Prática dos Valores e Código de Conduta.

5. Gestão de Riscos

Sub-funções:

- Diretrizes para Mapeamento e Gestão de Riscos;
- Reporte da Auditoria Independente Externa;
- Mapeamento e Monitoramento da Mitigação de Riscos: Trabalhistas, Fiscais, Ambientais, Operacionais, Financeiros e Regulatórios.

6. Relações Institucionais

Sub-funções:

- Relatório Anual;

- Comunicações de Fatos Relevantes;
- Alterações no Estatuto Social.

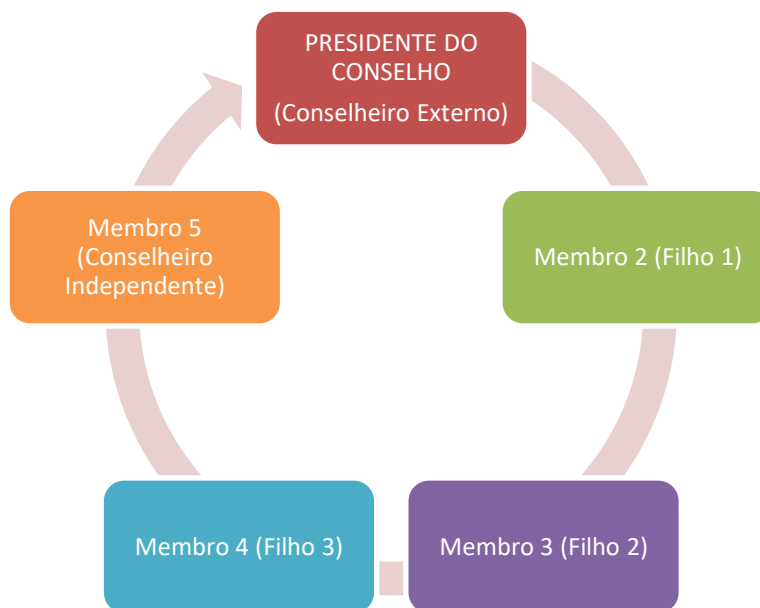
7. Eficácia e Funcionamento Interno

Sub-funções:

- Leitura e Aprovação das Atas;
- Avaliação das Reuniões;
- Avaliação do Conselho;
- Reflexões Internas do Conselho;
- Deliberações Gerais e Orientações para o Presidente;
- Aprovação do Orçamento Anual do CD.

O conselho deliberativo foi formado com estrutura diferente do conselho familiar, mesmo que parte do conselho deliberativo seja constituído por alguns membros do conselho familiar, a ideia central da formação do conselho deliberativo foi colocar em suas cadeiras conselheiros com formação, conhecimento e *expertise* que pudessem fornecer ao processo decisório da empresa uma característica profissional, ainda que mantendo a essência da cultura organizacional da empresa através dos membros familiares.

Figura 10 - Conselho Deliberativo



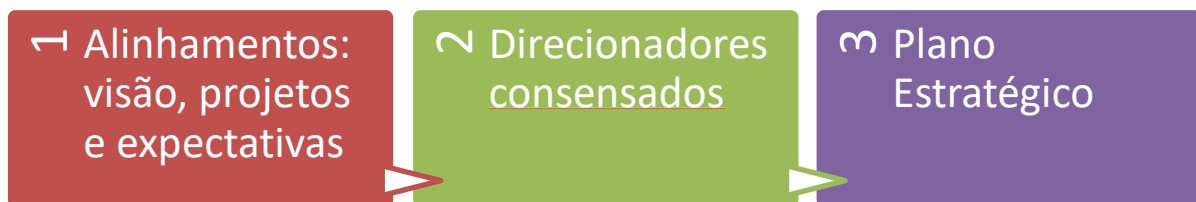
Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

O conselho deliberativo da empresa XZ estruturou suas normas para além de suas funções básicas, reconhecendo também como parte de suas funções estabelecer pré-requisitos para os membros do conselho assim como para os membros da diretoria executiva, estabelecimento de metas e indicadores estratégicos de gestão.

3.1.4 Propósito

Com o estabelecimento das duas primeiras fases do processo de governança da empresa XZ, Propriedade e Poder, a empresa então iniciou um processo de estabelecimento de suas principais diretrizes sistêmicas, o estabelecimento de uma visão única para toda a gestão da empresa, em todos os níveis possíveis.

Figura 11 - Ações de criação de propósito Grupo XZ



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

De forma geral a empresa montou como parte de suas atribuições de governança uma parametrização de seus projetos estratégicos de longo, médio e curto prazo.

A primeira ação foi redefinir seu posicionamento e estratégia colocando como base de seu mapa estratégico as diretrizes de crescer com segurança baseando-se em um estabelecimento de sustentabilidade para crescimento dos próximos cinco anos.

Dessa forma, sua visão e missão foram reestruturadas entre os membros do conselho deliberativo e consensados entre membros do conselho familiar:

Visão - “Ser reconhecida como empresa referência em gestão no segmento de transporte de cargas e logística, com conduta ética e responsabilidade social. ”

Missão - “ Ser uma empresa sólida e lucrativa no segmento de transporte de cargas e logística, garantir um serviço de qualidade a todos os nossos clientes, manter um bom relacionamento com fornecedores, sociedade e meio ambiente, através da competência, valorização e desenvolvimento de nossos colaboradores. ”

Os valores da empresa também foram alterados para uma gestão mais sólida e de longo prazo, focado no estabelecimento de relações transparentes entre membros da família, administradores e profissionais.

Os valores da empresa foram estabelecidos da seguinte forma:

- Honestidade;
- Responsabilidade;
- Respeito;
- Competência;
- Empreendedorismo.

3.1.4.1 Balanced Score Card ou Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico da empresa foi desenhado a partir de análises internas e externas realizadas na empresa, com considerações que levaram a estudos de oportunidades que a empresa possui em seu mercado e seu relacionamento com *stakeholders*, assim como as ameaças referentes às dificuldades e problemáticas que o setor de transportes de grãos sofre pela falta de estrutura brasileira para o setor, mas, além disso uma análise estrutural de suas forças e fraquezas serviram de base para uma análise inicial que culminaram no mapa estratégico.

3.1.4.1.1 Matriz Swot (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

A Matriz SWOT é essencial para a análises das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Na empresa XZ foi utilizada para sequenciar a análise anterior ao mapa estratégico. Nas deliberações acerca dos dados da empresa, os seguintes dados foram recolhidos para dar base a Matriz:

Quadro 4 - Matriz SWOT Grupo XZ

FORÇAS	FRAQUEZAS
Expertise como Empresa	Orçamento e Fluxo de Caixa
História	Recursos Humanos
Software para Agenciamento	Passivo Trabalhista
Relacionamento com Fornecedor	Falta de Indicadores e Metas (Financeiras e de Processo)
Credibilidade no Mercado	Falta de Estratégia
Gestores Comerciais Paraná	

Embarcadores Qualificados Marca Forte Estrutura Física Abertura para Inovação e Mudanças Gestão Familiar Relacionamento com Cliente Gerentes com Experiência Margem de Frete Frota	Treinamento e Qualificação dos Colaboradores Gestores Comerciais Mato Grosso Do Sul Transparência e Negligência nos Processos Internos Falta de Regras Claras em Relação a Cargos, Funções e Carreira Software Contábil Fiscal Rotatividade dos Motoristas Falta de um TI Ambiente de Trabalho Falta de uma análise de Resultado Equipe Matriz Não Qualificada Melhor Previsibilidade de Custos Custo Financeiro Alto Comunicação Interna Problemas Operacionais Internos Pouca Efetividade na Cobrança do CR
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Expansão Estado do Mato Grosso Novos Clientes Expansão Estado Rio Grande do Sul Renovação de Frotas Crescimento do Agronegócio	Restrição de Pagamento de Frete Por Terceiros Aumento do Poder de Barganha dos Nossos Clientes Margem de Frete Inadimplência Crescente de Clientes Aumento No Prazo de Recebimento Clima Crédito

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Toda a análise foi realizada através do estudo global das necessidades de gestão da empresa, envolvendo conselho, gestores e comissões estratégicas. A partir das considerações e da estruturação do estudo do posicionamento da empresa em seu mercado, coube aos conselheiros definirem os objetivos e diretrizes da empresa, estruturando assim os pilares de gestão baseados nas referências e indicadores determinantes para que então, a família, o conselho e os executivos da empresa pudessem guiar as decisões de toda a corporação pelos próximos cinco anos.

Como forma de descrever de maneira sucinta as diretrizes determinantes que o conselho através de seu poder acordado e consensado, segue abaixo um modelo de mapa estratégico baseado na estruturação do método de *Balanced Scorecard*.

Figura 12 - Balanced Scorecard Grupo XZ



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Com as definições enquadradas sob aspectos financeiros, de clientes, internos e de aprendizado a governança da empresa traçou planos elaborados em conjunto com seus líderes e gestores para a formatação da formação da cadeia de valor estrutural capaz de fornecer para cada área da empresa melhores visualizações a respeito da estratégia de longo prazo, o que também beneficiou a comunicação e transparência interna para diretores, conselho e por consequência à própria família que a partir da estratégia montada e caracterizada através do mapa estratégico pôde então tomar conhecimento em relação aos recursos investidos em cada projeto, área e gestão.

