

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
MBA EM FINANÇAS E VALOR DAS ORGANIZAÇÕES

KELY GATTI JAEGER

GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA EMPRESA FAMILIAR

PORTO ALEGRE

2011

Kely Gatti Jaeger

## GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA EMPRESA FAMILIAR

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Finanças, pelo MBA em Finanças e Valor das Organizações, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Dr. João A.  
Minussi

Porto Alegre  
2011



Kely Gatti Jaeger

GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA EMPRESA FAMILIAR

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Finanças, pelo MBA em Finanças e Valor das Organizações, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

---

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

---

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

---

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

## RESUMO

O avanço da concorrência em todos os segmentos econômicos tem exigido das empresas um grau de profissionalização cada vez maior. As empresas familiares, além desse desafio frente ao mercado, ainda se deparam com dificuldades intrínsecas às suas características, como a dificuldade em separar o que é família, empresa e patrimônio. Portanto, o objetivo deste trabalho é desenvolver um diagnóstico para o grupo familiar da empresa JK Ltda, sobre a importância da implantação da governança corporativa, de modo que a organização reduza seus conflitos de interesses entre os familiares. Para realização do diagnóstico, foram utilizadas bibliografias específicas sobre o assunto, aplicação de questionários entre os membros da família e observação *in loco*. Após análise desses dados, verificou-se que a estrutura da empresa não possui nenhum instrumento para dirimir os conflitos internos, que as decisões da empresa não são tomadas em conjunto, que ocorre muita disputa de poder entre os familiares, e não possui nenhum tipo de código de ética/conduto que norteie o comportamento entre os familiares, auxiliando na redução destes conflitos internos. Como consideração final, é sugerido à implementação de instrumentos da governança corporativa, através de um conselho de administração e um código de ética com o intuito de dirimir os conflitos de interesses entre os familiares, e a perpetuação da empresa para as futuras gerações.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Governança Corporativa. Código de Ética. Conflitos de Interesses. Conselho de Administração.

## **ABSTRACT**

The advance of competition in all of the economy markets has been demanding companies to have professional businesses, in an increasing way. The family business, beyond this challenge, still faces particular difficulties, such as the difference among family, business and ownership. Therefore, the aim of this work is to develop a diagnostic for the family group company's JK Inc., of the importance of the implementation of corporate governance, so the organization to reduce their conflicts of interests among family members. To reach a diagnosis, we used specific bibliographies on the subject, questionnaires among family members and on-site observation. After analysis of these data, it was found that the structure of the company has no instrument to resolve internal conflicts, which business decisions are not taken as a whole, which is a lot of power struggle between the family and not have any kind of code of ethics / conduct that guides behavior among family members, helping to reduce these internal conflicts. As consideration, it is suggested the implementation of instruments of corporate governance through a board and a code of ethics in order to settle conflicts of interests among family members, and the perpetuation of the company for future generations.

Keywords: Family Business. Corporate Governance. Code of Ethics. Conflicts of Interest. Board of Directors.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Vantagens da empresa familiar .....	22
Figura 2 - Configuração cultural da empresa familiar .....	25
Figura 3 - Modelo sistêmico - família / sociedade / empresa .....	29
Figura 4 - Estágios do processo de sucessório .....	31
Figura 5 - Organograma da Governança Corporativa .....	35
Figura 6 - Organograma do Grupo JK .....	47
Figura 7 - Composição societária da empresa .....	47
Figura 8 - Composição societária das micro empresas da família A .....	48
Figura 9 - Composição societária das micro empresas da família B .....	48
Figura 10 - Composição societária das micro empresas da família C .....	48
Figura 11 - Organograma consolidado do Grupo JK .....	49

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Grau de importância dos princípios fundamentais da Governança Corporativa .....	57
Tabela 2 - Grau de importância para empresa sobre as vantagens da Governança Corporativa .....	59
Tabela 3 - Grau de importância dos objetivos e benefícios para empresa sobre a implantação da Governança Corporativa .....	60
Tabela 4 - Grau de importância dos fundamentos do Código de Ética .....	62

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Sociedade x Negócio .....	18
Quadro 2 -	Ciclo de vida .....	22
Quadro 3 -	Interações sistêmicas .....	24
Quadro 4 -	Tópicos de Um Código de Ética para Sócios e Parentes .....	40
Quadro 5 -	Recomendações ao Modelo de Gestão Ética .....	41

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Transparência	55
Gráfico 2 -	Equidade	56
Gráfico 3 -	Prestação de Contas	57
Gráfico 4 -	Cumprimento das leis	57
Gráfico 5 -	Ética	58
Gráfico 6 -	Implantação da Governança Corporativa	63

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS	13
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b>	<b>13</b>
1.3 JUSTIFICATIVA	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>15</b>
2.1 HISTÓRICO E CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR	15
<b>2.1.1 Confusão entre família e negócios</b>	<b>16</b>
<b>2.1.2 A competição (negócio x família)</b>	<b>17</b>
<b>2.1.3 Profissionalização da empresa familiar</b>	<b>18</b>
<b>2.1.4 Ciclo de vida das empresas familiares</b>	<b>19</b>
<b>2.1.5 Vantagens e desvantagens da empresa familiar</b>	<b>21</b>
<b>2.1.6 A cultura da empresa familiar</b>	<b>24</b>
2.2 OS CONFLITOS NAS EMPRESAS FAMILIARES	26
2.3 SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES	28
2.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA	31
<b>2.4.1 Estruturação geral da Governança Corporativa</b>	<b>34</b>
<b>2.4.2 Organograma da Governança Corporativa</b>	<b>35</b>
<b>2.4.3 Constituição familiar</b>	<b>37</b>
<b>2.4.4 Conselho de administração</b>	<b>37</b>
<b>2.4.5 Código de Ética/Conduta</b>	<b>38</b>
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS</b>	<b>41</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	42
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	42
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	43
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	44
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	45
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>45</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	45
<b>4.1.1 Composição das empresa</b>	<b>47</b>

<b>4.1.2 Organograma</b>	<b>49</b>
<b>4.1.3 Identificação da autoridade e responsabilidade</b>	<b>50</b>
<b>4.1.4 Avaliação dos aspectos filosóficos da empresa</b>	<b>51</b>
<b>4.1.5 Os principais focos de conflitos existentes na empresa</b>	<b>60</b>
<b>4.1.6 A contribuição da Governança Corporativa para redução de conflitos de interesses</b>	<b>61</b>
4.1.6.1 Conselho de administração	64
4.1.6.2 Código de ética	64
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>67</b>
<b>APÊNDICE A</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICE B</b>	<b>73</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem por objetivo propor um modelo de gestão baseado nos princípios da governança corporativa numa empresa familiar para contribuir com a redução dos conflitos de interesses entre os familiares. Para Silva (2006 p. 117), “definimos como familiar a empresa que tem como principais acionistas uma ou mais famílias que detêm o comando da gestão”.

A empresa familiar apresenta diferentes estágios, desde a fundação até sua maturidade, onde apresentam problemas que evoluem ao longo do tempo. Para isso, o mecanismo de governança corporativa tem o papel importante para dirimir os conflitos de interesses que envolvem uma relação familiar, as questões emocionais, relacionamentos, e vínculos afetivos, colocando em jogo a continuidade e futuro do negócio, porque a propriedade envolve uma disputa pelo poder.

À medida que ocorre o crescimento do negócio, os conflitos se tornam mais intensos, demandando a necessidade de uma estrutura organizacional mais formal. Com isso, seus dirigentes precisam rever suas técnicas de gestão para continuidade do negócio, e prover a adaptação para nova realidade.

A empresa familiar que tem em sua administração irmãos, filhos e primos, precisa estabelecer uma forma de organizar a gestão, a propriedade e a família, para a satisfação de todas as partes envolvidas no negócio. Desta forma, para que essas empresas permaneçam no mercado globalizado, se exige a governança corporativa, por meio de um conselho de administração e um código de ética para os parentes e sócios.

Para Bornholdt (2005, p. 27), “o princípio da governança corporativa não é muito diferente nas empresas familiares, às relações são entre a empresa, os acionistas (sócios), a família e seus herdeiros”.

Nas empresas familiares o Código de Ética é necessário para que os sócios e seus familiares se comprometam com a continuidade do empreendimento, devendo estar acima dos interesses pessoais, respeitando a individualidade dos integrantes da sociedade.

Conforme Lodi (1994, p.11), “um dos pontos cruciais é a identificação dos conflitos de interesses e dos abusos por meio de um Código de Ética”.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

Nas empresas familiares, a governança corporativa corre o risco de não se concretizar devido à sua composição societária. Os sócios, que muitas vezes são herdeiros, passam a enxergar o negócio como continuidade da família, não conseguindo separar os papéis de sócio, herdeiros, gestor e de proprietário de um patrimônio.

O GRUPO JK Ltda (a empresa terá o nome preservado, por questões éticas) é uma sociedade limitada, de controle familiar no setor de transporte de carga, localizada na região metropolitana de Porto Alegre – RS, fundada em 2008. Embora a empresa tenha sido fundada em 2008, os sócios (três irmãos) já possuíam micro empresas desde 1997, mesmo com o negócio separado por Micro Empresas (ME), o trabalho era prestado ao mesmo cliente, e dividido entre todos, para um crescimento proporcional na família, porém cada um com sua administração e gestão de valores individual. A partir de 2000, foram criadas mais três ME, essas para seus filhos, visto que atividade foi obtendo crescimento e para absorver todos os integrantes da família, e posteriormente, mais três ME para seus outros filhos.

Com o crescimento no mercado varejista e a fusão de grandes empresas, em 2006 houve a venda da empresa que era seu único cliente, absorvida por uma grande empresa varejista do estado de São Paulo. Com a expansão de novas lojas, a facilidade de crédito e o crescimento da economia brasileira, houve um aumento significativo no volume de vendas e por consequência um aumento de entregas para o cliente final, serviço este prestado pela empresa JK Ltda.

Por necessidade desta empresa varejista em atender melhor seu cliente e prestar um apoio para sua rede de lojas na grande Porto Alegre e Vale dos Sinos, se fez necessária a criação de uma nova empresa, para ser responsável pelo o transbordo das mercadorias e a distribuição na região metropolitana.

Por se tratar de um conjunto de empresas que trabalham para um único cliente, e que seus dirigentes e colaboradores possuem interesses divergentes, surgiu à necessidade de propor a governança corporativa, para profissionalização da

empresa, e dirimir os conflitos de interesses internos, com a intenção de continuidade e no longo prazo obter crescimento e sustentabilidade.

Portanto, o tema a ser pesquisado refere-se ao interesse que os sócios, os herdeiros e os cônjuges têm em adotar as práticas de governança corporativa para a implantação de um conselho de administração e código de ética.

Nessa perspectiva, o que realmente dará sustentabilidade para a continuidade dos negócios familiares, e o seu crescimento, será o sistema de Governança Corporativa para a administração, em conjunto com o Código de Ética, podendo assim evitar conflitos de interesses familiares e empresariais.

Neste contexto surge o problema da pesquisa:

A Governança Corporativa, representada pelo Conselho de Administração e um Código de Ética, pode contribuir para a redução de conflitos de interesses no Grupo JK?

## 1.2 OBJETIVOS

Para desenvolver uma estratégia de pesquisa, apresentam-se elementos que orientam este trabalho e são apresentados pelos objetivos.

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo é desenvolver um diagnóstico para o grupo familiar da empresa JK Ltda, sobre a viabilidade da implantação da governança corporativa, visando à redução de conflitos de interesses entre os familiares.

### 1.2.2 Objetivos específicos

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

- Efetuar uma revisão bibliográfica sobre o tema.
- Identificar a responsabilidade e a autoridade dos membros do grupo familiar que atuam na empresa.
- Avaliar os aspectos filosóficos da empresa familiar.
- Identificar os principais focos de conflitos existentes na empresa.
- Verificar se a Governança Corporativa contribui para redução de conflitos de interesses.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha por fazer o projeto de pesquisa na JK Ltda., foi o desafio de implantar na empresa um modelo de gestão, delegando responsabilidades, gerando maior participação de todos os integrantes da família e a motivação de seus gestores.

O desenvolvimento apresentou pontos muito importantes e que serão válidos para a empresa, porque os problemas das empresas familiares estão relacionados à administração dos conflitos familiares, sendo as diferenças societárias, como quem tem mais poder de decisão dentro da empresa e na administração geral da mesma.

O problema da pesquisa tem como foco a prática dos fundamentos da governança corporativa refletido na administração da empresa familiar, para a redução de conflitos de interesses, bem como para o crescimento e a estabilidade da mesma.

Por isso que a sugestão de implantação do Conselho de Administração, composto por integrantes da empresa, onde consta suas responsabilidades, missão, visão, valores e filosofia de atuação em relação ao negócio da família e o planejamento estratégico, contendo as ações de cada integrante e setor, que serão acompanhados sistematicamente pelo Conselho será sem dúvida uma das formas para elevar a qualidade da administração, reduzir interesses pessoais, trazer a harmonia familiar, a competitividade e a rentabilidade da empresa, ou seja, a sobrevivência, ainda mais num cenário de muita concorrência.

Com o Código de Ética, formulado em consenso com todos os representantes da empresa, com o objetivo de uniformizar todas as atitudes e condutas de seus integrantes.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo apresenta os fundamentos teóricos que embasam todo o trabalho, fornecendo informações científicas e afirmações de autores reconhecidos.

### **2.1 HISTÓRICO E CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR.**

Em termos históricos, as empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV, logo após ser descoberto por Portugal. Essas companhias por serem hereditárias, podiam ser transferidas por herança, aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras. (Oliveira, 1999, p. 35).

Segundo Leone (2005) informa que a origem das empresas familiares está nos primórdios do Brasil, com as capitâneas hereditárias como marco inicial da modalidade de empreendimento privado.

Sabe-se que “o negócio de família pode nascer por meio de múltiplas possibilidades de personagens vinculados aos diferentes arranjos familiares” (BORNHOLDT, 2005, p. 33).

A empresa familiar se refere às companhias nas quais a maioria das ações com direito a voto está em poder da família controladora, ou seja, está em poder de seu fundador. No caso de empresas que não são sociedades anônimas, são companhias na qual dois ou mais membros de uma mesma família são proprietários ou operam em conjunto ou por sucessão.

Para Longenecker et al. (2007, p. 82) “ uma empresa é reconhecida como empresa familiar se ela for passada de uma geração para outra”.

Conforme Bornholdt (2005, p. 34), ao perceber a dificuldade em conceituar a empresa familiar por um único aspecto, aponta seis características que, quando

presentes isoladamente ou em grupo em uma organização, permitem identificá-la como uma empresa familiar:

[...]

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

Lodi (1998, p. 7), por sua vez, afirma que: “ O fundador cria uma empresa a partir de um sonho pessoal e chega ao fim da sua vida com dificuldade de partilhar os seus valores com a segunda geração”. O tecido dos sonhos da segunda geração precisa ser produto de trabalho de todas as pessoas envolvidas. Para isso, é preciso que quem assuma o comando da família encarne os traços e os valores que a segunda geração descobre da primeira.

A segunda geração vai apresentar ao longo dos anos e principalmente no seu processo de crescimento, uma série de questões pertinentes à cultura e valores da geração anterior, que poderão influenciá-la mais do que as complexas atividades de gestão.

Empresa familiar pode ser conceituada como uma organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria. (MOREIRA, 1999).

### **2.1.1 Confusão entre Família e Negócios**

Toda a empresa familiar é composta tanto por uma família quanto por uma empresa, mesmo sendo instituições distintas, com valores, culturas e membros, elas acabam se misturando na empresa familiar.

Com o intuito de gerenciar a vida familiar e a gestão da empresa, os interesses diferentes de cada membro podem complicar o processo de gestão, criando conflitos internos.