3.1.4.1.2 Indicadores Estratégicos

Para consolidação e controle dos objetivos estratégicos traçados pela empresa, o conselho em conjunto com a diretoria executiva colocou como meta a estruturação das metas globais e indicadores de gestão capazes de fornecer informações privilegiadas acerca da gestão da empresa.

A estruturação dos indicadores estratégicos fez parte da capacitação estratégica e o detalhamento das diretrizes que toda empresa trabalha sob o aspecto de gestão do conhecimento interno, transparência e melhoria do processo de qualidade.

Como forma de exemplificar e resumir o processo de criação geral dos indicadores, segue abaixo uma tabela exemplificativa dos principais indicadores traçados como forma de controle adicional baseado no macro objetivo de gestão.

Tabela 10 - Criação de indicadores de gestão Grupo XZ

OBJETIVOS	INDICADORES
EXCELÊNCIA NA GESTÃO	%MARGEM X OPERAÇÃO
	% DE LÍDERES CAPACITADOS
	NÍVEL ACADÊMICO/ PROFISSIONAL
CRESCER 20%	% CRESCIMENTO DE FATURAMENTO
EQUILÍBRIO FINANCEIRO	% POSITIVO DE FLUXO DE CAIXA
	% LUCRATIVIDADE
	% RENTABILIDADE
	PRAZO MÉDIO DE FATURAMENTO
ORÇAMENTO E FLUXO DE CAIXA	% QUEBRA DE ORÇAMENTO
INDICADORES FINANCEIROS	SOLVÊNCIA
RELATÓRIOS	DRE CONTÁBIL
	DRE FROTA
	DRE / FILIAIS
GERENCIAMENTOS DOS CUSTOS	ÁREA
	UNIDADE
ANÁLISE DE INVESTIMENTO	PAYBACK
	TIR
AUMENTAR A CAPACIDADE DE ATENDIMENTO	VOLUME EMBARCADO X QUANTIDADE DE VEÍCULOS
	NÍVEL DE CAIXA X OPERAÇÃO
	EXPANSÃO REGIONAL DE ATUAÇÃO
GESTÃO COMERCIAL INTEGRADA	FATURAMENTO/ FILIAL
	% PULVERIZAÇÃO DO CLIENTES
	COTAÇÃO / FECHAMENTO
RELACIONAMENTO COM CLIENTE	% PESQUISA DE SATISFAÇÃO
	% DE CRESCIMENTO VOLUME / CLIENTE
CRIAÇÃO E PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS	PRAZO MEDIO DE FATURAMENTO
	% CUMPRIMENTO DE FECHAMENTOS CONTÁBEIS
EXCELÊNCIA NA LOGÍSTICA	CUSTO VEICULOS / FATURAMENTO
GESTÃO DE RH	%TURN OVER
	%SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO
GESTÃO DE RISCO	% ENDIVIDAMENTO
	%CONCENTRAÇÃO DA CARTEIRA DE CLIENTES
	% DE DESCUMPRIMENTO DE REGULAMENTAÇÃO
INTEGRAÇÃO E PROCESSO DE TI	NÚMERO DE INOVAÇÕES / ANO
	CHAMADOS DE MELHORIA ABERTOS / SOLUÇÕES

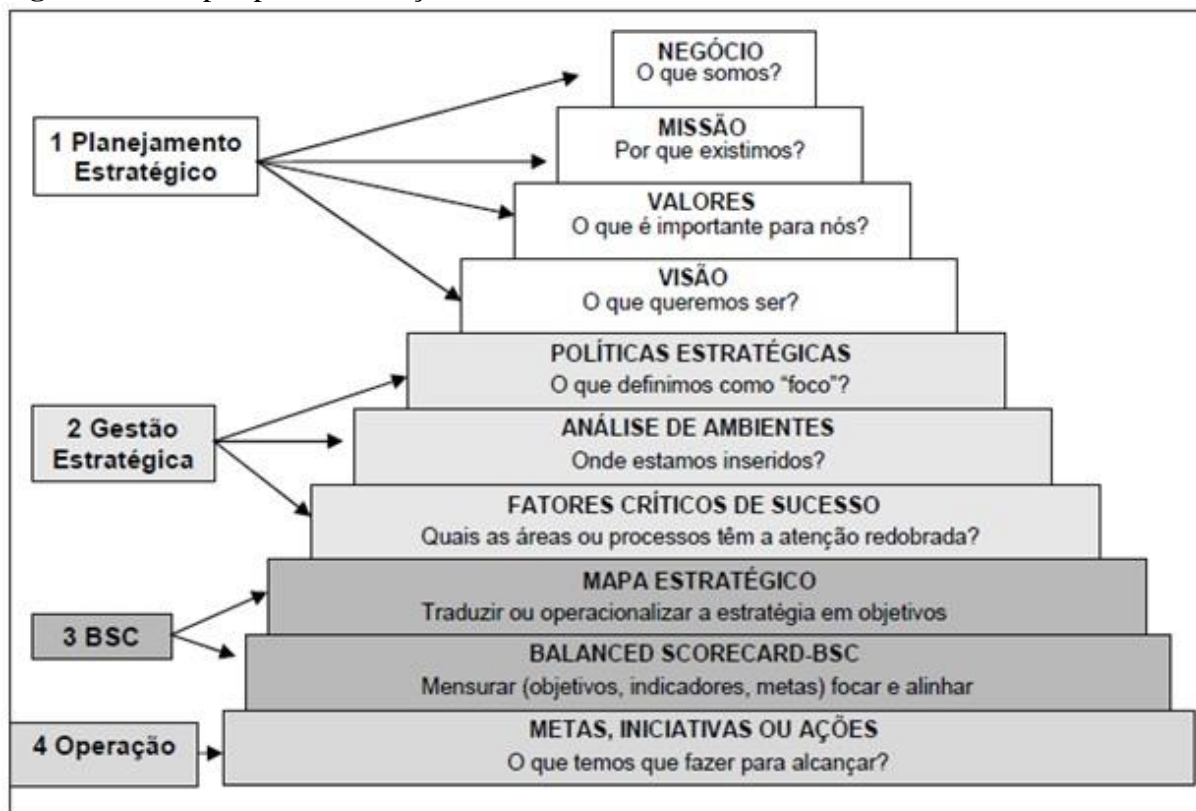
Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Como forma de reproduzir os propósitos direcionados pelo conselho deliberativo e pela família a comunicação, estruturação e controle dos indicadores o conselho determinou a criação de um novo departamento auxiliar ao conselho deliberativo com a função principal de manter

toda a empresa incluindo o conselho e a família acerca do acompanhamento dos indicadores estratégicos, de produtividade, de influência e de resultado.

O novo departamento com status de órgão de gestão e informação passou a ser chamado de CIIES – Centro de Inteligência de Informações Estratégicas que sustentado na teoria de agência tornou-se uma ferramenta capaz de aprimorar a relação entre administradores e conselho.

Figura 13 - Etapas para elaboração de um BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004, p.35)

A figura acima exemplifica as etapas da construção do BSC elaborada por Kaplan e Norton, o que nesse contexto é utilizada para demonstrar as funções até então descritas de elaboração e estabelecimento do negócio e proposição das políticas estratégicas concebidas pelo conselho da empresa contextualizado com as demandas da família através da elaboração de suas regras de governança, assim como a determinação de um *Balanced Scorecard* com a função precípua de compartilhar as diretrizes da empresa com suas forças de gestão, cabendo ao órgão CIIES a função de ramificação e disseminação da gestão das informações tanto em nível vertical quanto horizontal.

O critério de elaboração de toda a estrutura de indicadores da empresa foi então elaborado sob os seguintes direcionamentos.

Quadro 5 - Parametrização de indicadores estratégicos Grupo XZ

PARAMETRIZAÇÃO	Setor	Estrutura baseada no centro de custo da empresa
	Indicador	Sistema de medida qualitativo e/ou quantitativo
	Definição	O que se pretende medir
	Objetivo	Por que medir o desempenho com ou sem esse indicador
	Forma de cálculo	Como deve ser calculado e quais informações necessárias para sua estruturação
	Unidade de Medida	Qualitativo ou Quantitativo
	Dimensão	Unidade, Centro de Custo, Filial, Veículo, Cliente...
	Critério de Acompanhamento	Dado do período, acumulado ano/ mês/ dia
	Responsável pela medição	Nome/cargo do profissional responsável pela medição e cobrança
	Polaridade	Nível de melhoria
	Tipo de indicador	Resultado, tendência, produtividade, qualidade, estratégico...