Os relacionamentos entre familiares numa empresa são mais delicados do que os relacionamentos entre empregados sem vínculos familiares entre si.

Conforme Longenecker et al. (2007, p 82) “a função primária da família é o cuidado e a proteção dos seus membros, ao passo que a empresa está preocupada com a produção e com a distribuição de bens e/ou serviços”.

Portanto o objetivo da família é proporcionar o mais pleno desenvolvimento de cada um dos seus membros, e o da empresa é a obtenção de lucro.

“A empresa familiar nada mais é que uma organização que visa lucro através do capital empregado pelos proprietários, neste caso, os familiares, (núcleo de pessoas formadas por pai, mãe, filhos, irmãos, etc)”. (JUSTE, 2004, p.3).

### **2.1.2 A Competição (Negócio X Família)**

A competição diária para determinar o que vem primeiro, o negócio ou a família, faz com que haja conflitos internos no ambiente familiar. A maioria das pessoas diria que a família vem em primeiro lugar, porém suas atitudes não com diz com a realidade.

Para Longenecker et al. (2007, p. 84) “o choque entre os interesses da empresa e os da família é tão persistente ou grave que os empreendedores precisam decidir qual deles vem em primeiro lugar”.

Para a empresa familiar sobreviver num mercado competitivo, os interesses não pode ser indevidamente comprometido para satisfazer os desejos da família.

As empresas familiares para obterem crescimento devem reconhecer que a gestão profissional é necessária e que os interesses da família devem ser colocados em segundo plano.

“A saúde e a sobrevivência de uma empresa de família exigem que a devida atenção seja dada tanto aos interesses do negócio quanto aos interesses familiares, bem como o equilíbrio adequado desses interesses. Do contrário, pelo menos no longo prazo, os resultados serão insatisfatório para ambas as partes”. (Longenecker et al. – 2007, p. 85)

Para Adachi (2006, p. 53), “negócio e sociedade são entidades distintas dentro da empresa, portanto devem ser tratados diferentemente”.

	<b>Sociedade</b>	<b>Negócio</b>
<b>Pessoas envolvidas</b>	sócio/acionista	administrador
<b>Relacionado ao conceito</b>	propriedade	gestão
<b>Atividades</b>	investimento de capital	operacionais

Quadro 1 – Sociedade x Negócio  
Fonte: Adaptado Pedro Podboi Adachi (2006)

O negócio se refere às atividades operacionais e funcionais da organização e é gerido pelos administradores da empresa. Por outro lado, a sociedade está associada ao vínculo existente entre os proprietários do negócio.

### 2.1.3 Profissionalização da empresa familiar

A profissionalização é muito difícil de ser conceituada, como ressalta Lodi (1998, p. 25): “[...] esse vocábulo de fácil transito não passa mesmo de uma confusão semântica, pois ao tentar explicar tudo acaba não tendo precisão.” O mesmo autor também apresenta outras maneiras para a conceitualização:

[...] é o processo pelo qual uma organização familiar assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores; ou a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais. (LODI, 1998, p. 25)

Segundo Lourenzo (1999, p. 45) a profissionalização é definida no seu sentido mais amplo como “[...] um processo de revisão da administração da empresa em que existia orientação para a separação entre a propriedade e a gestão, seja realizada uma substituição de critérios gerenciais subjetivos e implícitos por critérios objetivos e explícitos, e permita à existência de participantes da família a gestão desde que possuam qualificação adequada.”

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

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

[...]

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

É indiscutível que a profissionalização é essencial para as empresas que desejam perpetuar-se, portanto quando o assunto é profissionalização, existem duas perspectivas que devem ser observadas, especialmente em se tratando de uma empresa familiar: a profissionalização dos gestores e a profissionalização dos sócios.

Sobre esse assunto, Bernhoeft (2003, p. 67) expressou o seguinte comentário:

“É um engano muito comum na empresa familiar confundir a profissionalização do gerenciamento da empresa ou negócio com a profissionalização da sociedade. Uma empresa familiar pode ter uma gestão muito competente e profissional, mas ver seu futuro comprometido pela falta de profissionalização dos seus controladores”.

A profissionalização é importante a medida que a empresa familiar passa de uma fase para outra no seu ciclo de vida.

#### **2.1.4 Ciclo de vida das empresas familiares**

Conforme Ricca (1998) a durante a geração pioneira, a empresa é, na maioria das vezes, pessoal, ou seja, pertence ao fundados e empreendedor e não familiar.

De acordo com Moreira (1999, p. 23), “os dois eixos da constituição do ciclo de vida das organizações estão relacionados à cultura e ao comportamento da organização”. Para cada ciclo é necessário entender um conjunto de necessidades e à medida que a organização evolui, essas necessidades se modificam, exigindo novas intervenções (DAFT, 2003)

O ciclo de vida da empresa familiar, pode ser dividido em quatro fases, que para Lodi (1987) são estabelecidas em: fundação, crescimento, apogeu (maturidade) e declínio.

- Fundação: grande identificação entre o fundador e a empresa; existência de conflitos latentes e dificuldades em profissionalizar a empresa por parte do fundador.
- Crescimento: problemas estruturais encadeados pelo próprio crescimento organizacional e soluções corretivas não implementadas.
- Apogeu: necessidade de estabelecimento de estratégias; reconhecimento social; estruturação organizacional pesada; conflitos e início da transferência do poder.
- Declínio: falta de liderança; crises familiares; luta pelo poder e pulverização do poder.

Bernhoeft (2001) afirma que na primeira geração com o fundador vivo, algumas características da sociedade familiar são presentes na organização como: a união pelo trabalho, o re-investimento pleno, a existência da figura de dono, estruturas enxutas, adesão da lealdade e família a serviço da empresa.

“A continuidade das empresas familiares não está ameaçada somente por fatores externos, mas também por fatores internos, como os conflitos na transferência de poder e demais fenômenos no campo psicossocial, que afetam significativamente a empresa familiar”. (ALVARES, 2003, p. 23).

Para Garcia (2001, p. 65), são três estágios que a empresa passa. No Estágio I (proprietário controlador) são lançadas as bases para três aspectos centrais da empresa familiar: cultura, estratégia e gerenciamento do patrimônio. Do ponto de vista societário, o fundador pode afetar por gerações o gerenciamento do patrimônio da família e as práticas a ele associadas. No Estágio II (sociedade entre irmãos) representa um momento crítico na vida das empresas familiares. A empresa deixa de ter um dono para ter vários. Nessa fase as decisões precisam ser

compartilhadas. E no Estágio III (consórcio de primos), poucas são as empresas familiares que atingem esse estágio. Nesse estágio, aparecem novos fatores nas relações familiares, já que o grupo familiar cresceu, o controle patrimonial está pulverizado e exigindo da empresa grande capacidade de adaptação a estas mudanças, redefinindo sua estratégia, organizando a gestão e dando vazão às necessidades dos membros da segunda geração.

<b>Estágio de Propriedade</b>	<b>Problemas Ligados ao Controle Acionário</b>
<b>Estágio 1: O(s) Fundador(es)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transição da liderança</li> <li>• Sucessão</li> <li>• Planejamento patrimonial</li> </ul>
<b>Estágio 2: Parceria Entre Irmãos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter a harmonia e o espírito de equipe</li> <li>• Sustentar a propriedade familiar</li> <li>• Sucessão</li> </ul>
<b>Estágio 3: Confederação de Primos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alocação de capital corporativo: níveis de endividamento, lucros, dividendos.</li> <li>• Liquidez dos acionistas</li> <li>• Resolução de conflitos de família</li> <li>• Participação e funções da família nos negócios</li> <li>• Visão e missão da família</li> <li>• Ligação da família com o negócio</li> </ul>

Quadro 2 – Ciclo de vida  
Fonte: Adaptado Garcia, 2001.

### **2.1.5 Vantagens e desvantagens de empresas familiares**

Nas concepções de Lodi (1993) notam-se alguns pontos considerados como forças da empresa familiar:

- a) A lealdade dos empregados é mais acentuada dentro deste tipo de empresa.
- b) O nome da família pode ter grande reputação na região, no estado, ou no país inteiro.
- c) A escolha correta do sucessor na direção do negócio causa um grande respeito pela empresa.
- d) A união entre os acionistas e os dirigentes, facilita a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembléia dos Acionistas, e

também faz com que, mesmo nos momentos de perdas, os acionistas sustentem a empresa.

e) O sistema de decisão é mais rápido.

f) A sensibilidade social e política do grupo familiar influenciam os interesses nacionais e regionais.

g) As gerações familiares em sucessão permitem uma troca de união entre o passado e o futuro.

Para Longenecker et al. (2007, p. 85) uma das vantagens seria “Os membros de uma família têm motivação singular, porque se trata de uma empresa familiar. O sucesso dessa empresa também representa o sucesso da família”.

No quadro abaixo, podemos verificar graficamente as vantagens estabelecidas por Longenecker et al. (2007).

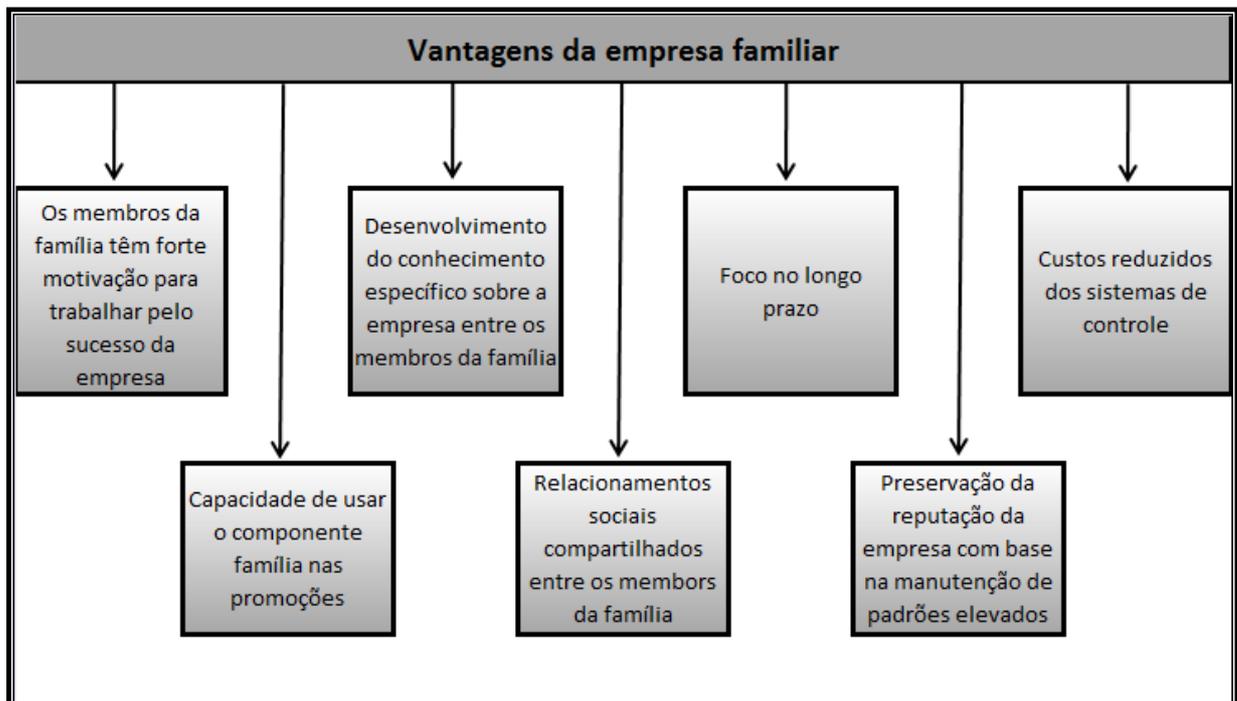


Figura 1 – Vantagens da empresa familiar  
Fonte: Adaptado Longenecker et al. (2007)

Outro ponto que não se pode deixar em branco, é a profissionalização da empresa familiar. Quando se fala em profissionalização dentro da organização, refere-se ao processo pelo qual a empresa assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas. Quando há uma integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares. É

preciso substituir métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais (LODI, 1998).

Segundo Lodi (1993, p. 25) a profissionalização da empresa familiar implica em três pontos básicos:

- a) O sucesso em integrar profissionais familiares na direção e na gerência da empresa
- b) O sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais
- c) O sucesso em recorrer à consultoria e à assessoria externa para incorporar sistemas de trabalho já exitosos em empresas mais avançadas ou recomendadas nas universidades e nos centros de pesquisa.

As empresas familiares mostram algumas fraquezas que são especialmente pertinentes à sua própria natureza. Alguns desses pontos fracos são:

- Complexidade. As empresas familiares são geralmente de governança mais complexa do que suas contrapartes não-familiares, devido à adição de uma nova variável: a própria família. Acrescentar as questões e emoções típicas de uma família aos negócios aumenta, de fato, a complexidade das questões com as quais tais empresas têm que lidar.

Diferentemente do que acontece em outros tipos de empresas, os membros da família desempenham diversos papéis dentro de suas firmas, o que pode às vezes levar a um desalinhamento de incentivos entre esses membros.

- Informalidade. Devido ao fato de que, em sua maioria, tais famílias as dirigem mesmas os seus negócios (pelo menos durante a primeira e a segunda geração), geralmente há pouco interesse em estabelecer práticas e procedimentos de negócios claramente articulados. À medida que a família e sua empresa vão crescendo, essa situação pode levar a muitas ineficiências e conflitos internos que podem por sua vez ameaçar a continuidade do negócio.

- Falta de Disciplina. Muitas empresas familiares não prestam atenção suficiente a áreas estratégicas cruciais tais como: planejamento da sucessão do CEO (Diretor-Presidente) e dos ocupantes dos outros principais cargos da administração, emprego de membros da família na companhia, e dificuldade de atrair e reter gerentes capacitados vindos de fora.

Retardar ou mesmo ignorar decisões estratégicas sobre esses pontos de tamanha importância pode levar ao fracasso de qualquer empreendimento familiar.

Para Lodi (1993), a empresa familiar apresenta algumas fraquezas que podem ser classificadas como:

- a) Os conflitos de interesse entre família e empresa.
- b) O uso indevido de recursos da empresa por membros da família, o famoso complexo da "galinha dos ovos de ouro".
- c) A falta de sistema de planejamento financeiro.
- d) A resistência à modernização do marketing.
- e) O emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência, anteriormente provada.

Bornholdt (2005) define que as questões ligadas aos conflitos nas empresas compreendem em quatro grandes áreas importantes:

- I. Interno no sistema interfamiliar na empresa;
- II. Entre o sistema empresarial e o sistema familiar;
- III. Entre o sistema empresarial e o sistema societário;
- IV. Entre o sistema familiar e o sistema societário.

Para entender essas questões, o quadro abaixo demonstra as interações sistêmicas nas empresas familiares:

Família	Sociedade	Empresa
Relacionamento	Acordo de acionistas	Lucros e ou investimentos
Desenvolvimento pessoal	O patrimônio	O negócio em si
Conflitos	Retorno	Gestão
Desenvolvimento	Sucessão profissional	O mercado
Saúde física e emocional	A perpetuação	A competência para competir

Quadro 3 – Interações sistêmicas

Fonte: adaptação de Ehlers (2001) citado por Bornholdt (2005).

### 2.1.6 A cultura da empresa familiar

Nas empresas familiares os valores fundamentais de seu fundador podem tornar-se parte da cultura da empresa e do código familiar.

Para Bornholdt (2005, p.20) “cultura organizacional forma os vínculos e os laços que geram coesão em torno de uma identidade, que são os familiares vinculados a uma organização empresarial”.

Os laços familiares estão envolvidos em torno de uma espiritualidade de crenças e valores, fruto da cultura familiar, desenvolvendo-se numa cultura organizacional.