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

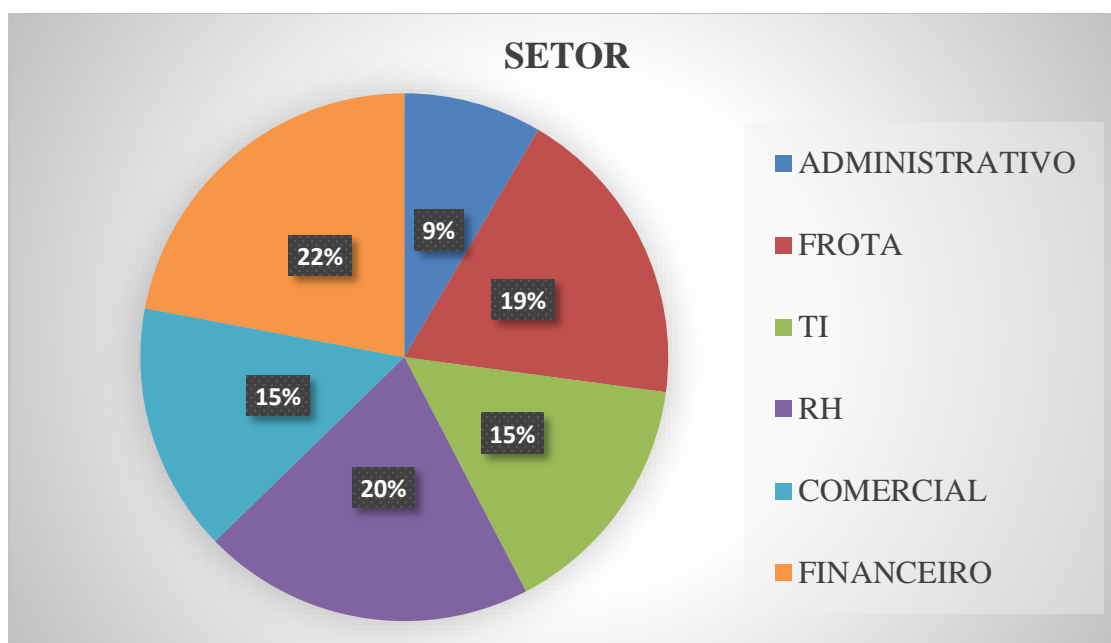
A partir da estruturação dos indicadores o conselho passou a contar com a informação em tempo real do resultado de sua capacidade decisória e de comunicação uma vez que todos os indicadores foram inseridos em seu sistema integrado de *Business Intelligence* e *Enterprise Resource Planning* gerando em toda a empresa o controle de informações necessários para a aplicação rápida de suas diretrizes.

3.1.4.1.3 Projetos Estratégicos

Os projetos estratégicos foram estabelecidos através da formatação do *Business Plan* elaborado pela nova governança da empresa, estabelecidos como forma de visão para os cinco primeiros anos de gestão da nova diretoria e conselho.

Dentro do estabelecimento das novas formas de gestão e indicadores, os projetos de melhoria e reestruturação somaram sessenta e um novos projetos englobando todas as áreas e processos da empresa, sendo que sua distribuição percentual foi estabelecida conforma mostra o gráfico abaixo.

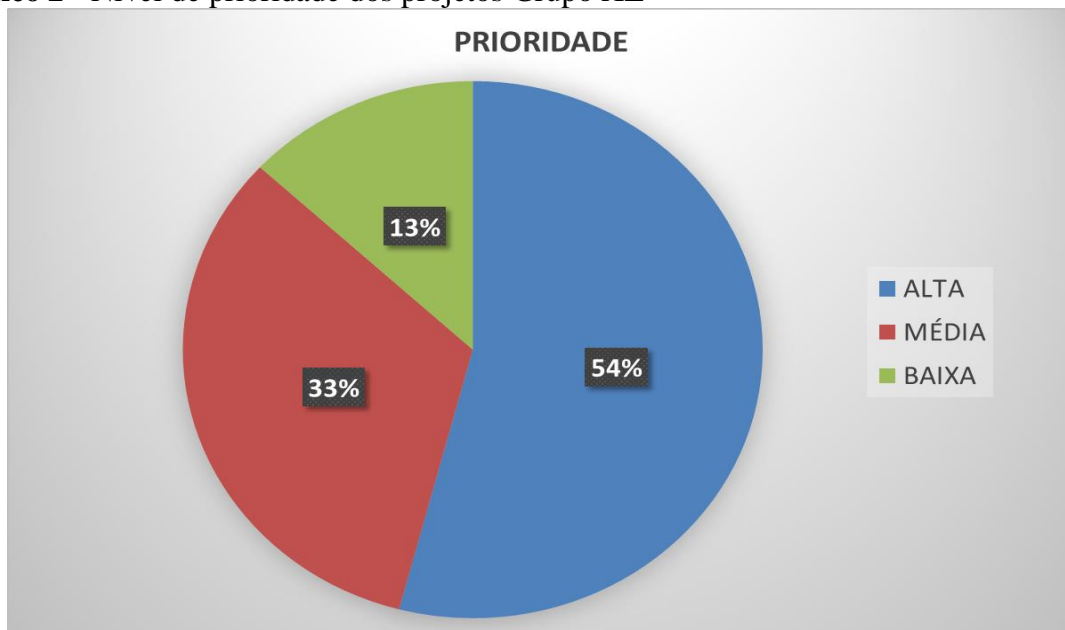
Gráfico 1 - Projetos por setor Grupo XZ



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Conforme adequação aos planos estabelecidos pela nova gestão da empresa, as distribuições dos projetos estratégicos foram reservadas aos fatores críticos de sucesso da empresa em questão. Dessa maneira, o a estruturação das novas diretrizes pôde ser consolidada com uma máxima atuação de prioridades dos projetos elaborados conforme gráfico abaixo pode demonstrar.

Gráfico 2 - Nível de prioridade dos projetos Grupo XZ

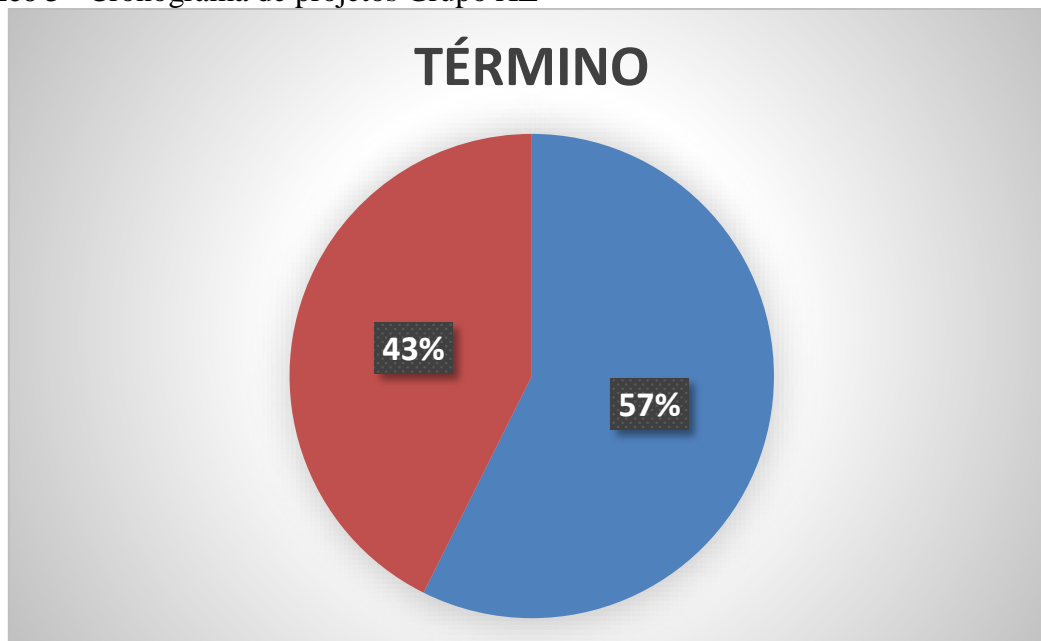


Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

É visível pela demonstração do gráfico acima que a empresa necessitou criar e estabelecer uma cultura com propósitos claros voltados ao resultado devido a necessidade de alta prioridade em projetos estratégicos voltados principalmente para as áreas de gestão de pessoas devido sua falta de comunicação interna, financeira devido à sua informalidade no trato de questões financeiras de alto nível de investimento e fluxo de caixa, principalmente no tocante aos aspectos de orçamento e administração de passivos e no tocante à administração dos ativos de frota, por se tratar de aspecto de grande aplicação de recursos financeiros.

Dessa forma, a partir do ano de reestruturação da gestão a empresa passou a administrar a estruturação dos seus projetos e indicadores estratégicos e chegando ao final do segundo ano de seu *Business Plan* com 57% (cinquenta e sete por cento) dos seus projetos concluídos e 47% (quarenta e sete por cento) em estruturação conforme demonstra o gráfico abaixo.

Gráfico 3 - Cronograma de projetos Grupo XZ



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Dos 43% dos projetos em elaboração, 15% mantiveram atrasados por necessidade de mudança do escopo proposta pela gestão da empresa baseadas em erros de estruturação.

3.1.5 Papéis

Um dos princípios básicos da governança em empresas familiares é a clara definição dos papéis dentro da arquitetura familiar e profissional. Não só ao que tange ao sistema de cadeia de comando, mas, também do nível de controle e gestão que se deve estabelecer entre familiares e profissionais não familiares.

Na empresa XZ essa estruturação se deu em diferentes níveis dentro da criação de comando executivo assim como feito no âmbito do conselho.

Figura 14 - Diferenciação de papéis executivos

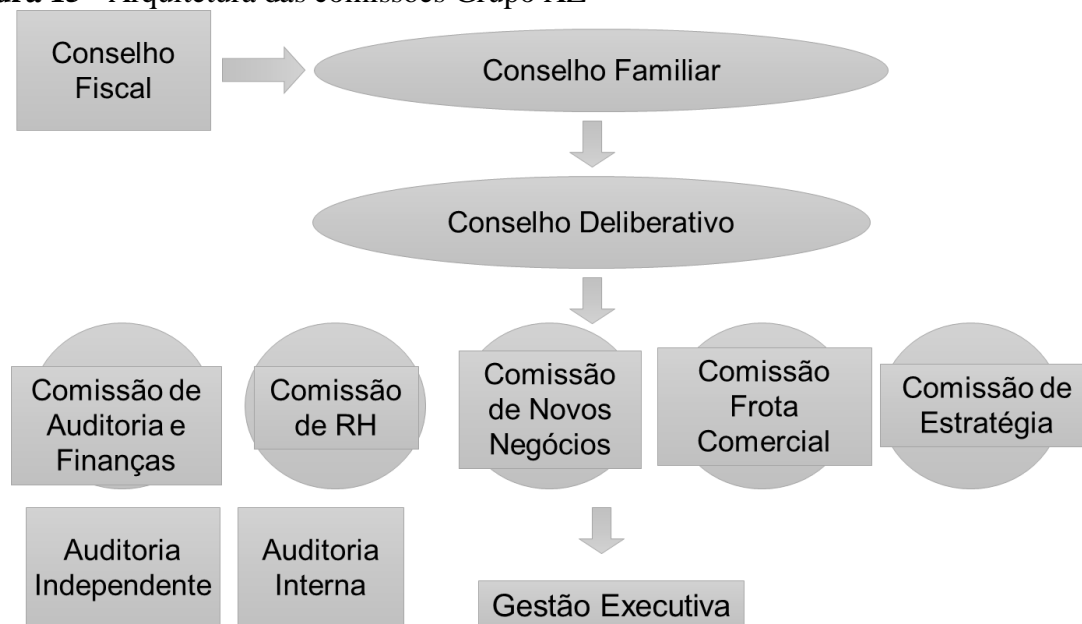


Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A figura acima demonstra a necessidade de separação funcional no âmbito executivo da empresa, modelo que foi adaptado para a empresa XZ nos aspectos de empresa familiar.

Como primeira ação da diferenciação dos papéis foram criadas comissões estratégicas de gestão, que são órgãos menores de deliberação auxiliares do conselho, mas, principalmente agentes de comunicação interna capazes de auxiliar a estrutura de diretores da empresa.

Figura 15 - Arquitetura das comissões Grupo XZ



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

As comissões foram criadas conforme tabela acima com a função de auxiliar a estrutura de gestão da empresa, adicionando nas decisões estratégicas profissionais não familiares e fazendo com que familiares executivos da empresa pudessem participar ativamente das melhorias, fazendo com que cada área de atuação se diferenciasse em nível de função.

Para melhor descrever o papel das comissões como agentes da estruturação da gestão na empresa XZ segue a tabela abaixo.

Tabela 11 - Responsabilidades e ações de cada comissão Grupo XZ

COMISSÃO	AÇÕES
AUDITORIA E FINANÇAS	Responsabilidade da Comissão: <ul style="list-style-type: none"> • Estruturar todas as ações do financeiro • Propor melhorias • Analisar resultados e estrutura financeiro contábil Periodicidade: <ul style="list-style-type: none"> • 1 reunião a cada 15 dias

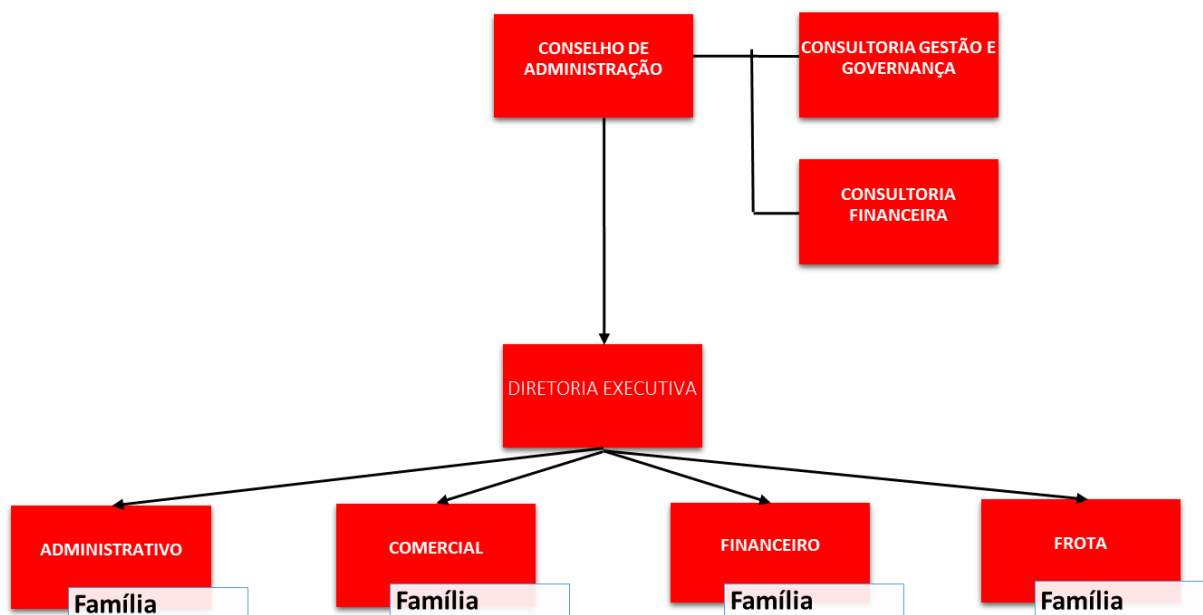
RH E MELHORIAS PROFISSIONAIS	Responsabilidade da Comissão: <ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento e Execução das ações de recursos humanos • Propor melhorias para o setor • Análise de cada setor em relação ao nível profissional • Analisar possíveis investimentos • Estruturação conjunta de ações e envio ao conselho Periodicidade: <ul style="list-style-type: none"> • 1 reunião a cada 15 dias
NOVOS NEGÓCIOS	Responsabilidade da Comissão: <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer estudos de mercado • Criação de novos produtos e serviços • Estruturação de novas parcerias • Relacionamento com novos clientes • Pesquisa e Desenvolvimento Periodicidade: <ul style="list-style-type: none"> • 1 reunião a cada 15 dias
FROTA COMERCIAL	Responsabilidade da Comissão: <ul style="list-style-type: none"> • Analisar os processos integrados entre Frota e Comercial • Propor Melhorias • Planejamento mensal, quinzenal e semanal • Resolução de conflitos • Analisar os indicadores dos setores • Otimizar a utilização da frota Periodicidade: <ul style="list-style-type: none"> • 1 reunião a cada 15 dias
ESTRATÉGIA	Responsabilidade da Comissão: <ul style="list-style-type: none"> • Revisar e auditar os processos internos • Propor melhorias de processos • Analisar viabilidade de projetos para melhorias • Analisar investimentos • Buscar softwares capazes de otimizar a gestão dos processos internos • Dar suporte ao Conselho em questões de melhoria • Acompanhar e cobrar os processos internos definidos pelo conselho. Periodicidade de reuniões: <ul style="list-style-type: none"> • 1 reunião a cada 15 dias

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A estruturação das comissões foram base para a elaboração da cadeia de comando estrutural, dessa forma após a estruturação de suas bases e funções a segunda etapa se concentrou na criação das áreas executivas da empresa, como forma de auxiliar o diretor executivo da empresa.

O conselho se concentrou na elaboração da estrutura e na desconcentração de poder das mãos do diretor, como forma de fornecer alçada de gestão para todos os níveis críticos e estratégicos da empresa.

Figura 16 - Arquitetura estratégica executiva Grupo XZ



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A figura acima mostra apenas o aspecto executivo criado pelo conselho, de forma geral a diretoria executiva e os cargos de vice-diretoria estratégica seriam ocupadas nos três primeiros anos de gestão apenas por famílias indicados pelo Conselho Familiar, onde a partir do terceiro ano a estrutura de cargos e salários poderia também indicar para as vice-diretorias estratégicas profissionais não familiares.

Para cada diretoria foram criados pré-requisitos e diretrizes de gestão estabelecidos pelo conselho conforme tabela a seguir.