Longenecker (2007, p. 88) Afirma que:

“nos estágios iniciais de uma empresa familiar, a configuração cultural comum consiste no padrão paternalístico de empresa, um padrão patriarcal de família e no corpo de diretores afeitos a carimbo (padrão governança). Isso simplesmente significa que os relacionamentos familiares são mais importantes do que as habilidades profissionais, que o fundador é o líder inquestionável do clã e que o comitê de direção apóia automaticamente as decisões do fundador”.

A configuração cultural da empresa familiar, esta destacada na figura abaixo,

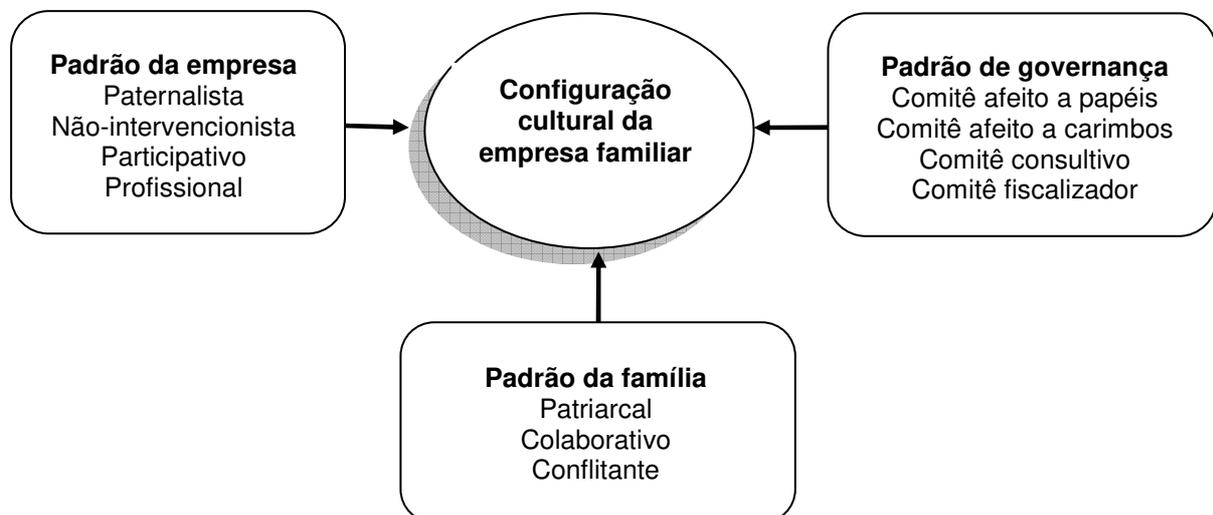


Figura 2 – Configuração cultural da empresa familiar  
Fonte: Adaptado Longenecker (2007)

Segundo Chiavenato (1994) a cultura organizacional é conceituada dessa forma:

“Cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização. Cada

organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com a sua própria cultura e com um sistema de valores. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e interpretado. A cultura organizacional influencia poderosamente o clima existente na organização”.

## 2.2 OS CONFLITOS NA EMPRESA FAMILIAR

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

Essas situações de conflitos que geram discussões devido a divergência de opiniões, muitas vezes a solução é evitar o prolongamento do assunto e manter a distância entre as partes descontentes, porém na empresa familiar, em que as pessoas envolvidas são obrigadas a continuar a discussão porque existem vínculos que impedem o afastamento: a sociedade e a família.

Segundo Bonholdt (2005), afirma que os principais agentes de conflitos são:

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

O conflito não costuma revelar objetivos construtivos, se assemelhando mais a uma guerra, na qual os participantes têm como escopo a derrota do adversário.

Difícilmente todos os conflitos serão eliminados, mas trabalhar para reduzi-los é fundamental. Todas as famílias têm seus problemas e seus conflitos, nas famílias mais integradas, no entanto, eles diminuem. As principais características de famílias integradas são de acordo com Leach (1997):

- preocupação mútua dentre os membros da família;
- espaço para socialização e convivência;

- cultura familiar homogênea e aprendida como modo de lidar com situações adversas;
- comunicação como fator-chave para sobrevivência;
- existência de um membro líder e preocupado com a integração.

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

Até mesmo por um detalhe insignificante, onde uma atitude demonstre que o objetivo é tirar proveito de uma situação, desencadeia um conflito. E se os indivíduos possuírem pouca habilidade em contornar a situação e o debate sobre o assunto acaba provocando uma postura radical, transformando uma briga pessoal num grande conflito gerador de conseqüências nos demais assuntos da família, da sociedade e do negócio.

Os conflitantes não costumam ceder em suas opiniões, e extrapolam as diferenças com relação ao outro, ficando evidente que qualquer posição radical ou extrema costuma ser caracterizada por deficiências de comunicação.

Outro aspecto importante é respeitar as diferenças entre as pessoas envolvidas em uma empresa familiar, reduzindo os conflitos.

Conflitos entre integrantes familiares podem ser identificados como os principais obstáculos à continuidade desse tipo de empresa. Esses problemas aparecem quando as dimensões de família, empresa e sociedade têm sobreposições, sendo na interface dessas dimensões que surgem as dificuldades mais críticas.

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

## 2.3 SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Inicialmente, é fundamental a definição de sucessão na empresa familiar, que para Leone (2005, p. 22) “[...] é o rito de transferência de poder e capital entre a atual geração dirigente e a que virá dirigir a empresa”.

Álvares et al (2003) menciona que um dos maiores desafios que determinam a continuidade de uma empresa familiar de uma geração para outra é o planejamento do processo de sucessão, que deve estar claro para todos para todos os membros da família.

Bornholdt (2005, p 32) define que o processo sucessório “é um tema muito estudado, discutido e descrito por pesquisadores, professores, consultores e profissionais, tendo os casos peculiaridades das mais variadas, concluindo que não existe uma formatação única que possa ser utilizada em qualquer caso”.

A sucessão reveste-se de um caráter especialmente crítico, pois, além de tratar da substituição do líder da organização, possui um significado de aceitação e concordância com a ausência da figura do fundador, ou seja, o potencial de conflito aumenta ainda mais no momento da sucessão, quando disputas pelo poder e ciúmes entre familiares podem destruir uma sociedade.

Bernhoeft e Gallo (2003), Oliveira (1999) e Bornholdt (2005) justificam ainda que cenários internos e externos influenciem as questões do processo sucessório, sendo os mais conhecidos:

- a) o tamanho e a complexidade da empresa;
- b) o nível de harmonia entre os familiares e ou os núcleos familiares;
- c) o perfil e personalidade dos sucedidos e dos sucessores;
- d) a participação acionária, as alianças societárias e o controle do capital;
- e) a estrutura familiar, seus núcleos e a quantidade de herdeiros, idade da primeira, segunda e terceira geração;
- f) fase do processo sucessório, se na primeira, segunda ou terceira geração, o que dependendo da situação a distância dos familiares é maior quanto maior for a geração;
- g) o modelo de gestão vigente;
- h) os órgãos complementares, como características do conselho de administração, conselho fiscal, conselho de família e conselho consultivo.

Com essas características influenciadoras do processo sucessório, distingue-se reconhece a situação da empresa, da família e da sociedade.

Werner (2004), Bornholdt (2005), Muniz et al (2006) descrevem o modelo de três círculos como sistema da empresa familiar, composto por três sistemas independentes, porém interligados entre si, sendo ainda composto pela família a sociedade e a empresa. As partes externas podem ser identificadas nas partes que interligam o modelo sistêmico.

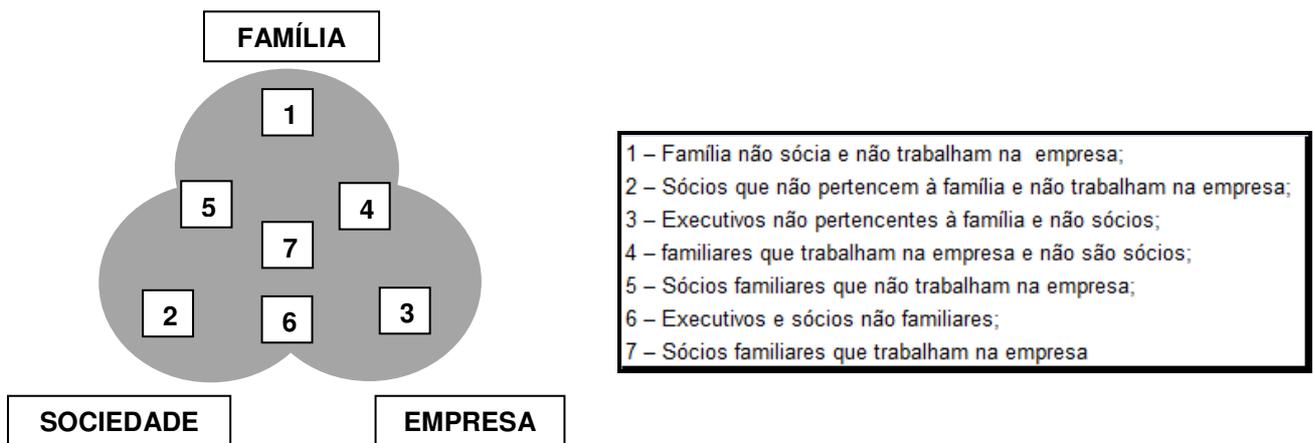


Figura 3 – Modelo sistêmico – família/sociedade/empresa  
 Fonte: Adaptação de Gersick et al. Citado por Bornholdt (2005)

Nesse modelo, todas as influências estão vinculadas e relacionando com os demais sistemas. De membros da família que não trabalha, dos familiares que trabalham, mas não são sócios, dos sócios familiares que não trabalham e dos externos, executivos e sócios não familiares.

Bornholdt (2005) justifica ainda que a questão da gestão normalmente é relacionada com a diretoria, a presidência e o conselho de administração. Entretanto, nas empresas familiares a questão da gestão não compreende apenas esses papéis citados, alcançando outros que não necessariamente vinculados diretamente à gestão, podendo ocupar funções estratégicas ou em outros conselhos, como de família, de sócios ou ainda conselhos consultivos.

Álvares et al (2003) cita que existem dificuldades enormes na renúncia do poder gerencial pelo empreendedor e fundador da empresa, em que, vezes estão relacionadas a não existência de sucessores disponíveis e qualificados, o que levam nestes casos o empresário a vender seu negócio.

Leone (2005) infere que as empresas mais expostas à questões sucessórias são as pequenas e médias, pois devem fazer simultaneamente a transmissão do capital/propriedade e do poder/gestão.

Assim, questões relacionadas à sucessão não podem ser feitas do dia para a noite.

Normalmente é um processo de longo prazo e com planejamento e organização muito bem preparada, alcançando não somente o sucessor, mas também e principalmente o sucedido.

Neste sentido, não deve ser vista como um evento, mas sim como um processo. Trabalhar a sucessão como um evento é um erro muito grave, pois o trabalho de substituição deve ser feito com muita antecedência.

Leone (2005) e Bernhoeft (2003) demonstram dois tipos de processos de sucessão que podem ser identificados nas empresas familiares: a sucessão profissional e a sucessão familiar.

#### **Sucessão profissional:**

É um modelo em que os fundadores contratam executivos para ocupar os cargos diretivos na empresa, transferindo os familiares para ocuparem um Conselho do tipo consultivo, podendo ainda atuar como um conselho de administração.

#### **Sucessão familiar**

Esse modelo ocorre quando uma geração deixa a seguinte assumir o comando da empresa e é o que tem tido maior ênfase nas empresas familiares, principalmente aquelas pequenas e médias.

Werner (2004) justifica que as vantagens ocorrem quando o comprometimento, conhecimento, flexibilidade de tempo, trabalho e dinheiro, percepção de longo prazo seja absolutamente reconhecido pelas partes, começando ainda com o compartilhamento da gestão para o sucesso do modelo.

Longenecker (2007, p 95) “a tarefa de preparar os membros de uma família para seguir uma carreira, e, sobretudo, para assumir papel de liderança na empresa é difícil e às vezes frustrante”.

Os estágios no processo de sucessão para Longenecker (2007, p. 97) está dividido em 7 estágios conforme figura abaixo:

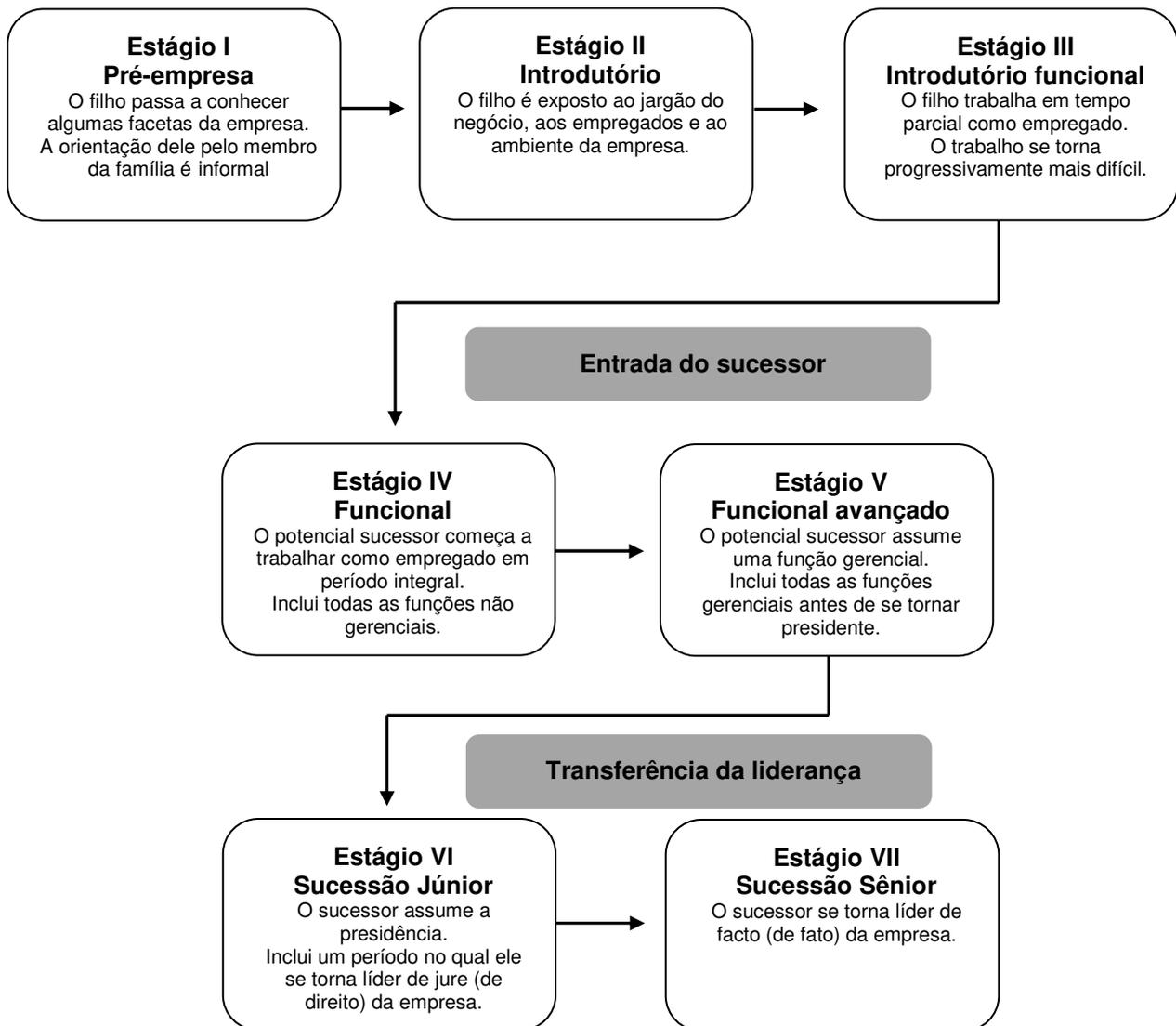


Figura 4 – Estágios do processo sucessório  
Fonte: Adaptação Longenecker, (2007)

## 2.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa segundo Lodi (2000) é um novo nome para o sistema de relacionamento entre acionista, auditores independentes e executivos da empresa, liderados pelo Conselho de Administração. Também proporciona a estrutura que define os objetivos da empresa, como atingi-los e a fiscalização do desempenho.