Tabela 12 - Diretrizes estratégicas de cada diretoria Grupo XZ

DIRETORIA	DIRETRIZES
COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão das Unidades • Acompanhamento diário do volume embarcado • Contato direto com carteira de clientes • Acompanhamento, apresentação e gestão dos resultados • Fazer parte das decisões de crédito e cobrança • Cálculo e conferência das comissões • Gestão das margens de diferença de frete • Documentação de cadastro de novos clientes e renovação • Planejamento, Projetos e execução das ações de <i>Marketing</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer parte das decisões das comissões Frota e Comercial • Gestão e execução do plano comercial • Manutenção Frota Leve
FINANCEIRO	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão direta das pastas de: • Contas a Receber • Contas a Pagar • Contabilidade • Fiscal • Conferência e Auditoria das informações • Gestão da controladoria • Apresentação dos resultados financeiros para o conselho • Gestão dos caixas e apresentação mensal para conselho • Construção e gestão do orçamento • Análise, gestão e apresentação dos indicadores financeiros da empresa • Gestão dos investimentos na empresa (colher financiamentos, viabilidade, aplicação de recursos) • Gerenciamento dos custos (centro de custos)
FROTA	<ul style="list-style-type: none"> • Acerto de recebimento de fretes • Controle dos recursos para adiantamento de diárias, reembolsos de despesas e gorjetas. • Acompanhamento das não conformidades (conjunto) • Gerenciamento do sistema <i>Track System</i> • Gerenciamento dos fretes (2) • Gerenciamento das multas de trânsito • Gestão operacional • Gestão dos indicadores e metas • Participar das decisões da comissão do Frota com Comercial • Monitoramento e <i>check list</i> dos caminhões • Gestão dos abastecimentos externos e internos • Gestão de Estoque (controle) • Registro ANTT • Gestão da Manutenção • Compra com fornecedores • Proposição de investimento em frota • Borracharia • Acompanhamento telemetria • Gestão dos motoristas • Controle da logística • Manutenção da estrutura • Venda de caminhões
ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão do Software e análise de possíveis softwares complementares • Gestão de telefonia fixa e móvel • Gestão de material de uso e consumo • Gestão de compras uniformes e crachás • Software de rastreamento e gerenciamento de risco • Monitoramento de alarme da matriz • Gestão de suporte aos meios de pagamentos eletrônicos • Conferência da Folha

	<ul style="list-style-type: none"> • CIPA • Renovação e contratação de seguros • Sinistros
--	---

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

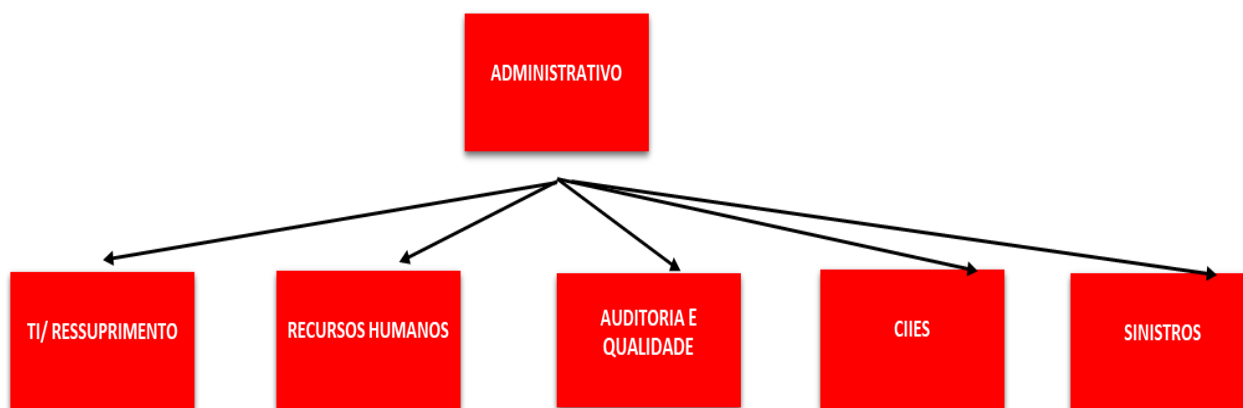
A definição clara de papéis dentro da empresa foi fator fundamental para a gestão familiar, uma vez que existia conflitos de poder, controle e gestão em todos os níveis. O que foi de grande efeito não só para os familiares como também para os profissionais não familiares que passaram a compreender a forma de atuação e o nível de direção da empresa.

Contribuiu também para a transparência e responsabilidade dos profissionais e familiares envolvidos no processo, colocando como regra o estabelecimento de pré-requisitos para preenchimento das funções diretivas fazendo com que profissionais não familiares pudessem concorrer igualmente para funções horizontais e verticais dentro da arquitetura da empresa.

Para cada diretoria estratégica foram estabelecidas pastas de gestão administradas por uma cadeia de comando com gestores estratégicos formada por profissionais não familiares.

Para melhorar exemplificar a distribuição primária do poder agora descentralizado entre família e profissionais não familiares segue abaixo a arquitetura de cada diretoria dividida em pastas de gestão estratégica baseadas na elaboração das áreas críticas de sucesso estabelecidas e consensadas pelos conselhos.

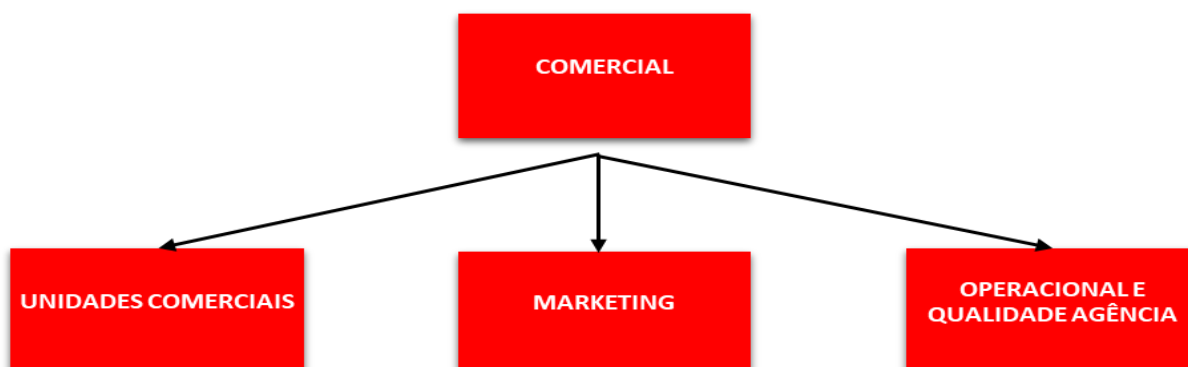
Figura 17 - ARQUITETURA ORGANIZACIONAL – Administrativo Grupo XZ



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Cada pasta possui suas subáreas divididas em níveis de gestão operacional. A diretoria foi direcionada para o executivo familiar mais experiente, uma vez que a estruturação das ações de consultoria de gestão e governança ficaram sob sua supervisão e ação executiva.

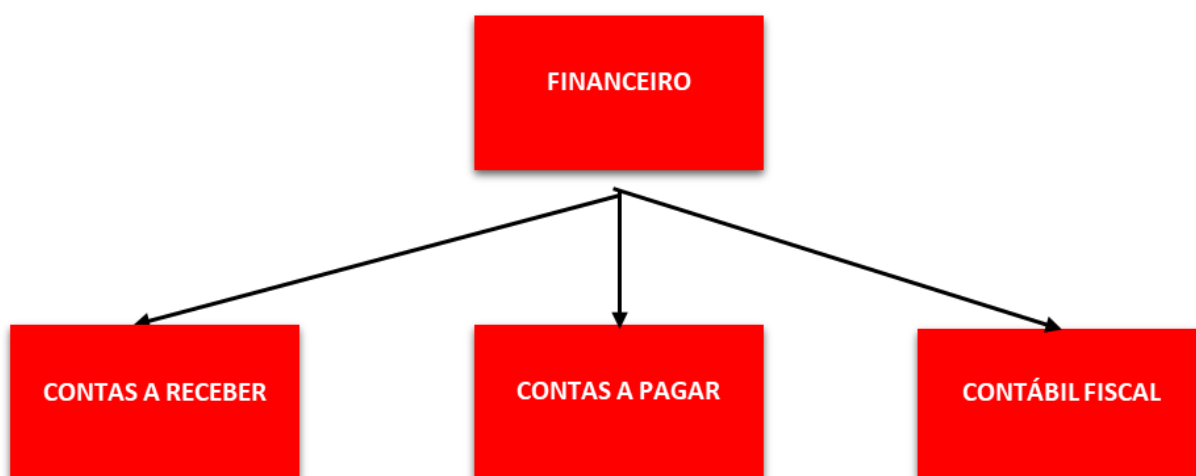
Figura 18 - ARQUITETURA ORGANIZACIONAL – Comercial Grupo XZ



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Para a diretoria comercial foi direcionado o executivo familiar que já ocupava cargo correlato, atribuindo a sua função metas, indicadores, orçamento e novos poderes de gestão estabelecidos pelo conselho deliberativo.