Dentre as definições de governança corporativa, destaca-se aquela ofertada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC):

“Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.”.

Andrade e Rossetti (2004, p. 76) destacam cinco pontos sobre a Governança Corporativa:

- 1- A governança corporativa deve proteger os direitos dos acionistas;
- 2- A estrutura da governança corporativa deve assegurar tratamento equânime a todos os acionistas, majoritários ou minoritários, nacionais ou estrangeiros;
- 3- A estrutura da governança deve reconhecer direitos de outras partes interessadas na criação de riqueza e sustentação de corporações economicamente sólidas;
- 4- A governança corporativa deve assegurar a divulgação oportuna e precisa de todos os fatos relevantes referentes à empresa, e;
- 5- A governança deve definir as responsabilidades dos conselhos envolvendo orientação, fiscalização e prestação de contas das corporações.

Segundo Bornholdt (2005, p. 27):

“Nas empresas familiares, o “princípio da governança corporativa” refere-se às relações entre a empresa, os acionistas (sócios), a família e seus herdeiros. Neste contexto, os shareholders são todos os membros que compõem a(s) família(s) que, ao mesmo tempo, são sócias de uma organização. “Consideram-se também os herdeiros, empregados, gestores, fornecedores e sócios em outros negócios.”

Portanto, os mecanismos de governança visam diminuir os efeitos da assimetria informacional, atribuindo importância idêntica aos interesses de todas as partes da organização, conseqüentemente minimizando os problemas decorrentes do conflito de agência.

Para Silva (2006, p.119) “a empresa familiar resiste a compartilhar as informações e o gerenciamento, o que pode ser um obstáculo a governança”.

Governança corporativa se refere às estruturas e processos de direção e controle de empresas. A governança corporativa diz respeito aos relacionamentos entre a direção, o Conselho de Administração, acionistas controladores, acionistas minoritários e outras partes interessadas. A boa governança corporativa contribui para o desenvolvimento economicamente sustentável dos negócios na medida em que melhora o desempenho das companhias e amplia seu acesso a capital externo.

Esta definição enfoca principalmente os três seguintes elementos:

- Direção refere-se a todas as decisões relacionadas com a determinação dos rumos estratégicos da empresa, no que toca a questões como: (I) estratégias de longo prazo; (II) investimentos de larga escala; (III) fusões e aquisições; e (IV) planejamento da sucessão e nomeação dos principais gerentes da alta administração, incluindo o CEO (Diretor-Presidente) da empresa.

- Controle refere-se a todas as ações necessárias para se exercer efetiva supervisão sobre o desempenho da administração e para se acompanhar a implementação das decisões estratégicas adotadas.

- Relacionamento entre os principais órgãos diretivos da empresa refere-se às interações entre os acionistas, os membros do conselho e os gerentes. Um importante elemento de toda boa estrutura de governança corporativa é a definição clara das funções, deveres, direitos e expectativas de cada um desses órgãos diretivos.

Conforme Oliveira (2006, p. 41), no que se refere a governança corporativa:

“é o modelo de gestão que, a partir da otimização das interações entre acionistas ou quotistas, conselhos – de administração e fiscal – auditoria – externa e interna – e diretoria executiva, proporciona a adequada sustentação para o aumento da atratividade da empresa no mercado – financeiro e comercial – e, conseqüentemente, incremento de valor da empresa, redução do nível de risco e maior efetividade da empresa ao longo do tempo”.

### 2.4.1 Estruturação geral da Governança Corporativa

O aspecto 'família' é precisamente o que diferencia as empresas familiares de suas contrapartes não-familiares. Conseqüentemente, a família desempenha um papel crucial na governança de seu negócio. Quando a família ainda se encontra em seu estágio inicial, do(s) fundador(es), muito poucas questões de governança podem se mostrar claramente, uma vez que, em sua maioria, as decisões são tomadas pelo(s) próprio(s) fundador(es), e que a voz da família ainda soa em unísono. Mas, com o tempo, à medida em que a família vai atravessando os estágios seguintes de seu ciclo de vida, novas gerações e mais membros da família se juntam à empresa. Isto implica no surgimento de diferentes idéias e opiniões sobre como os negócios devem ser geridos, e sobre qual estratégia deve ser seguida. Torna-se então indispensável estabelecer uma clara estrutura de governança familiar, que traga disciplina entre os membros da família, prevenindo potenciais conflitos e assegurando a continuidade do negócio. Para funcionar bem, a estrutura de governança familiar deve principalmente visar os seguintes pontos:

- A comunicação dos valores da família, sua missão e visão de longo prazo, para todos os seus membros.
- Manter os membros da família (especialmente aqueles que não estão diretamente envolvidos com a gestão dos negócios) informados e atualizados sobre os principais desafios, realizações e rumos estratégicos da empresa.
- Comunicar as normas e decisões relativas ao emprego de membros da família, distribuição de dividendos e outros benefícios que eles possam derivar do negócio.
- Estabelecer canais formais de comunicação que permitam aos membros da família compartilhar idéias, aspirações e preocupações.
- Montar uma estrutura formal que permita à família reunir-se e tomar todas as decisões necessárias.

Desenvolver uma estrutura de governança tal que ajude a construir relações de confiança entre os membros da família (especialmente entre aqueles que se envolvem diretamente nos negócios e aqueles 'de fora') e a unificar a família, aumentando assim as chances de viabilidade da empresa. Os principais constituintes de uma sólida estrutura de governança familiar são:

- Uma constituição familiar que enuncie claramente a visão, missão, valores e políticas que regulam a relação dos membros da família com a empresa.
- Instituições familiares que podem assumir diferentes formas e propósitos, como por exemplo a assembleia familiar, o conselho de família, e outros comitês de família.

#### 2.4.2 Organograma da Governança Corporativa

Para Oliveira (2006, p. 48), “A Governança Corporativa tem a preocupação de estruturar, da melhor maneira possível a alta administração da empresa, pois, desta forma, as principais diretrizes e orientações estratégicas se consolidam e, portanto, o modelo de gestão fica mais fácil, entendido e operacionalizado”.

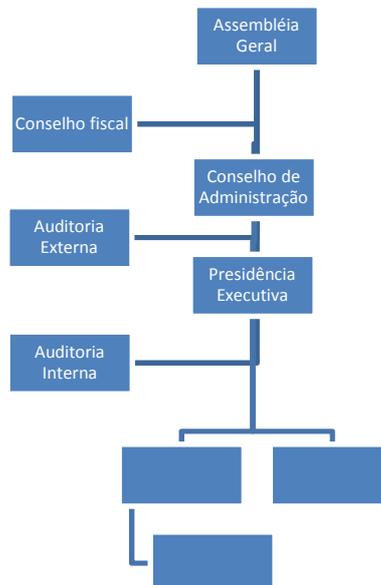


Figura 5 – Organograma da Governança Corporativa  
Fonte: Adaptação Oliveira (2006, p. 47)

#### 2.4.3 Constituição Familiar

A Constituição Familiar é também chamada de “Credo Familiar”, “Protocolo da Família”, “Declaração de Princípios da Família”, “Normas e Valores da Família”, “Normas e Regulamentos da Família” e “Plano Estratégico da Família”. A Constituição Familiar é o enunciado dos princípios que delineiam o compromisso da família com relação aos valores centrais, visão, e missão da empresa.

A constituição também define os papéis, composições e poderes dos principais órgãos de governança da companhia: membros da família/acionistas,

direção e conselho de administração. Além disso, a Constituição Familiar define os relacionamentos entre os vários órgãos de governança, determinando ainda como os membros da família podem participar significativamente na governança de seu negócio.

A Constituição Familiar é um documento vivo que evolui à medida em que a família e seus negócios também evoluem. Conseqüentemente, torna-se necessário atualizar regularmente essa Constituição, de modo que nela sejam refletidas as mudanças que ocorram na própria família e/ou na empresa.

Componentes: A forma e conteúdo da Constituição Familiar diferem de uma empresa familiar para outra, dependendo do tamanho da família, de seu estágio de desenvolvimento, e do grau de envolvimento dos membros da família nos negócios. No entanto, uma típica Constituição Familiar deverá incluir os seguintes elementos:

- Valores, declaração de missão e visão da família.
- Instituições familiares, incluindo a assembléia familiar, o conselho de família, o comitê educativo, o escritório familiar, etc.
- Conselho de administração (e conselho consultivo, caso exista).
- Alta administração.
- Autoridade, responsabilidade e relacionamentos entre a família, o conselho, e a alta administração.
- Políticas relativas a questões familiares relevantes, tais como emprego de membros da família, transferência de ações, sucessão do CEO, etc.

Estes princípios podem estender-se de básicos (quando a família ainda estiver na fase de fundação) a detalhados e mais específicos à medida que o tamanho da família aumenta.

Embora, em sua maioria, as companhias familiares não possuam uma constituição formal, elas geralmente contam pelo menos com um conjunto informal de regras e costumes que determinam os direitos, obrigações e expectativas dos membros da família e dos órgãos de governança da empresa. Na medida em que a família se torna mais numerosa, ganha importância crucial o desenvolvimento de uma constituição escrita, formal, que seja observada pelos órgãos de governança da empresa e por todos os membros da família.

Torna se importante a elaboração de um código de ética que visa dirimir a origem dos conflitos internos entre os sócios e familiares.

“A característica central da atual estrutura de governança corporativa é a combinação do poder de controle do conselho de administração, com o poder de remover seus diretores, como também o direito de decidir certos assuntos estratégicos no corpo geral de acionistas”. (MARTINS, 2007, p.2).

#### **2.4.4 Conselho de Administração**

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa IBGC (2009) em seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa estabeleceu que o Conselho de Administração deve sempre decidir em favor do melhor interesse da organização como um todo, independente das partes que indicaram ou elegeram seus membros.

Segundo Lodi (2000, p. 47), “a missão do conselho de administração é “proteger o patrimônio e maximizar o retorno do investimento dos acionistas agregando valor ao empreendimento”.

Um aspecto importante que se deve lembrar é que as empresas precisam formalizar as atribuições do conselho de administração através de um regimento interno, onde deixa claro suas responsabilidades. Além disso, deve destacar como resolver situações de conflitos entre a diretoria executiva e o executivo principal – CEO (Chief Executive Officers). (LODI, 2000).

As atribuições conforme IBGC (2009) deve zelar pelos valores e propósitos da organização e traçar suas diretrizes estratégicas. Para que o interesse da organização sempre prevaleça, o Conselho deve prevenir e administrar situações de conflitos de interesses e administrar divergências de opiniões.

Entretanto, Silveira, Barros e Famá (2004) ressaltam a importância dos conselhos de administração e afirmam que devem participar ativamente com independência, a qual pode ser atingida seguindo-se:

- Uma maior participação possível de membros independentes no conselho;
- Pessoas distintas ocupando os cargos de diretor executivo e presidente do conselho; e
- Um conselho com número adequado de membros.

Os benefícios de um conselho de administração ativo, conforme Silva (2006, p. 121):

1. Propicia experiência e especialização dentro de casa.
2. Encoraja a autodisciplina e a responsabilidade no gerenciamento.
3. Oferece um conselho de administração sólido que pode auxiliar na avaliação das idéias do proprietário do negócio.
4. Oferece opiniões honestas e objetivas a respeito de desempenho, estratégia, compensação e outras questões de negócio.
5. Auxilia no planejamento estratégico e no acompanhamento de sua implementação.
6. Oferece pontos de vista abalizados sobre pessoas-chave.
7. Coloca questões desafiadoras e penetrantes.
8. Oferece aconselhamento confidencial e empático.
9. Auxilia o pensamento criativo e a tomada de decisões.
10. Melhora as relações de cooperação com terceiros, incluindo empregados, fornecedores, clientes e a comunidade em geral.

Documentos norteadores para auxiliar na administração da empresa familiar.

1. Missão, visão e valores da família.
2. Código de ética da família.
3. Políticas de negócios da família.
4. Política de recursos humanos da família.
5. Papéis do conselho de administração e da alta administração
6. Governança familiar
7. Política de sucessão familiar
8. Cultura da família
9. Objetivos da família
10. Filosofia da família.

#### **2.4.5 Código de Ética / Conduta**

IBGC (2009) O código de conduta deve abranger o relacionamento entre conselheiros, diretores, sócios, funcionários, fornecedores e demais partes interessadas (stakeholders)..

Há todo um envolvimento diferente entre a administração da empresa e os seus membros empreendedores que fazem parte de um clã, necessitando, portanto, de uma linha de conduta ética para se direcionarem. Um código de ética, segundo Floriani (2002, p. 138), “não é fácil de ser criado, devido à quantidade de detalhes que envolvem todos os requisitos indispensáveis à situação que podem atingir a família empresária” porém, ressalta que se deve levar em conta algumas considerações cruciais (FLORIANI, 2002, p. 138), entre elas:

- a) Consciência de que a entidade é uma pessoa com personalidade própria;
- b) Os sócios e suas famílias devem estar comprometidos com a continuidade da empresa;
- c) A empresa deve estar acima dos interesses pessoais;
- d) A unidade familiar deve ser permanentemente investida em suas forças sabendo-se respeitar as diferenças pessoais;
- e) As relações interpessoais devem ser excelentes nas famílias;
- f) Os sócios e seus familiares devem estar sempre comprometidos com a excelência da empresa;
- g) Respeitar as linhas hierárquicas na empresa evitando-se ingerências em chefias e funcionários subordinados;
- h) Descobrir e reforçar os valores da família em cada um dos seus herdeiros;
- i) Estar comprometido com a profissionalização;
- j) Os sócios devem agir com evidência e transparência de seus atos e assim também difundir essa filosofia entre os colaboradores da empresa.

Para Moreira (1999), o Código de Ética é um padrão de conduta para pessoas com diferentes visões e experiências aplicadas a atividades empresariais complexas. Ele tem a missão de padronizar e formalizar o entendimento da organização empresarial em seus diversos relacionamentos e operações, evitando que os julgamentos subjetivos deturpem, impeçam ou restrinjam a aplicação plena dos princípios.

Segundo Lodi ( 1994, p. 12) "a estabilidade e permanência de boas relações dependem de se buscar constantemente os meios de elevar o nível ético das relações entre irmãos, parentes, sócios e colegas de profissão". O quadro 4 apresenta um exemplo de um código de ética.

- 1 - Compromisso com a continuidade da empresa.**
- 2 - Prioridade do interesse da empresa sobre o interesse pessoal.**
- 3 - Harmonia e união da família**
- 4 - Boas relações humanas dentro da família.**
- 5 - Comprometimento com a excelência.**
- 6 - Não ingerência na linha hierárquica.**
- 7 - Identificar e reforçar os valores da família.**
- 8 - Compromisso com a profissionalização**
- 9 - Saber lidar com o comportamento político das pessoas**
- 10 - Manter um clima de respeito e orgulho profissional e familiar.**
- 11 - Ética do dinheiro.**
- 12 - Respeito pelo ser humano e atitude contra preconceitos.**

Quadro 4 – Tópicos de Um Código de Ética para Sócios e Parentes  
Fonte: adaptado de Lodi (1994).

O quadro 4 mostra 12 regras que compõem o código de ética para sócios e parentes, sendo 08 regras representam os interesses empresariais, 03 representam os interesses familiares e 01 representa ambos os interesses.

Conforme Matos (2008, p. 122) "é imprescindível que todos na empresa tenham plena consciência dos valores fundamentais que orientam os comportamentos".

O quadro 5 apresenta algumas recomendações essenciais ao modelo de gestão ética.