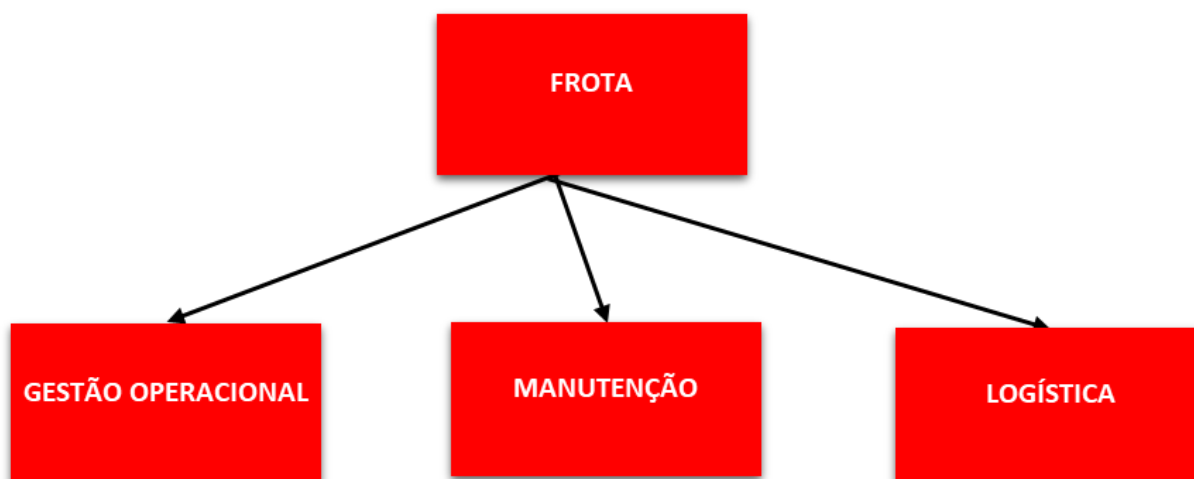
Figura 19 - ARQUITETURA ORGANIZACIONAL – Financeiro Grupo XZ



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Devido à pouca experiência como diretora de operações financeiras a executiva familiar responsável pela pasta foi submetida a melhorias e pré-requisitos de estruturação curricular e também sua função foi durante os dois primeiros anos compartilhada com o diretor administrativo, executivo familiar com experiência de anos também no setor financeiro.

Figura 20 - ARQUITETURA ORGANIZACIONAL – Frota Grupo XZ



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A gestão da diretoria de frota necessitou ser compartilhada, uma vez que área estratégica da empresa foi dividida em dois níveis, o primeiro focado na gestão da pasta e outro em nível operacional para ajustes de demanda de compras, manutenção e contratações uma vez que o setor oferece *turnover* anormal aos demais setores da empresa.

3.1.5.1 Variáveis chaves de ação

Para cada nível de gestão intermediária foram definidas variáveis chaves de ações focadas na formulação dos projetos operacionais de gestão capazes de impulsionar o desenvolvimento e alavancagem de cada área, colocando assim metas e responsabilidades para cada gestor de área.

Dessa forma, para cada área intermediária imediatamente abaixo de cada diretoria foram criadas pastas de atuação que atuaram na formulação da profissionalização da empresa, que até o início do projeto de governança era informal.

Quadro 6 - Variáveis chaves de ações Grupo XZ

ÁREA	VARIÁVEIS CHAVES DE AÇÕES
FROTA	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar e Desenhar um projeto para um software da Gestão de Frota • Profissionalizar os Mecânicos • Melhoria do Processo de Compras • Estruturação da Gestão da Manutenção • Criação dos indicadores de Logística, Manutenção e Operacional

	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão do Controle de Pneus • Implantação do Gerenciamento de Risco (Interno) • Aquisição de antenas Satelitais • Automatização das Bombas de Abastecimento • Integração e Treinamento Motorista • Busca de um novo meio de pagamento para remuneração de diárias
FINANCEIRO	<ul style="list-style-type: none"> • Criação da Base Avançada de Pagamento de Fretes • Controle sobre consistência dos relatórios financeiros • Estruturação do Orçamento Empresarial • Estruturação de um fluxo de caixa gerencial • Transição dos caixas • Estruturação dos Centros de Custo e Gerenciamento • Estruturação dos relatórios contábeis / financeiros (DRE, BP) • Melhoria no Processo de Faturamento • Estruturação de um Processo de Gestão Contábil Fiscal • Levantamento e criação da política de estadias • Análise de Investimento • Gestão de Risco e Política de Crédito • Criação dos Indicadores Financeiros de Gestão
COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Incentivos aos Motoristas • Reunião de Acompanhamento Comercial e apresentação de resultado • Criação de Indicadores e Metas do Comercial • Programa de Relacionamento com clientes • Programa de Incentivos para colaboradores/ gestores a partir de resultado • Melhoria do Layout da frota leve • Plano de Marketing • Brindes para clientes • Plano de Expansão para o Estado do MS / RS • Classificação de clientes
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> • Definição dos cargos e Funções Internas • Processo de Recrutamento e Seleção • Plano de cargos e salários • Acompanhamento do controle de horário e forma de remuneração • Busca do meio de pagamento de despesas de gestores e embarcadores • Proposição para Capacitação para gestores • Proposição para Capacitação para colaboradores • Projeto 360 graus • Programa de Incentivo ao Bem Estar • Análise de Clima Organizacional • Programa de Motivação, Empreendedorismo, Inovação • Criação de Indicadores do setor
	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturação do Suporte

TI	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturação do Desenvolvimento e Gerenciamento de Processos • Unificação dos documentos e arquivos (OWNCLOUD) • Revisão do Software e Proposição de outras ferramentas • Gestão do Ressuprimento das filiais • Sistema de monitoramento por câmeras • Gerenciamento de uniformes • Criação dos Indicadores do Setor • Gestão e Controle de Patrimônio • Gestão e controle de compras (estoque) • BI
AUDITORIA /QUALIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do Departamento
ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão dos Contratos com Fornecedores (Seguradoras, Gestores de Pagamento Eletrônica...) • Gestão do Relacionamento com Fornecedores • Criação dos Indicadores do setor • Gestão dos malotes internos e inter filiais • Reforma Estruturas do Escritório Matriz

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

As variáveis chaves de ações fizeram com que cada estrutura desenvolvesse sentido objetivo e diretivo, criando sinergia entre áreas e também auxiliando no controle geral realizado por gestores, diretores e conselho. As ações alocadas em cada nível estratégico fizeram com que os pré-requisitos profissionais fossem naturalmente reestruturados para adequação, elevando o nível profissional e humano no processo.

3.1.6 Pessoas

Como fase final do projeto de governança na empresa familiar XZ, três ações foram desenvolvidas com foco na profissionalização interna de profissionais e familiares, criação de uma Cultura Organizacional de resultado focada no profissionalismo das cadeias de comando da empresa em prol da otimização e inovação da gestão, como segunda grande ação foi estruturado um novo modelo de ampliação da meritocracia interna capaz de elevar e reter talentos familiares ou não e criar um ambiente sinérgico e prático focado no longo prazo da empresa, e como terceira ação o foco na comunicação interna da empresa, através da incorporação de instrumentos de disseminação não só da cultura organizacional, mas, também das decisões e dos processos diários intra-equipes ou inter-equipes, fortalecendo laços, criando ambientes dinâmicos e otimizando tempo e por consequência aumentando a produtividade.

3.1.6.1 Cultura Organizacional

É importante destacar que a empresa, por se tratar de gestão familiar possuía um aspecto cultural focado em algumas características conforme o quadro abaixo pode exemplificar.

Quadro 7 - Pontos fortes e pontos fracos das características familiares do Grupo XZ

Características Familiares do Grupo XZ	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Forte relação Família-Empresa e consequente Centralização do Poder	- Compromisso, dedicação e lealdade incondicionais para com a empresa.	-Decisões tomadas com base na intuição ou em aspetos emocionais -Perda do Controlo da empresa. -Colaboradores insatisfeitos. - Recusa da burocracia e consequente definição informal da estratégia e planeamento.
Cultura Familiar Continuada	-Aprendizagem continuada dos valores da empresa. - Verdadeiro conhecimento da realidade empresarial.	-Escolha de recursos humanos feita pela lealdade e não pelas características pessoais. -Forte ligação com práticas passadas cria barreiras à mudança.
Conflitos na empresa	- Novas gerações trazem novas ideias.	-Desacordo entre familiares devido a conflito de interesses
Estrutura Fechada de Capital	- Empresa passa de geração em geração com aprendizagem continuada.	- Pouca transparência.

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Como característica marcante das empresas familiares, o quadro acima mostra justamente de forma exemplificativa os problemas enfrentados pela criação de uma cultura profissional na empresa.

Para a formulação de uma nova cultura organizacional, os projetos de estruturação de governança foram a primeira fase de todo o processo, uma vez que padronizou o sistema de decisão executiva da empresa, separando poderes de gestão daqueles que antes possuíam propriedade e poder, retirando grande parte da informalidade do processo que era comum às áreas e aos gestores.

O alinhamento com a inovação tecnológica também foi diretamente um dos fatores de uma nova fase empresarial, os processos que possuíam em sua forma de atuação o nível manual na maior parte das vezes, começaram a serem desenhados e desenvolvidos através de ferramentas e analisados através de números.

Os processos de aumento salarial, promoção ou até mesmo demissão foram estruturados pelo novo departamento criado de Recursos Humanos, que não só formulou as políticas de entrada, saída e gestão de pessoas como possui em seu nível as alçadas necessárias de atuação, retirando das relações informais com os sócios e donos as antigas práticas de gestão.

3.1.6.2 Meritocracia

A meritocracia como base das relações profissionais foi estabelecida em dois aspectos chaves, fortalecendo a gestão e a visão sistêmica de longo prazo.

Descritivo de Funções

A primeira ação chave para a criação da meritocracia interna no grupo foi o estudo analítico das funções de cada setor, profissional e área. Para cada profissional foram estabelecidos quadros funcionais dinâmicos e transparentes para deixar claro funções, desempenho esperado e pré-requisitos de atuação, nível e setor, tanto em nível horizontal quanto em nível vertical, permitindo dessa maneira uma relação lógica e hierárquica.