- \* **Definir a filosofia da empresa.**
- \* **Definir as diretrizes éticas.**
- \* **Criar instrumentos institucionais para a gestão da ética.**
- \* **Desenvolver continuamente a consciência ética por meio de educação.**

Quadro 5 – Recomendações ao Modelo de Gestão Ética  
Fonte: adaptado de Matos (2008).

A ética empresarial, segundo Leisinger; Schimitt (2001) reflete sobre as normas e valores efetivamente dominantes em uma empresa.

O código de ética é um instrumento de realização dos princípios, visão e missão da empresa. Serve para orientar as ações de seus colaboradores e explicitar a postura social da empresa em faces dos diferentes públicos que interage.

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Para Gil (2002), a pesquisa pode ser definida como um procedimento lógico e metódico que tem como finalidade obter respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é desenvolvida mediante aos conhecimentos disponíveis e a utilização de métodos e técnicas científicas.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa é exploratória e descritiva por possuir características estudo de caso, que para Cervo; Bervian (1983) trata-se de uma investigação sobre um determinado indivíduo família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida.

O estudo de caso para Yin (2005) é uma pesquisa baseada na experiência, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos e ainda a investigação abrange tudo, tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos.

A pesquisa foi realizada através de uma amostra, ou seja, com os sócios do grupo familiar (JK Ltda), e seus herdeiros que participam da administração da empresa, através da observação e com o objetivo de investigar situações, fatos, opiniões e comportamentos dos membros da família.

#### 3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A pesquisa será realizada junto ao Grupo JK, diretamente com os sócios proprietários e seus familiares, ou seja, a administração da empresa, por que a pesquisa aborda a administração como um todo da empresa.

#### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Yin (2005) afirma que a coleta de dados para estudos de casos pode ser feita a partir de muitas fontes de evidências, das quais o autor discute seis:

documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Os instrumentos para coleta de dados utilizados nesta pesquisa são:

- 1) Questionário. O questionário (modelo no apêndice A) foi aplicado aos sócios da empresa e seus respectivos filhos (herdeiros), todos relacionados diretamente com a administração da empresa.
- 2) Observação participante: conduzida a observação do grupo familiar e da organização. Ficha de observação disponível no apêndice B.

A coleta de dados foi realizada em dois momentos: primeiramente, foi realizado o levantamento de dados secundários em relação à história da empresa, mercado, quantidade de funcionários.

Num segundo momento, a coleta foi realizada por meio de questionários aplicados aos sócios e herdeiros, e a observação no período de junho/2011.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

“A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou gráficos, testar ou recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições de um estudo.” (YIN, 2005, p. 137)

Os questionários foram aplicados em todos os dirigentes da família e posteriormente analisados seu conteúdo, ponderando o que realmente é significativo para os membros da empresa, assim como a ficha de observação.

Através dessas análises foi possível apresentar um relatório da situação e assim definir um modelo de gestão adequado para a empresa em estudo.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Durante o processo de aplicação do questionário, houve uma série de dúvidas com relação ao objetivo das questões contidas no documento, portanto foi de fundamental importância uma introdução, na qual foram dadas as explicações necessárias, os objetivos e a justificativa da pesquisa.

Esse tipo de questionamento é suscetível a este tipo de problema, portanto trata-se de uma limitação inerente ao procedimento aplicado.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa foi realizada na empresa familiar JK Ltda, no período de abril a maio de 2011, sendo iniciada pela observação *in loco* e entre maio e junho foi desenvolvido o processo de coleta de dados por meio de questionário.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Grupo JK Ltda é a composição de 10 empresas familiares, composta por irmãos e filhos.

As primeiras empresas fundadas pelos irmãos foram na década de 90, após anos de experiência como caminhoneiros, obtiveram a oportunidade de deixar as longas viagens pelo Brasil para trabalhar para uma empresa varejista da serra gaúcha.

Neste período, cada um criou sua própria empresa, com o objetivo de efetuar entregas de mercadorias vendidas pelo seu cliente varejista.

A partir de 2000, com o aumento nas vendas e a inauguração de novas lojas, criou-se a necessidade de dividir as rotas de entregas devido o volume, e neste momento foram criadas mais três novas empresas, essas para seus filhos mais velhos. E posteriormente foi necessário este mesmo procedimento, criando-se novas três empresas, para seus filhos mais novos.

Essa família empresária administrava suas empresas individuais, cada uma com seus critérios, ou seja, administração, funcionários, patrimônio de acordo com seus princípios, cultura, valores e crenças, apenas um único objetivo entre si, atender as necessidades do mesmo cliente.

Com o crescimento do mercado varejista, o poder de consumo aumentando devido a facilidade do crédito aos consumidores, a economia estabilizada e diversas fusão e corporações entre as empresas, a empresa varejista que era seu único cliente foi vendida para uma grande empresa paulista.

Num primeiro momento, não houve alterações na logística desta grande empresa, mantendo a logística e armazenagem das mercadorias da mesma forma que era conduzida pela empresa adquirida.

A partir de 2008 houve as principais alterações, a reformulação da logística para o estado do RS, novo Cross Docking na Serra e a necessidade de um depósito na região metropolitana.

Neste momento a empresa precisou participar da concorrência para manter sua atividade e não perder o seu único cliente, atendendo suas exigências.

Esse processo foi fundamental para os familiares, com objetivo de manter o serviço prestado a este cliente e não estabelecer uma epidemia econômica na família, já que todos trabalhavam para a mesma empresa, tiveram que se unir e atender as exigências impostas pelo seu cliente, entre elas a criação de uma nova empresa, responsável pelo transbordo de mercadorias na região metropolitana, depósito de suporte para rede de lojas, a inclusão de novas rotas e entregar as mercadorias dentro de um prazo de 24 horas a partir da compra.

Desse modo, o Grupo JK Ltda corresponde a 10 pequenas empresas, sendo a última criada em 2008 esta para atender as exigências do cliente, é composta pela sociedade dos três irmãos, e responsável em nortear as regras e normas para as demais empresas.

Atualmente o Grupo JK Ltda conta com 75 colaboradores, a maior parte deles são motoristas e ajudantes de carga e descarga.

A administração não é centralizada, as empresas criadas anteriormente tem sua administração efetuada pelos seus proprietários, divididas em três famílias (pais e filhos) e a administração da nova empresa é realizada pelos três irmãos,

A administração do depósito é responsabilidade de todos os integrantes das 9 empresas, ou seja, nove pessoas, porém dividido em três partes/famílias

- 1 – Administrativa/financeira: Sócio A e seus filhos
- 2 – Operacional (Carga e descarga): Sócio C e seus filhos
- 3 – Manutenção (veículos/depósito): Sócio B e seus filhos

Na área operacional constam 12 (doze) membros da família (tios, primos, cunhados) que são responsáveis pela entrega dos produtos em determinada rota.

A frota é composta por 37 veículos, sendo 30 caminhões de pequeno porte, 01 carreta, 06 caminhões Truck. Os Caminhões Trucks e a Carreta, são responsáveis pelo transporte das mercadorias do cliente até o depósito da empresa para efetuar o transbordo para posteriormente a distribuição nos caminhões pequenos para efetuar o transporte para o cliente final.

A estrutura organizacional da empresa não está definida formalmente, ou seja, a empresa não tem um organograma oficial, porém pela observação realizada na empresa definiu-se o desenho hierárquico conforme a figura XX.

#### 4.1.1 Composição das empresas

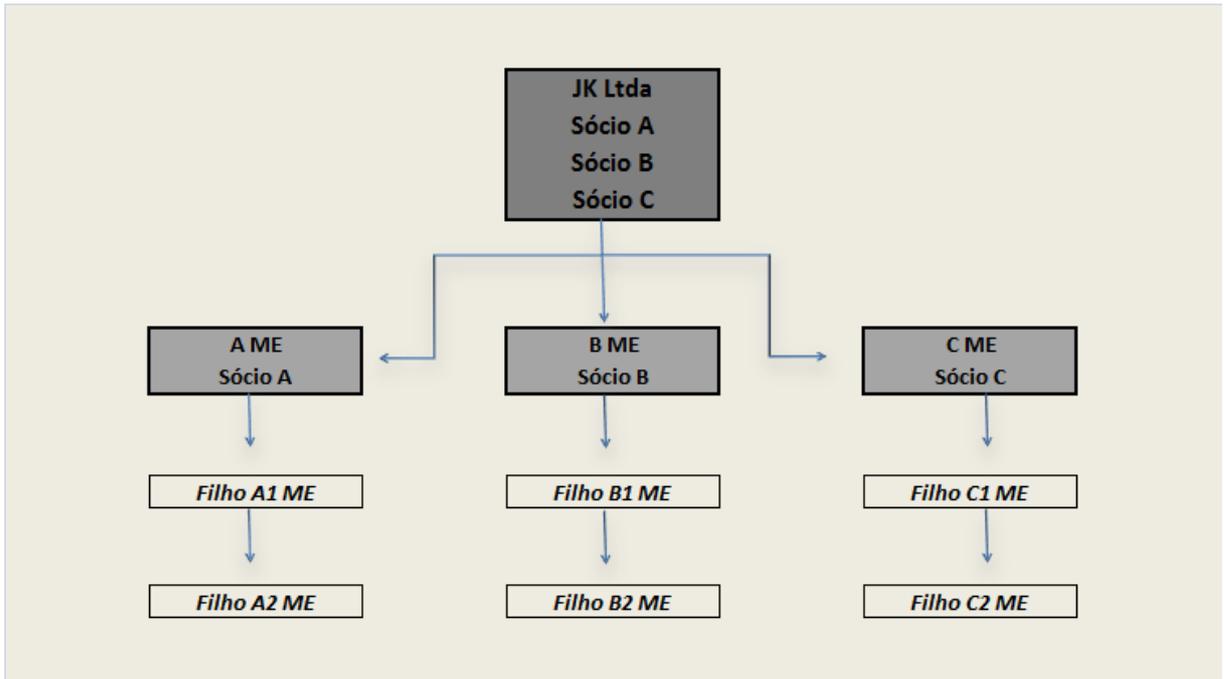


Figura 6 – Organograma do Grupo JK Ltda  
Fonte: elaborado pela autora

A composição acionária da JK Ltda está dividida em:

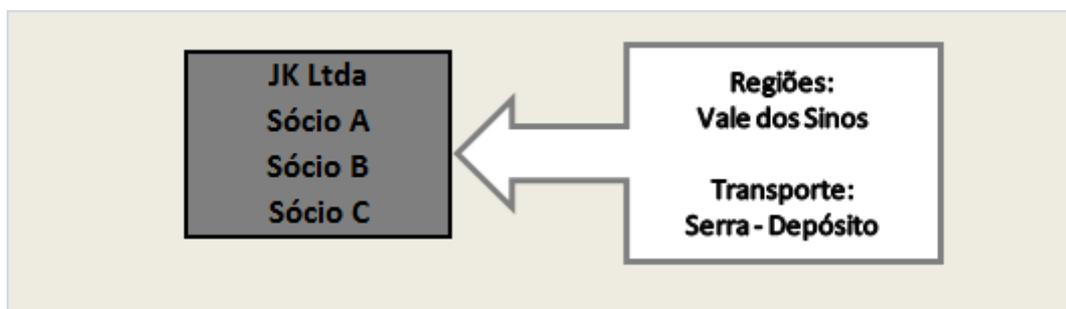


Figura 7 – Composição societária da empresa  
Fonte: elaborado pela autora

**Sócio A: 40%**

**Sócio B: 40%**

**Sócio C: 20%**

A composição das micro-empresas:

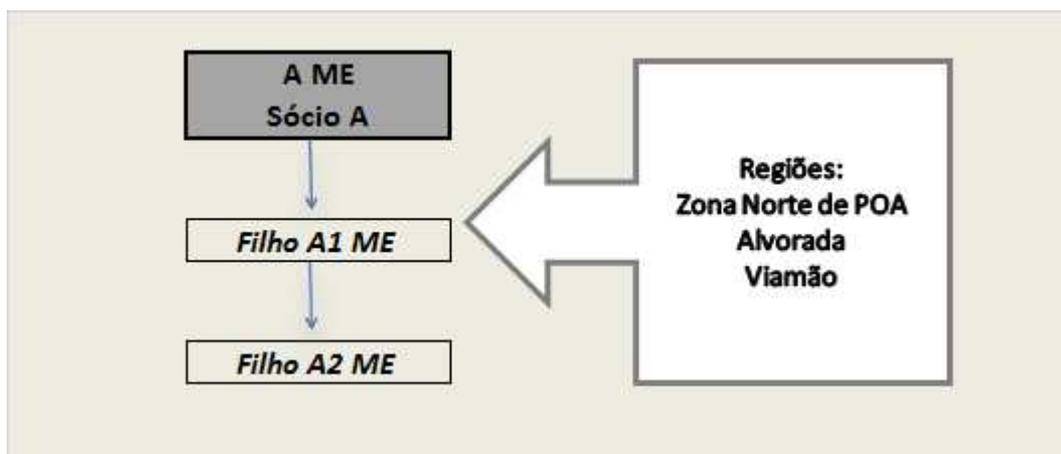


Figura 8 – Composição societária das micro empresas da família A  
Fonte: elaborado pela autora

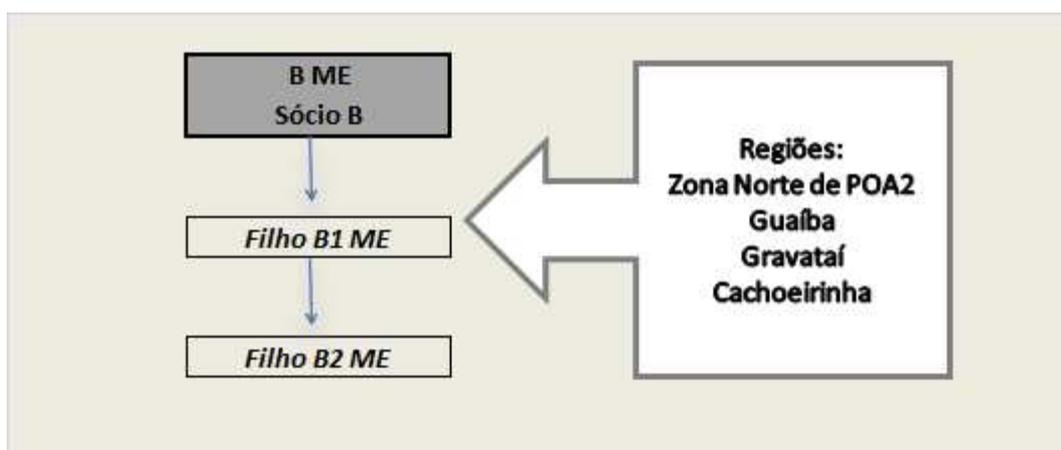


Figura 9 – Composição societária das micro empresas da família B  
Fonte: elaborado pela autora

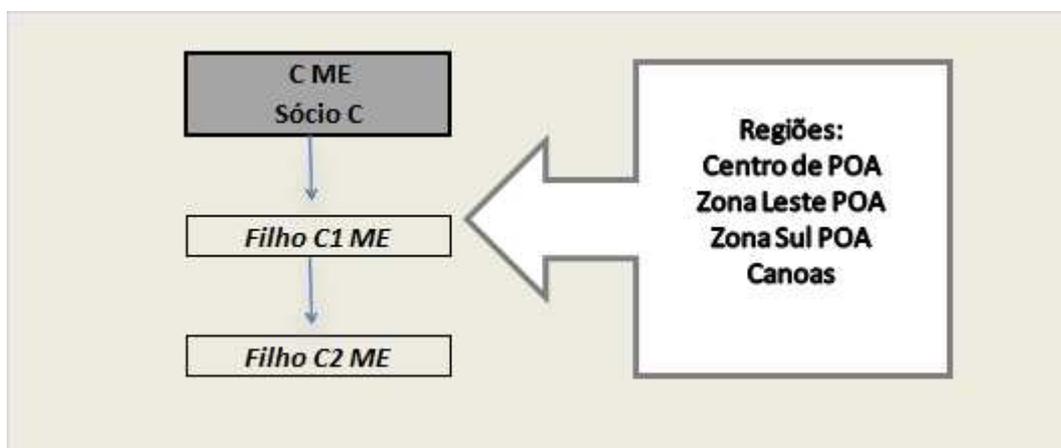


Figura 10 – Composição societária das micro empresas da família C  
Fonte: elaborado pela autora

As empresas estão divididas conforme foram sendo criadas, a medida que os anos se passaram e o crescimento da atividade, cada família era responsável por determinada região, porém havia uma divisão entre todos para que o crescimento fosse proporcional entre todos os integrantes do negócio, mesmo que a administração fosse por cada sócio.

A estrutura organizacional da empresa foi necessária a partir da criação da 10ª empresa e que passou a ditar as regras do negócio, a todas as demais empresas.

As decisões começaram a ser em conjunto, já que para o único cliente, considerava um único grupo familiar, mesmo que separadas em micro empresas.

#### 4.1.2 Organograma

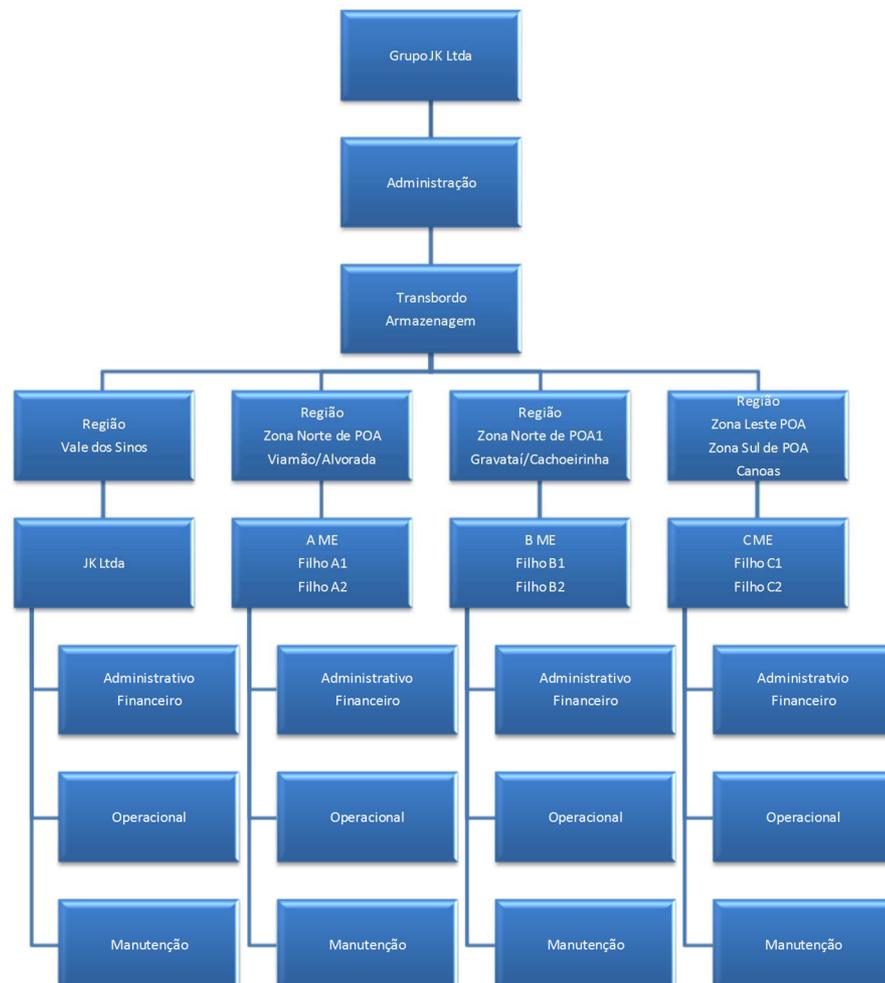


Figura 11 – Organograma consolidado do Grupo JK  
Fonte: elaborado pela autora

#### 4.1.3 Identificação da autoridade e responsabilidade

Para obter resultados quanto a autoridade e responsabilidade foi necessário usar a observação e aplicação de questionário.

No caso da observação, a confusão entre família e os negócios ficou claro devido grande número de componentes da família que fazem parte da administração da empresa e de colaboradores que influenciam diretamente na administração, devido o grau de intimidade por serem parentes. O fato de ser uma empresa familiar e ter a maioria de seus integrantes como administradores do negócio torna-se muito difícil a gestão, ou seja, gerando conflitos internos constantes, pois alguns integrantes visam à prosperidade do negócio com o intuito de gerar lucro e o crescimento da empresa, enquanto outros integrantes acham que o fator mais importante é o cuidado e a proteção de seus parentes.

Outros pontos observados foram:

- a) A falta de separação dos seus respectivos patrimônios;
- b) A utilização da empresa para fins particulares;
- c) A interferência dos problemas familiares na empresa;
- d) A dificuldade para determinar a posição de cada membro da família, e;
- e) A dificuldade de determinar regras dentro da organização.
- f) A competição pelo negócio entre os sócios e os filhos/herdeiros faz com que as decisões essenciais sejam prejudicadas por fatores pessoais, uma simples decisão que não foi bem sucedida, já se torna uma “arma” para uma próxima decisão, a cobrança familiar é muito grande, e as diversas opiniões se tornam cansativas em cada tomada de decisão. O envolvimento familiar sempre vem à tona em discussões administrativas.

Os familiares envolvidos não sabem a diferença entre propriedade/sociedade e gestão/negócio, a compreensão desta diferença é essencial para o sucesso de qualquer processo de mediação de conflitos dentro da empresa.

Outro ponto observado é o nível de profissionalização da empresa com relação à micro empresas administrado pelos seus proprietários. Desde 2008 foi necessária a implantação de sistema integrado, uma política na contratação de novos funcionários, um controle de estoque, um controle de mercadorias avariadas, ou seja, houve um crescimento na profissionalização da administração da empresa.

Com relação ao ciclo de vida e sua evolução conforme Lodi (1987), o Grupo JK enquadra-se na segunda fase, ou seja, esta em crescimento, apresentando diversos problemas estruturais.

Seguindo a classificação de Garcia (2001) que divide em três estágios o ciclo das empresas familiares, o Grupo JK passou do estágio 1, onde cada um tinha sua micro empresa e com a criação da nova empresa em 2008 passou para o estágio 2, a parceria entre irmãos, que apresenta uma série de desafios, sendo alguns como a harmonia e o espírito de equipe, a necessidade de delegação de poder e de criar mecanismos de controle e coordenação de diversas áreas funcionais sem a presença direta do proprietário em todas as operações.

As vantagens que foram constatadas através da observação na administração individual de cada sócio na sua empresa são:

- Agilidade na tomada de decisões, já que o dono não precisa consultar ninguém para decidir.
- Capital disponível na família e possibilidade de garantias pessoais para levantar recursos.
- Liderança e carisma que unem todos os colaboradores.
- Profundo conhecimento do negócio.
- Grande dedicação ao trabalho.
- Funcionários apresentam lealdade e obediência ao fundador.
- Compartilhamento dos mesmos valores.
- Controle financeiro.

As desvantagens a partir da criação da nova sociedade entre irmãos.

- Equipes de trabalho dependendo das decisões em consenso dos sócios.
- Única fonte de recursos para toda a família.
- Riqueza dividida por número maior de pessoas.
- Dificuldade de lidar com familiares incompetentes.
- Contratações baseadas em critérios subjetivos.
- Dificuldades de reter talentos, devido a falta de crescimento.
- Resistência à modernização.
- Choque de culturas organizacionais
- Conflitos de interesse entre família e empresa.

- Ausência de planejamento tributário e financeiro.
- Organograma mal definido
- Ausência de hierarquia.

#### **4.1.4 Avaliação dos aspectos filosóficos da empresa**

Para obter resultados quanto aos aspectos filosóficos da empresa, foi necessário usar a estratégia de observação e dos questionários.

Durante o período de observação constatou-se no Grupo JK uma mistura de culturas em termos organizacionais, ou seja, cada micro empresa apresentava sua própria cultura, que correspondia os valores do fundador. Com a criação da nova empresa, isto sofre mudanças, já que cada sócio tem valores, crenças, opiniões e hábitos diferentes uns dos outros, ocorrendo diversos conflitos internos, influenciando diretamente nas decisões e por consequência o crescimento da empresa.

Caravantes et al. (2005, p. 255), define a cultura de uma organização:

“As organizações podem ser consideradas um ser vivo, com personalidade. Seu comportamento se traduz por tradição, hábitos, costumes, opiniões, atitudes, preconceitos, regulamentos e maneiras de resolver problemas – conjunto que constitui a cultura organizacional. O comportamento da organização é determinado por sua cultura.”

A grande dificuldade é a absorção desta nova cultura organizacional, tanto para os sócios, familiares e colaboradores, pois se confundem, com as culturas anteriores adotadas por seus fundadores nas empresas individuais.

Dentro deste contexto, com tantas crenças, opiniões e hábitos divergentes, a geração de conflitos familiares é constante, portanto à comunicação é usada como a ferramenta para a sua redução, na medida em que pode reduzi-los a um nível aceitável, porém as regras devem ser claras e objetivas para todos os integrantes da família.

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

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

Durante o período de observação, houve diversos conflitos entre familiares, e perceber nitidamente a falta de objetividade, fazendo com que o objeto em questão tenha uma importância menor do que a discussão propriamente dita. A resolução do problema em benefício da empresa ou da sociedade é menor do que a necessidade em ter uma situação ganhadora em relação a outra pessoa.

Existem momentos que os conflitos afloram com mais facilidade, e no momento da sucessão é um desses momentos, especialmente quando ocorre de uma hora para outra. Durante o período de observação, os conflitos internos gerados pelos demais membros da família, sendo contornado pelos sócios, com objetivo de manter o respeito e a harmonia, porém herdeiros criados num ambiente sem respeito pelas suas diferenças costumam manter uma convivência pacífica enquanto os pais permanecem na ativa, mantendo aparente união da família.

Porém a necessidade de um planejamento para uma sucessão é prioritário, e o potencial de conflito aumenta ainda mais no momento da sucessão, quando disputas pelo poder e ciúmes entre familiares podem destruir a empresa.

Por isso, a necessidade de implantar os princípios da governança corporativa, conforme IBGC (2009) “as boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade”.

Baseado no IBGC, foi investigado pelos questionários, se os princípios fundamentais de governança corporativa na visão dos respondentes são importantes para o Grupo JK. Os dados revelaram uma forte presença de todos os itens abordados. A tabela 01 mostra o grau de importância dos princípios fundamentais de governança corporativa na visão dos respondentes.

Tabela 01 – Grau de importância dos princípios fundamentais da Governança Corporativa.

Princípios Fundamentais da Governança Corporativa								
	1	2	3	4	5	6	Soma	Média
Transparência	0	0	3	2	1	3	40	4,4
Equidade	0	1	2	1	2	3	40	4,4
Prestação de Contas	0	0	0	3	3	3	45	5
Cumprimento das Leis	0	0	0	3	3	3	45	5
Ética	0	0	0	3	3	3	45	5

Fonte: Junho/2011

Conclui-se que os fundamentos de prestação de contas, cumprimento das leis e a ética são mais importantes para todos os respondentes, no qual se pode concluir que na concepção dos pesquisados os itens transparência e equidade não têm importância significativa na empresa em relação aos demais.

Podemos verificar que os pesos nos últimos três itens, demonstra a divisão entre as famílias que administram o negócio.

Para três dos nove respondentes o grau de importância foi três no caso da transparência e para a equidade, um dos nove selecionou o grau dois. Observa-se também que as respostas apresentadas demonstram as opiniões divergentes entre as famílias que administram a empresa, através dos pesos em cada resposta, podemos verificar que a importância da equidade para um membro da família não é tão importante, mas por outro lado, a média em relação a prestação de contas, cumprimentos das leis e a ética, foi de inteira importância, porém não 100%, somente 1/3 da empresa considera o peso 6.

Como a questão, discutida anteriormente, teve como assunto principal os cinco princípios da boa governança corporativa, procurou-se identificar na visão dos participantes da pesquisa qual ou quais desses itens estão presentes na empresa estudada.

De acordo com o IBGC (2009) o fundamento transparência tem a obrigação de informar. A administração deve desenvolver o desejo de informar, sabendo que a boa comunicação interna e externa, particularmente quando for espontânea, franca e rápida resultam um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações externas.

Para tanto os resultados são apresentados separadamente, o gráfico 1 mostra o item transparência:

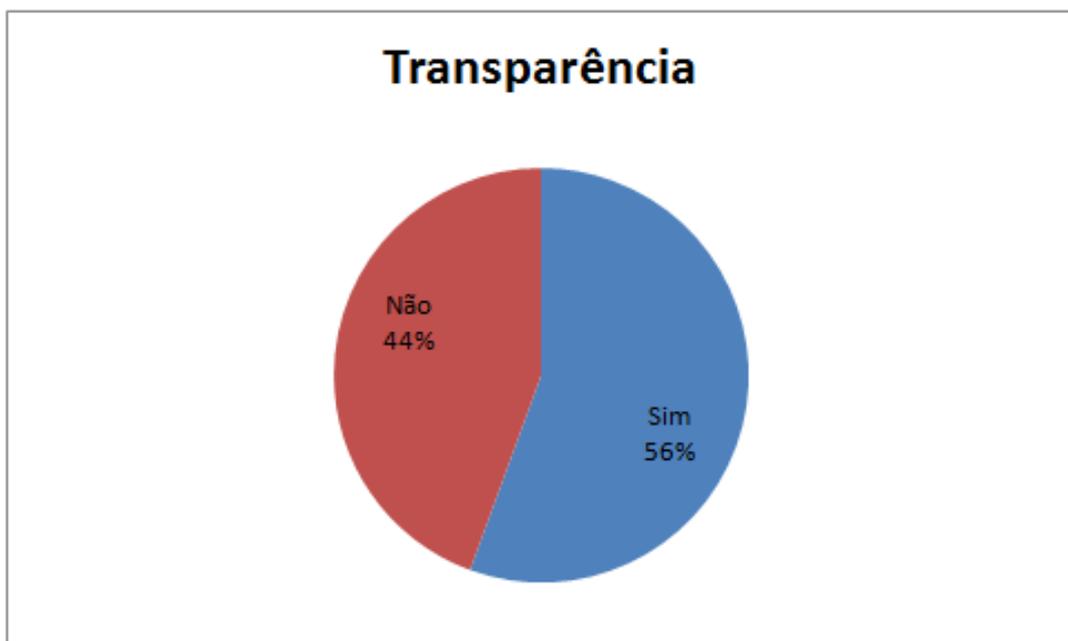


Gráfico 1: Transparência  
Fonte: pesquisa junho/2011

O gráfico 1, indica que 56% dos respondentes acreditam que a transparência esta presente na empresa, os outros 44% dos respondentes garantem que não há total transparência da empresa. Isso vem ao encontro do que consta na tabela 1, que o fundamento da transparência não tem um grau muito importante para os participantes da pesquisa.

O segundo fundamento trata-se da equidade, que para o IBGC (2009) caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos, sejam do capital ou das demais partes interessadas (stakeholders), como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. A estrutura de governança corporativa deve garantir tratamento igual a todos os sócios.