Plano de Cargos e Salários

Com o estabelecimento base das funções internas a empresa passou a criar sistemas de avanços na carreira individual em níveis verticais e horizontais com a finalidade de desenvolver a estrutura de continuidade do negócio, manutenção e retenção de talentos e como forma de beneficiar o desempenho individual e de equipe, contendo como parâmetros pré-requisitos qualitativos relacionado ao desempenho em grupo, como líder tratando de questões comportamentais como também quantitativos, baseados em desempenho metrificado em indicadores pré-concebidos para área, setor, função e gestão.

Plano de Participação nos Lucros

A empresa através de seus projetos estratégicos fortaleceu a meritocracia adotando métodos de participação de seus profissionais nos lucros da empresa através das métricas de seus indicadores estratégicos, de produtividade e de resultado. Dessa forma, profissionais e equipes com desempenho em nível de alavancagem passaram a também possuir a possibilidade de aumentarem seus ganhos em conformidade com o crescimento e melhoria dos números da empresa.

3.1.6.3 Comunicação

Como plano de ação para um processo contínuo de melhoria da comunicação interna a empresa adotou medidas significativas derivadas das análises de Clima Organizacional promovido pelo setor de Recursos Humanos, onde os profissionais apontaram falhas na agilidade da comunicação, assim como falha na interpretação e transparência por parte dos gestores e líderes da empresa.

Dessa forma foram adotadas como medidas internas três níveis, estruturação de sistemas de informação interno como base para uma melhor qualidade da informação e registro, reuniões assertivas e periódicas com equipes internas e um novo sistema de feedback capaz de criar inteiração entre profissionais, gestores e diretores.

Sistemas de Informação

Os sistemas de informação foram desdobrados em vários níveis para melhor servir a comunicação interna, o primeiro foco foi dado aos níveis de indicadores de gestão, de produtividade e resultado, portanto, um *Business Intelligence* foi estruturado para que toda a empresa pudesse acompanhar de forma *on-line* o desempenho individual e também setorial cabendo aos gestores a integração e interpretação de alçadas e transparência sobre os números de gestão interno.

Outro sistema de informação foi instaurado com a finalidade de acompanhar os projetos estratégicos da empresa desempenhados por gestores e potenciais profissionais que passaram a alimentar o sistema com informações de evolução dos projetos em nível de gestão de projetos para que toda a empresa pudesse acompanhar o nível e evolução.

Além dos dois sistemas citados, outro sistema gestor de documentos internos foi integrado a todas as plataformas de trabalho para que todos pudessem ter acesso rápido, confiável e atualizado mediante todos os documentos gerados pela empresa, o que fortaleceu a

autenticidade de documentos internos da empresa e fez com que os documentos passassem por um processo de democratização, disseminando a informação na empresa.

Ainda, um último sistema foi integrado de forma *on-line* com a finalidade de disseminar a informação funcional de cada profissional, com vídeos, fotos e também textos. Uma rede social interna focada somente nos aspectos funcionais de cada função, fazendo com que cada profissional conhecesse rapidamente sobre ações de cada profissional em toda a empresa, melhorando integração e até mesmo fornecendo a possibilidade de auxílio em momentos de crise como faltas ou férias.

Reuniões

O processo de reuniões de equipe que antes funcionava sob aspectos informais foi estabelecido como regra, em todos os níveis, tanto de forma vertical em relação a prestação de contas, assim como horizontal para melhorias internas de processos.

Além das já citadas comissões estratégicas, foram criadas reuniões setoriais, por unidade e por nível estratégico de gestão.

Para cada nível de reuniões foram criados quadros de participação, pré-requisitos dos participantes, tempo de formulação e agendamento, seguindo o roteiro abaixo:

- Objetivo
- Título
- Assuntos
- Participantes
- Local, data, hora e duração
- Equipamentos
- Distribuição de agenda

Com a criação dos pré-requisitos também foram criadas as atas de resolução, fazendo com que cada reunião se tornasse uma forma transparente de comunicação com equipes, gestores, diretores e conselho.

Feedback

Uma das principais dificuldades que o grupo XZ possuía era a disseminação de um sistema de feedback, principalmente por parte dos gestores e líderes.

Dessa forma, foram estabelecidas duas ações principais, a primeira delas foi a criação de um sistema integrado de avaliação 360 graus e a integração de um sistema de informação de feedback e insights.

Avaliação 360 graus

Para a criação do sistema de 360 graus foi necessário a execução de um programa de treinamentos de líderes formatado para a inclusão, integração e nivelamento em nível estratégico capaz de conduzir uma comunicação coesa e padronizada com as diretrizes da empresa. Todo o processo foi conduzido pelo departamento de recursos humanos que estruturou uma avaliação macro anual e projetos de integração decorrentes das ações da avaliação.

Sistema de informação de Feedback e Insights

Como forma prática e com foco inovador a empresa adotou um novo *software* gerenciador de *feedback*. O novo sistema passou a ser instrumento chave na gestão de pessoas e na comunicação interna, uma vez que possui as funcionalidades de integração, registro e solicitação de *feedback* para todas as pessoas da empresa, partindo essa solicitação também de qualquer profissional que esteja no processo.

O benefício registrado pelo sistema foi impactante para a empresa, uma vez que o *feedback / insight* pode ser realizado de diferentes formas, como texto, vídeo, áudio, pessoal e dessa foram trazendo dinamismo às relações, uma vez que o *insight* pode ser realizado durante ou ao término de qualquer projeto conjunto, assim como, a agilidade da solicitação e atendimento da demanda pode ser realizado a qualquer tempo, provocando grandes mudanças nas antigas formas de gestão da empresa.

CONCLUSÃO

As exigências globais obrigam empresas a tomar posições nos negócios e a empenharem-se no seu crescimento sustentável. O salto tecnológico, a transição de gerações, os níveis altos de consumo, a competitividade, o custo inerente à falta de infraestrutura, as oscilações econômicas, sociais e políticas produzem um panorama imensamente arriscado, desequilibrado e com poucas perspectivas para o cenário brasileiro e também mundial.

As empresas familiares encontram nesse contexto alguns desafios adicionais como ao longo desse trabalho foi apresentado, uma vez que precisa criar estratégias e ações que envolvam a profissionalização de suas decisões, a criação de estrutura formal de alinhamento organizacional e pensar no futuro de forma concreta em nível de sucessão.

O que fica evidente na construção deste trabalho são as características diferenciadoras das empresas familiares para as empresas não-familiares, com implicações positivas e negativas na gestão dos negócios que condicionam a aplicação das práticas de governança e gestão de controle interno observadas.

A forte relação existente entre a família e o negócio que levam à centralização do poder e ao carente planejamento da gestão, põe em causa a aplicação do princípio da descentralização e consequente delegação de poder para a prática de governança, não promovendo o alinhamento dos objetivos de cada responsável com os objetivos globais da empresa.

A existência de uma cultura familiar apesar de fornecer para a empresa o engajamento daqueles que fazem a gestão da empresa, por outro lado, traz o distanciamento da gestão entre familiares e não-familiares, tornando a adaptabilidade da gestão difícil e burocrática, com grande dificuldade de estar aberta à inovação e principalmente para uma gestão transparente e congregacional.

Devido a esse e outros pontos apresentados podemos afirmar que muitas empresas possuem dificuldade em manter o interesse dos familiares no negócio quando se passa de geração em geração, muitas vezes gerados por conflitos familiares ocasionadas pela falta de separação entre propriedade e gestão.

Pela falta de estrutura formal as empresas familiares como no caso do Grupo XZ possuem grandes dificuldades em planejar a curto, médio e longo prazo, não estando preparada para mudanças do mercado, desafios e muitas vezes não conseguindo aproveitar oportunidades, justamente por não conseguir resolver problemas internos.

O Grupo XZ, foco da análise do caso concreto da aplicação das práticas de governança, controle de gestão e sucessão, com mais de vinte anos de atuação e gestão familiar se encontrava

no contexto degenerativo da gestão, enfrentando grandes problemas relacionados a sucessão e continuidade familiar, profissionalização, conflitos internos entre sócios e administradores, alto grau de informalidade da gestão e dos controles da empresa e dificuldade para gerar uma cultura meritocrática capaz de gerar engajamento de seus colaboradores.

Na aplicação do método do caso estudado foi escolhido um cronograma que priorizou a construção contínua capaz de alicerçar as melhores práticas e ações ao longo de quase dois anos.

A primeira fase foi constituída da gestão e discernimento entre propriedade e gestão, o que levou a estrutura da coesão societária, a criação de uma empresa gestora de recursos e empresas, passando pela criação do protocolo familiar que criou normas robustas entre sócios e administradores e alicerçou um caminho futuro para eminentes sucessões.

A segunda fase foi construída sob o paradigma de poder, as ações foram focadas em estruturar as bases da governança baseadas em vários níveis de aplicação da teoria de agência, onde dessa forma foram criadas normas, regulamentos, ações e projetos para a estruturação do Conselho Familiar e do Conselho Deliberativo.