Os resultados quanto a equidade estão demonstrada no Gráfico 2

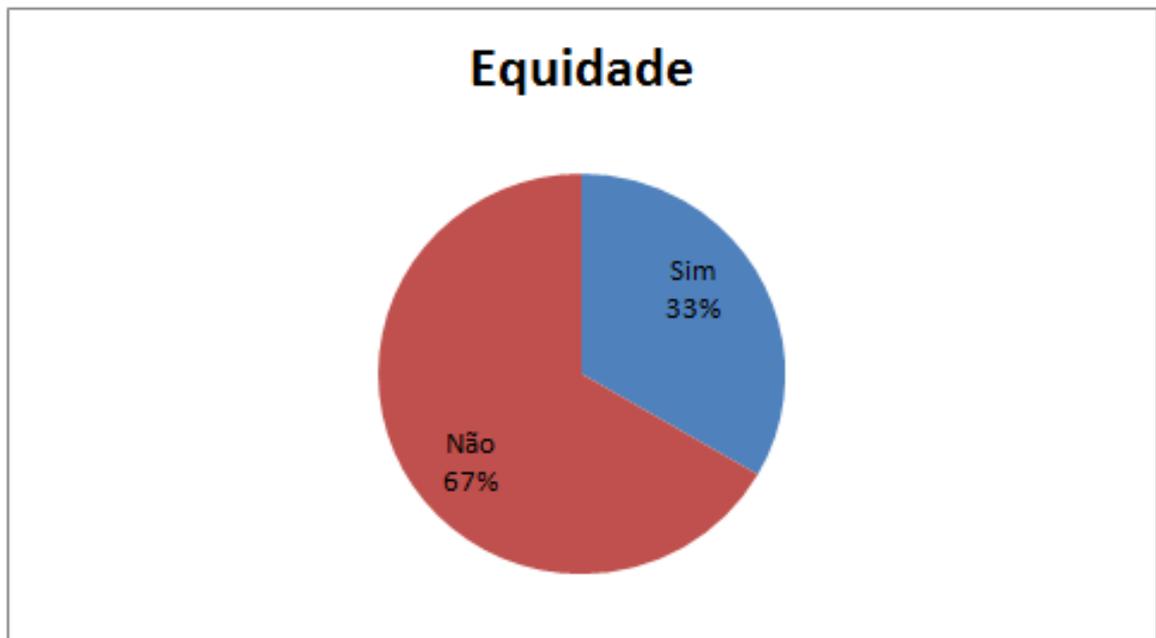


Gráfico 2: Equidade  
Fonte: pesquisa junho/2011

No gráfico 2, a equidade conforme seis respondentes que equivale a 67%, acreditam que não existe igualdade entre as famílias acionárias, e os outros 3 acreditam que é tudo igual para todos os membros da família que atuam na empresa, correspondendo a 33%, portanto a equidade é o fundamento que precisa ser melhor trabalhado entre os membros da empresa familiar.

O terceiro fundamento refere-se as boas práticas de governança corporativa pela prestação de contas, que segundo o IBGC (2009) “os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.”

Neste item os resultados demonstram que a prestação de contas está sendo realizada 100%, conforme o Gráfico 3.



Gráfico 3: Prestação de Contas  
Fonte: pesquisa junho/2011

O fundamento cumprimento das leis esta demonstrado no Gráfico 4.

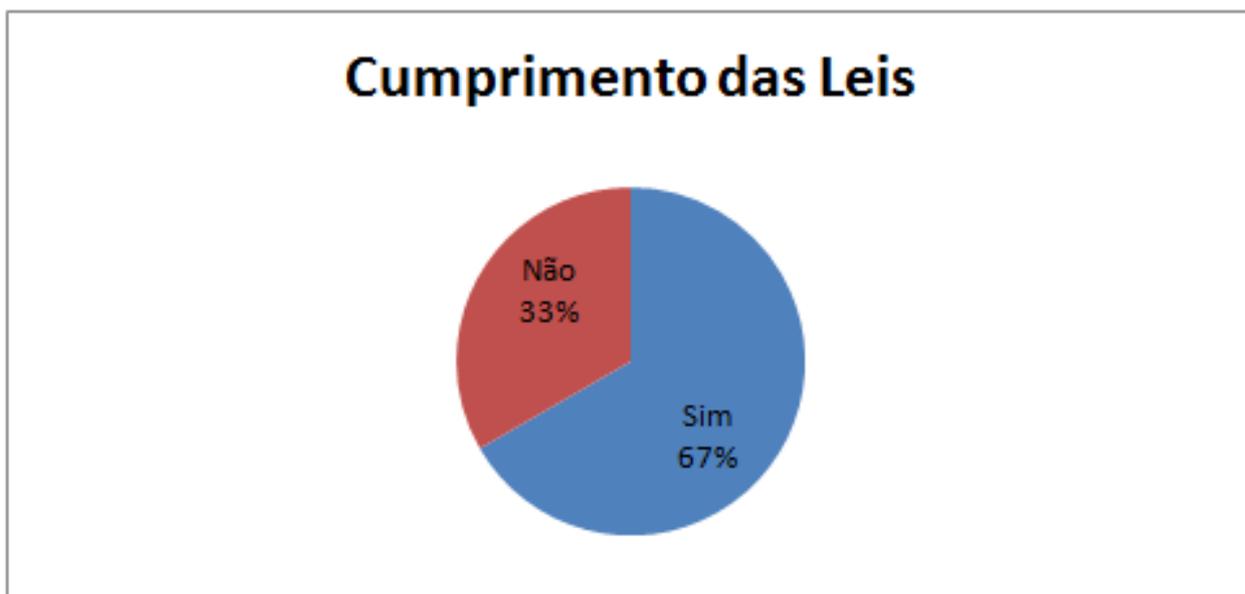


Gráfico 4: Cumprimento das Leis  
Fonte: pesquisa junho/2011

O gráfico 4, mostra que 67% dos respondentes afirmam que este fundamento esta presente da empresa e outros 33% afirmam que não. Na tabela 1 mostra que este fundamento tem um grau de importância para todos.

O último fundamento das boas práticas de governança corporativa mostra resultados que estão contidos no gráfico 5:

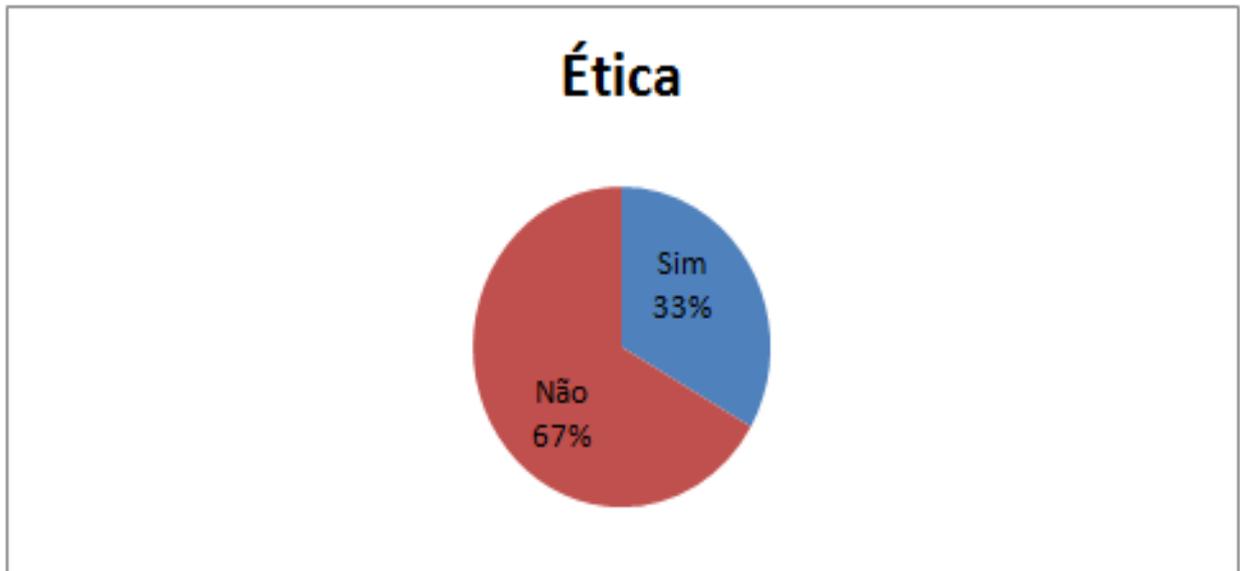


Gráfico 5: Ética  
Fonte: pesquisa junho/2011

No gráfico 5, tem-se um maior número que corresponde a 67% dos respondentes afirmam que a ética não está presente na empresa.

Conforme a tabela 1, todos os respondentes afirmam através do grau 4, 5 e 6 que a ética é um fundamento importante para a empresa familiar.

Constata-se que não estão presentes todos os fundamentos de governança corporativa na empresa, devido a divergência de opiniões com relação a transparência, equidade e a ética, onde apresentaram um percentual maior para os “não” .

O único que apresentou 100% de aceitação, foi o fundamento prestação de contas, que é significativo, pois a administração é compartilhada entre todos, e a prestação de contas é clara entre os sócios.

Foram investigadas pela aplicação do questionário quais as vantagens que a Governança Corporativa traz após sua implantação nas empresas e se essas vantagens são importantes para o Grupo JK.

Através da tabela 2, podemos identificar que para os respondentes, a vantagem mais importante para a empresa na opinião de todos para a implantação

da Governança Corporativa é a análise se os herdeiros têm capacidade de dirigir o negócio e a transparência.

Essa preocupação pode ser acompanhada na tabela 02, visto que na média praticamente todos os respondentes consideram o peso 5 e 6. Isso pode ser observado juntamente nas análises feitas na empresa, a preocupação da gestão pelos filhos dos proprietários da empresa, e com os instrumentos da Governança Corporativa isso pode ser analisado e sendo possível efetuar um planejamento para a sucessão.

Tabela 02 – Grau de importância para empresa sobre as vantagens da Governança Corporativa

Vantagens da Governança Corporativa								
	1	2	3	4	5	6	Soma	Média
1 - Tem que ser parte do planejamento estratégico	1	1	0	3	1	3	38	4,2
2 - Busca separar a figura de dono, conselheiro e diretor	0	0	1	3	3	2	42	4,7
3 - Analisar se os herdeiros tem capacidade de dirigir o negócio	0	0	0	1	3	5	49	5,4
4 - A governança evita a pressão de familiares	1	1	0	2	3	2	38	4,2
5 - Aumenta a transparência	0	0	0	3	2	4	46	5,1

Fonte: Junho/2011

Através deste questionamento com relação aos objetivos da Governança Corporativa, buscando verificar o que os respondentes acham dos benefícios que podem gerar após sua implantação.

Podemos observar na tabela abaixo, que o item mais importante na visão dos membros da família é o aumento do valor do negócio, em seqüência a perpetuidade e a mudança de cultura da empresa.

Esses pontos são significativos para a empresa, durante o período de observação, foi evidenciada a vontade de crescimento da empresa, a perpetuidade do negócio pelos filhos, porém a dificuldade de relacionamento, os conflitos internos e as diferentes culturas fazem com que essas mudanças sejam impossíveis no curto prazo.

Esses benefícios fazem com que a empresa se interesse pela Governança Corporativa, pois os principais conflitos gerados na administração do negócio, são as

diferentes culturas organizacionais, a futura sucessão da administração, e o futuro da empresa.

Tabela 03 – Grau de importância dos objetivos e benefícios para empresa sobre a implantação da Governança Corporativa

Objetivos e benefícios com a aplicação da Governança Corporativa								
	1	2	3	4	5	6	Soma	Média
1 - Melhora a imagem da empresa	0	0	1	1	3	4	46	5,1
2 - Aumenta o valor do negócio	0	0	1	1	2	5	47	5,2
3 -Diminui o custo de captação de recursos	0	0	1	3	1	4	44	4,9
4 -Reduz riscos na sucessão	0	1	0	2	3	3	43	4,8
5 -Garante a perpetuidade do negócio	0	0	1	1	3	4	46	5,1
6 -Mudança de cultura	0	0	0	2	4	3	46	5,1

Fonte: Junho/2011

#### 4.1.5 Os principais focos de conflitos existentes na empresa.

Durante o período de observação no Grupo JK, foi constatado diversos focos que dão origem aos conflitos internos entre os familiares.

- Tratamento diferenciado que cada sócio (irmãos) tem com seus filhos.
- Atitudes para tirar vantagem entre os membros da família;
- Discussões baseadas na emoção e sem bom senso;
- Dificuldade em aceitar as regras estabelecidas pela sociedade;
- Diferentes culturas adquiridas das pequenas empresas individuais;
- Faltam um código de ética/conduita para definir as regras para sócios, familiares, colaboradores, fornecedores e cliente.
- Disputa entre os familiares em fazerem valer a sua posição, que em alguns momentos indicava os interesses pessoais aos da empresa como um todo.
- A falta de diálogo e reuniões.

- Diferentes visões entre as gerações.

#### **4.1.6 A contribuição da Governança Corporativa para redução de conflitos de interesses**

Buscou-se adequar os fundamentos de governança corporativa do IBGC (2009) com o código de ética de Lodi (1994), no qual permitiu observar que o código de ética para empresas familiares pode ter relacionamento direto com os fundamentos das boas práticas de governança corporativa como:

- Transparência = Prioridade do interesse da empresa sobre o interesse pessoal; Comprometimento com a excelência.
- Equidade = Harmonia e união da família; Boas relações humanas dentro da família; Saber lidar com o comportamento político das pessoas; Manter um clima de respeito e orgulho profissional e familiar; Respeito pelo ser humano e atitude contra preconceitos.
- Prestação de Contas = Ética do dinheiro
- Cumprimentos das leis = Compromisso com a continuidade da empresa; Não ingerência na linha hierárquica; Identificar e reforçar os valores da família.
- Ética = Prioridade do interesse da empresa sobre interesse pessoal; Ética do dinheiro; Manter um clima de respeito e orgulho profissional; Respeito pelo ser humano e atitude contra preconceitos.

Os fundamentos do código de ética para empresas familiares proposto por Lodi (1994) motivaram a investigação sobre quais deveria, constar no documento formulado para empresa estudada e pelos questionários, os dados revelaram uma forte presença de quase todos os itens.

Através da tabela, podemos identificar o que a empresa considera muito importante constar no código de ética. Foi estabelecida uma lógica para as respostas, no qual o índice de maior importância está representado pelo número 6, diminuindo gradativamente até o número 1.

Tabela 04 – Grau de importância dos fundamentos do Código de Ética

Código de Ética									
	1	2	3	4	5	6	Soma	Média	
1 - Compromisso com a continuidade da empresa	0	0	0	3	3	3	45	5,0	
2 - Prioridade do interesse da empresa sobre o interesse pessoal	0	0	1	3	3	2	42	4,7	
3 - Harmonia e união da família	2	1	0	3	2	1	32	3,6	
4 - Boas relações humanas dentro da família	1	0	1	3	3	1	37	4,1	
5 - Comprometimento com a excelência	0	0	0	2	4	3	46	5,1	
6 - Identificar e reforçar os valores da família	1	0	1	3	3	1	37	4,1	
7 - Compromisso com a profissionalização	0	1	0	3	2	3	42	4,7	
8 - Saber lidar com o comportamento político das pessoas	1	1	1	2	2	2	36	4,0	
9 - Manter um clima de respeito e orgulho profissional e familiar	1	0	1	2	2	3	40	4,4	
10 - Ética no dinheiro	0	0	0	2	2	5	48	5,3	
11 - Respeito pelo ser humano e atitude contra preconceitos	0	0	0	1	3	5	49	5,4	

Fonte: Junho/2011

Identifica-se pela análise da tabela 04 que os itens de maior concordância são: Respeito pelo ser humano e atitude contra preconceitos (equidade); Ética no dinheiro (ética e prestação de contas); Comprometimento com a excelência (equidade).

Os itens que apresentaram menor concordância são: Harmonia e união na família (cumprimento das leis); Saber lidar com o comportamento político das pessoas (equidade) e Identificar e reforçar os valores da família (Cumprimento das leis).