A terceira fase de aplicação e implementação baseou-se na construção de propósito onde foi então desenhado pela nova governança da empresa um Mapa Estratégico que alinhou as perspectivas e demandas de planejamento de longo prazo que a empresa a partir de então passou a caracterizar como plano padrão para sua atuação, envolvendo a organização de forma estrutural e “*top-down*” na construção e direcionamento de um novo conceito de gestão e incluindo nesse contexto com ações “*bottom-up*” através da criação conjunta de indicadores estratégicos, metas direcionadas e controladas e projetos de curto, médio e longo prazo que causaram impacto na estrutura da empresa.

A quarta fase foi direcionada a definição dos papéis, constituída na elaboração da arquitetura organizacional, porém, não tradicional e sim, voltada a uma estrutura dinâmica e estratégica capaz de gerar autonomia assertiva, independência auto responsável e sinergia, através de uma clara definição das funções estratégicas e na formação de centros de inteligência informacional e diretivo através das comissões estratégicas, órgãos independentes criados com a função de informar ao conselho deliberativo e assessorar a direção da empresa.

A quinta e última fase do projeto foi o desfecho capaz de gerar alinhamento de longo prazo uma vez que trata da capacidade da empresa em gerir seu conhecimento e alavancagem contínua. Dessa forma, a estruturação de todas as fases anteriores foram colunas para sustentar um ambiente de resultado, focado em uma gestão assertiva e construtiva, o que só é capaz de ser feito quando uma organização cria efeitos positivos em sua cultura organizacional, gerando

um ambiente meritocrático e inovador capaz de disseminar sua estratégia e gestão por mecanismos efetivos de comunicação, gerando profissionais conscientes, engajados e proativos focado na construção contínua de novos líderes.

Ao final do processo de implementação foi possível destacar a mudança comportamental da empresa, não só no que concerne aos familiares e sócios, mas, da estrutura geral da empresa, que passou a desenvolver identidade própria, fortalecendo laços de controle e gestão que impactaram nos resultados tanto de alavancagem quanto de melhorias de indicadores de produtividade, influência e de resultados, fortalecendo a gestão, criando uma visão holística e de longo prazo, tornando possível uma gestão transparente, dinâmica e auto reflexiva, trazendo resultado aos acionistas, empoeirando administradores e desenvolvendo melhorias contínuas no ambiente corporativo.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, R.C.; MANSI, S.A.; REEB, D.M. 2003. *Founding family ownership and the Agency cost of debt*. Journal of Financial Economics 68. p. 1301-1328.
- ANDRES, C. 2008. *Large shareholders and firm performance – an empirical examination of founding-family ownership*. Journal of Corporate Finance. Vol. 14, pp. 431-445.
- ANSOFF, H. I. 1977. *Estratégia empresarial*. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil.
- BOVESPA. Bolsa de Valores de São Paulo. 2008. *Níveis de governança corporativa*. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/>. Acesso em: 17 set 2017.
- CÂMARA, P. B. da; GUERRA, P. B.; e RODRIGUES, J. V. 1997. *Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial, Gestão e inovação*. p. 1-464.
- CERTO, S; PETER, J.P. 1993. *Administração estratégica – Planejamento e implantação da Estratégia*. Tradução de Flávio Demi Steffen. Revisão Técnica de Alberto Henrique da Cruz Feliciano. São Paulo: Makron Books.
- GALLO, M. Ribeiro, V. 1996. *A gestão das empresas familiares*. Edição Cadernos. Lisboa: Iberconsult.
- GERSICK, Kelin E. Et al. 1998. *De Geração Para Geração: Ciclos De Vida Das Empresas Familiares*. São Paulo: Negócios.
- GERSICK, K; DAVIS, J; HAMPTON, M; LANSBERG, I. 2006. *De Geração para Geração Ciclos de vida das Empresas Familiares*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Rio de Janeiro: Elsevier.
- GUEIROS, M. M. B. 1998. *Sucessão familiar: o caso de uma empresa transportadora na região metropolitana do Recife: uma visão dos dirigentes*. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal de Pernambuco: Recife.
- GUERREIRO, F. da C. G. B. 1998. *Sucessão nas pequenas e médias empresas familiares*. Tese de Mestrado ISCTE, Orientado por Vitor Sevilhano Ribeiro, Luís Recto-Lisboa (s.n).
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2016. *Contas Nacionais Trimestrais 2016*. Disponível em:<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/2016>>.
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. 1999. *Código de melhores práticas de Governança Corporativa*. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/publicacoes/codigo-das-melhores-praticas>>. Acesso em:17/09/2017
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. 2006. *Governança corporativa em Empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil*. São Paulo: Saint Paul Editora.
- JENSE, M. C.; MECKLING, W.F.. 1976. *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. Journal of Financial Economics 3, p. 305-360.

JORDAN, H.; NEVES, J. C. & RODRIGUES, J. A. 2011. *O controle de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores*. 9ª Edição. Lisboa: Áreas Editora, p.21.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. 2004. *Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis (Strategy Maps)*. Trad. Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier.

KETS DE VRIES, M. 1993. *The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news*. Organizational Dynamics, vol. 21, n.º 3: 59-62.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANEZ, F.; SHLEIFER, A. 1999. *Corporate Ownership around the world*. Journal of Finance, v.54, n.2, p.471-517.

LANSBERG, I. 1988. *The succession conspiracy*. Family Business Review, v.1, n.2, p. 119-143.

LEONE, N.M. de C. P. G. 2005. *Sucessão na empresa familiar – preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo. Ed.Atlas.

LESTER, R. H., CANNELLA Jr., A. A. 2010. *Governance and trust in family firms: an introduction*. Entrepreneurship Theory and Practice.

LETHBRIDGE, T. 2005. *O desafio de trabalhar com o pai. Saber administrar a Delicada relação entre o fundador de uma empresa e seus herdeiros pode ser a Diferença entre o sucesso e o fracasso do negócio*. Revista exame. São Paulo: Ed Abril.

LIMA, M. A. P. 2003. *Grandes Famílias Grandes Empresas*. Lisboa: Portugal de Perto.

LODI, J. B. 1993. *A empresa familiar*. 4. Ed. São Paulo: Pioneira.

LUSSIER, R. N.; & SONFIELD, M. C. 2004. *Family business management activities, styles and characteristics: a correlational study*. Mid-American Journal Of Business, 19(1), p. 47-53.

MAJOR, M. J., VIEIRA. 2009. *Contabilidade e controlo de Gestão: teoria, metodologia e prática*. Lisboa: Escolar Editora.

MAMEDE, G.; MAMEDE, E. C. 2012. *Empresas Familiares: Administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios*. São Paulo: Atlas.

MARTINS, I. G. da S.; MENEZES, P. L. de; BERNHOEFT, R. (Orgs). 1999. *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Ed.

MECKLING, W.H. 1976. *Values and the choice of the model of the individual in the social sciences* *Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik*. Dec.

MINTZBERG, H. & QUINN, J. B.; *et al.* 2006. *O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookmann.

- MORCK, R.; YEUNG, B. 2003. *Agency problems in large family business groups*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27 (4), p. 367-382.
- NADLER, D. A. 2004. *Building Better Boards: A Blueprint for Effective Governance*. *Harvard Business Review*, 82 n.5, p. 102-105.
- OLIVEIRA, D. de P. R. 2001. *Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Atlas.
- OLIVEIRA, D. de P. R. 2003. *Planejamento estratégico: Conceitos, metodologias e práticas*. 19 ed. São Paulo: Atlas.
- ROCK, S. 2005. *Empresas familiares: um guia para a sua gestão*. Mem Martins, Trad. Jaime de Oliveira Leandro.
- SCHULZE, W.S.; LUBATKIN, M. H.; DINO, R. N.; BUCHHOLTZ, A.K. 2001. *Agency relationships in Family firms: theory and evidence*. *Organization Science*, 12, p – 99-116.
- SERRA, F. *et al.* 2004. *Administração estratégica. Conceitos, Roteiro Prático, Casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso, p.5.
- SIFFERT FILHO, N. F. 1998. *Governança Corporativa: Padrões Internacionais e Evidências Empíricas no Brasil nos anos 90*. *Revista do BNDES*, v. 9, p. 1-23.
- THOMPSON JR., A. A; STRICKLAND III, A.J. 2004. *Planejamento estratégico – Elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira.
- THOMSEN, S.; PEDERSEN, T. 1995. *European models of corporate governance*. Denmark: Institute of International Economics and Management, Copenhagen Business School. (Working Paper, 4-95).
- USSMAN, A. M. 2004. *Empresas Familiares*. Lisboa: Edições Sílabo.
- VINTON, K. L. 1998. *Nepotism: An interdisciplinary model*. *Family Business Review*, vol. 11, n.º 4: 297-303.
- WERNER, René. 2004. *Família e negócios: um caminho para o sucesso*. São Paulo: Manole.
- WERNER, R. 2011. *Teoria e Prática da Governança Familiar: Aspectos Tangíveis e Intangíveis*. In: Prado, R.N (Coord) et.al. *Empresas Familiares Governança Corporativa Governança Familiar Governança Jurídica* São Paulo: Saraiva.
- WRIGHT, P; KROLL, M. J; PARNELL, J. 2000. *Administração estratégica – Conceitos*. Tradução de Celso A. Rinoli e Lenita R Esteves. São Paulo: Atlas.