Também solicitamos sugestões para a formulação do código de ética/conduita no questionário, e a solicitação em geral é que o regimento preze:

- 1) Pelo respeito entre todos os membros, colaboradores, fornecedores e clientes;
- 2) Que enfatize que o sucesso é para todos e não para si próprio;
- 3) Que o bom senso deve ser aplicado nas decisões, e;
- 4) Que o código seja criado por uma pessoa que não faça parte da família.

Foi investigado através do questionário se os sócios e seus filhos têm interesse à implantação da Governança Corporativa na empresa familiar, e conforme gráfico 6, todos os membros da família gostariam de criar um conselho de administração, um código de ética para familiares e colaboradores e um

planejamento para a sucessão. No item correspondente a criação de políticas internas de conduta, apenas dois integrantes da família não foram favoráveis.

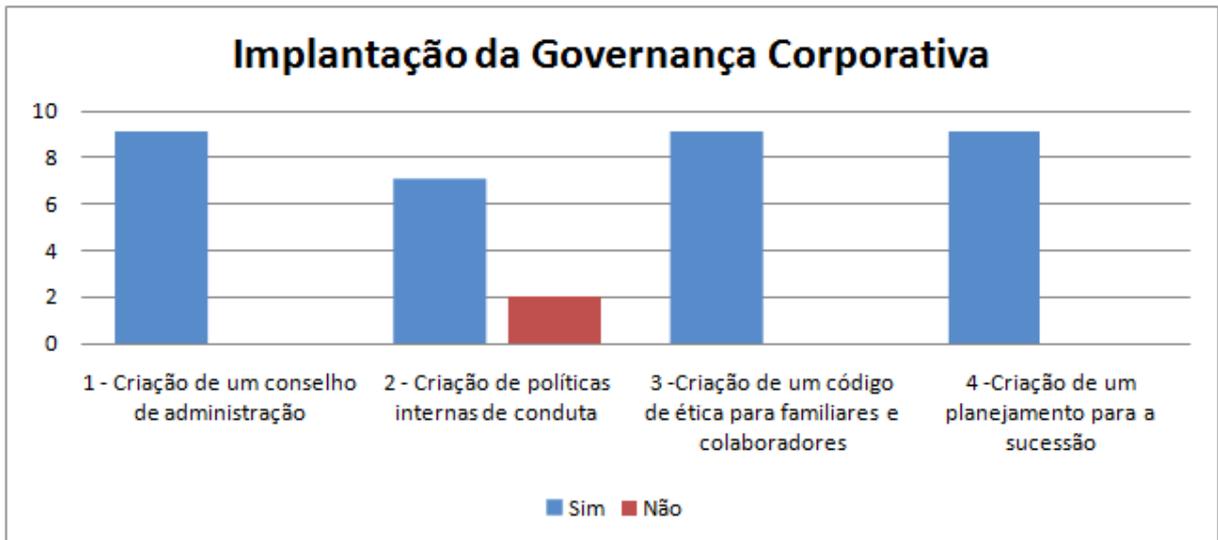


Gráfico 6: Implantação da Governança Corporativa  
Fonte: pesquisa junho/2011

Com relação a uma futura implantação de um Conselho de Administração na empresa, os sócios e filhos responderam:

- 1) Deve ser conduzido por um consultor, isento das partes envolvidas.
- 2) Ter harmonia e respeito na relação entre familiares.

Este estudo destacou os aspectos filosóficos como componentes de alto interesse na visão dos respondentes. Assim como, todos acreditam que a aplicação dos fundamentos da governança corporativa, a implantação de um conselho de administração e o cumprimento de um código de ética, pode trazer muitos benefícios para a empresa, como o seu crescimento profissional.

A partir das análises dos dados, destaca-se um interesse dos respondentes para uma gestão estratégia baseado nos princípios de governança corporativa. Assim acredita-se que com a implantação de um conselho de administração e também um código de ética, possa dirimir os conflitos internos constantes no Grupo JK.

#### 4.1.6.1 Conselho de administração

O conselho de administração deveria ser implantado juntamente com os membros da família e conselheiros externos, visto que seria um componente sem influências familiares, agiria somente pela razão, sem o envolvimento das emoções.

Como a empresa é de pequeno porte, não é necessário comitês de auditoria, de remuneração, de finanças, de governança, para resolver estas questões separadamente. Todas as questões poderiam ser discutidas dentro do próprio conselho de administração.

Desde modo, a família entende que através do Conselho de administração, poderia tratar desses conflitos internos, separação entre relacionamentos familiares e empresariais, regras feitas participativamente entre todos os integrantes e com um mediador pode ser o caminho tanto para a redução de conflitos como para a sua administração.

#### 4.1.6.2 Código de Ética

O código de ética poderá ser escrito formalmente, contendo todos os fundamentos do código de ética para empresas familiares, através de reuniões entre os sócios e membros da família, porém só será eficaz com a intermediação de um consultor, somente desta forma não será tão difícil a cobrança de um familiar quando este não respeitar o acordo em termos individuais. Propõem que todos os membros da família que atuam na empresa deverão assinar este código e principalmente cumprir todas as regras definidas. É importante que todos os funcionários tenham acesso a este código de conduta para que eles evidenciem que a ética acontece nos níveis mais altos de hierarquia da empresa e devem ser seguidos essencialmente por todos os funcionários. Nos momentos iniciais do processo de implementação do modelo, a presença do consultor é fundamental para que não ocorra um retrocesso em razão de dificuldades emocionais, falta de postura de planejamento e de falta de hábito de reuniões para discussões objetivas.

Pretendem-se reforçar a necessidade de colocar em prática o conselho de administração e o código de ética para solucionar os problemas encontrados na pesquisa, principalmente os conflitos familiares, e futuramente a sucessão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho buscou observar e analisar as dificuldades de administrar uma empresa familiar. Permitiu perceber que o Grupo JK tem o controle dividido entre três famílias, e devido a sua cultura, crenças e valores serem diferentes, torna-se o convívio entre familiares e empresa preocupante para manter a gestão do negócio.

A empresa está em fase de crescimento, mas apresenta uma série de desafios que devem ser implementados para que ocorra o crescimento sustentável da empresa, porém a harmonia e o espírito de equipe são fatores que deveriam ser analisados pelos sócios e herdeiros. Portanto, existem inúmeras técnicas utilizadas para gerenciar os conflitos numa empresa, neste trabalho enfatizamos a criação de um conselho de administração (que promove a transparência e a comunicação) e um código de ética (que determina as regras de conduta dos envolvidos).

O instrumento de pesquisa se propôs a atender o objetivo geral do trabalho, diagnosticando para o Grupo JK que com a implantação da governança corporativa, será possível a redução dos conflitos de interesses entre os familiares. O objetivo geral do trabalho pôde ser alcançado com a fundamentação teórica dos assuntos que exercem influência nos conflitos de interesses nas empresas familiares. Por mais que se faça um diagnóstico das dificuldades na gestão em empresa familiar, compreendendo as relações entre família, propriedade e empresa, a governança corporativa deve ser um assunto essencial para os responsáveis em manter a continuidade da empresa, não só em relação a estruturação do código de ética e o conselho de administração, mas também para a sucessão que deve ser avaliada e planejada, priorizando o bem estar e a continuidade do negócio.

Atendendo aos objetivos específicos, a fundamentação teórica igualmente oportunizou a identificação de itens de avaliação da empresa familiar e os principais conflitos de interesses. Conseqüentemente, esses itens geraram as dimensões e os fatores de análise para a composição do instrumento de pesquisa. Esta identificação teve origem na essência dos assuntos de empresa familiar, governança corporativa os conflitos de interesses e sucessão.

De modo com o levantamento da pesquisa, percebeu-se que os sócios e herdeiros tiveram interesse em conhecer sobre o assunto e saber se com a implantação da governança corporativa será possível contribuir na redução dos

conflitos de interesses, visto que estes conflitos geralmente surgem nos pequenos detalhes, porém costumam estar respaldados por fundamentos profundos como o desrespeito às diferenças pessoais e a falta de informação.

Contudo, a empresa estudada necessita de uma mudança na cultura organizacional, uma gestão estratégica, uma administração participativa nas tomadas de decisões. Além de uma gestão estratégica, que deve ser baseada nos princípios de governança corporativa, para que a empresa cresça de forma saudável e de harmonia entre os membros da família, ainda é fundamental que a empresa procure a implantação de um conselho de administração, para a reorganização estrutural da empresa e para que as tomadas de decisões sejam discutidas de forma clara e transparente entre todos os membros da família. O conselho de administração deve agir de forma a orientar os gestores a fim de maximizar o lucro, a proteger o patrimônio, a definir responsabilidades e desenvolver a comunicação interna entre os integrantes da empresa.

Também se considera fundamental e imprescindível a implantação de um código de ética, visando acabar com os conflitos de interesses familiares e empresariais hoje presentes na empresa.

A melhor maneira de minimizar estes conflitos é com a implantação de mecanismos que reforcem a estabilidade e a harmonia entre os membros familiares, mesmo que estes mecanismos não sejam implantados formalmente.

### **Recomendações**

A autora recomenda aos membros da família, exercer em conjunto com todos os integrantes da família, o planejamento para a implementação dos mecanismos de gerenciamento de conflitos, buscando o comprometimento entre todos os participantes para conversar e encontrar as melhores condições.

Aplicar os mecanismos da Governança Corporativa de maneira informal num primeiro momento, e solicitar apoio de um profissional externo para conscientização dos conceitos e minimizar o atrito entre os participantes.

## REFERÊNCIAS

- ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- ÀLVARES, Elismar. **Diferenciação família/propriedade/empresa – Base de sustentação da empresa familiar.** In: ÀLVARES, Elismar (Org.). Governando a empresa familiar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa:** fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2004
- BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar).** São Paulo: Nobel, 1989.
- BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar).** São Paulo: Senac, 1996.
- BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar).** São Paulo: Nobel, 1989.
- BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar).** 2 ed. São Paulo: Senac, 2001.
- BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na Empresa Familiar.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CARAVANTES, Geraldo R., PANNO, Claudia C. KROECKNER, Mônica C. **Administração:** teorias e processo. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica.** 3 ed. São Paulo, McGraw-Hill, 1983
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994
- DAFT, R.L. **Organizações: teorias e projetos.** São Paulo: Pioneira, 2003
- FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa Familiar ou Inferno Familiar?** Curitiba: Juruá, 2002.
- GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, Kelin E., DAVIS, John A; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 3 ed. São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**, 2009. Disponível em: [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br). Acesso em junho/2011.

JUSTE, Antonio Donizeli. **A empresa familiar**. São Paulo: Preview, 2004.

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

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

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1987

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1993

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998

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

LONGENECKER, Justin G. (et al) **Administração de pequenas empresas** (tradução Oxbridge Centro de idiomas) São Paulo: Thomson Learning, 2007  
Outros autores: Carlos W. Moore, J. William Petty, Leslie E Palisch

LOURENZO M. JR, **A. Programas de profissionalização e sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo**. São Paulo, 1999. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MOREIRA, J. M. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 1999.

MOREIRA, B. L. **Ciclo de vida das empresas: uma análise do comportamento e desenvolvimento das organizações**. São Paulo: STS, 1999

MUNIZ, R.M.; SILVA, A. **Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba**. Revista de Administração FEA USP. Vol. 41. No 1. Jan/mar 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Sistemas, **organizações e métodos**: uma abordagem gerencial. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2006

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Editora CL, 1998

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas Empresas**: guia prático de orientação para acionistas – São Paulo: Atlas, 2006

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli; BARROS, Lucas Ayres; FAMÁ, Rubens. **Qualidade de governança corporativa no Brasil e os fatores que a determinam**. ENANPAD, 2004

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

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

### QUESTIONÁRIO

Data: \_\_ / \_\_ / \_\_

Sócio \_\_\_\_\_

- 1) Se o Grupo JK adotar um código de ética/conduita em que as diretrizes serão seguidas pelas pessoas que ocupam cargos de níveis gerenciais, sócios, familiares e colaboradores. Quais alternativas deverão constar no documento em questão?

Coloque o seu parecer conforme sua importância. Marque um X

Menor índice de importância = 1

Maior índice de importância = 6

Código de Ética	Grau de importância					
	Pouco importante 			Muito importante 		
	1	2	3	4	5	6
1 - Compromisso com a continuidade da empresa						
2 - Prioridade do interesse da empresa sobre o interesse pessoal						
3 - Harmonia e união da família						
4 - Boas relações humanas dentro da família						
5 - Comprometimento com a excelência						
6 - Identificar e reforçar os valores da família						
7 - Compromisso com a profissionalização						
8 - Saber lidar com o comportamento político das pessoas						
9 - Manter um clima de respeito e orgulho profissional e familiar						
10 - Ética no dinheiro						
11 - Respeito pelo ser humano e atitude contra preconceitos						

- 2) A Governança Corporativa é um modelo baseado em cinco princípios fundamentais. Esses princípios fundamentais são importantes na sua empresa?

Responda escolhendo uma opção para cada fundamento por meio de opções de forte discordância até forte concordância. Marque um X.

Princípios Fundamentais da Governança Corporativa	Grau de Concordância					
	Forte Discordância			Forte Concordância		
						
	1	2	3	4	5	6
Transparência						
Equidade						
Prestação de Contas						
Cumprimento das Leis						
Ética						

3) Quais destes princípios fundamentais estão presentes na sua empresa?

Marque um X.

Transparência	
Equidade	
Prestação de Contas	
Cumprimento das Leis	
Ética	

4) São diversas as vantagens que a Governança Corporativa traz após sua implantação. Essas vantagens são importantes na sua empresa?

Responda escolhendo uma opção para cada fundamento por meio de opções de forte discordância até forte concordância. Marque um X.

Vantagens da Governança Corporativa	Grau de Concordância					
	Forte Discordância			Forte Concordância		
						
	1	2	3	4	5	6
1 - Tem que ser parte do planejamento estratégico						
2 - Busca separar a figura de dono, conselheiro e diretor						
3 - Analisar se os herdeiros tem capacidade de dirigir o negócio						
4 - A governança evita a pressão de familiares						
5 - Aumenta a transparência						

5) Os objetivos com aplicação da Governança Corporativa traz benefícios após sua implantação. Quais os benefícios que considera importante para sua empresa?

Responda escolhendo uma opção para cada fundamento por meio de opções de forte discordância até forte concordância. Marque um X.

Objetivos com a aplicação da Governança Corporativa	Grau de Concordância					
	Forte Discordância			Forte Concordância		
						
	1	2	3	4	5	6
1 - Melhora a imagem da empresa						
2 - Aumenta o valor do negócio						
3 -Diminui o custo de captação de recursos						
4 -Reduz riscos na sucessão						
5 -Garante a perpetuidade do negócio						
6 -Mudança de cultura						

6) Para a implantação da Governança Corporativa é necessário a criação de um Conselho de Administração, Código de Conduta, Código de Ética para familiares e um planejamento para sucessão? Você concorda com essas implantações?

Responda escolhendo uma opção para cada fundamento por meio de opções de forte discordância até forte concordância. Marque um X.

Implantação da Governança Corporativa		
	Sim	Não
1 - Criação de um conselho de administração		
2 - Criação de políticas internas de conduta		
3 -Criação de um código de ética para familiares e colaboradores		
4 -Criação de um planejamento para a sucessão		

7) Coloque aqui sugestões e observações sobre o código de ética/conduta:

---



---



---



---



---



---

8) Coloque aqui sugestões e observações sobre a implantação da Governança Corporativa: \_\_\_\_\_

---



---

**APÊNDICE B – FICHA DE OBSERVAÇÃO****FICHA DE OBSERVAÇÃO**

Empresa: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Data:
Hora:
Envolvidos:
Situação Encontrada:
Descrição: