

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

EMPRESA FAMILIAR:  
CUIDADOS E PROBLEMAS NA SUCESSÃO EMPRESARIAL

ROBERTA LUSTOSA AUTRAN

FORTALEZA, ABRIL DE 2002

EMPRESA FAMILIAR  
CUIDADOS E PROBLEMAS NA SUCESSÃO EMPRESARIAL

ROBERTA LUSTOSA AUTRAN

Orientador: LAUDEMIRO RABELO DE SOUZA E MÓRAES

Monografia apresentada à Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária e Contabilidade, para  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

FORTALEZA – CE  
2002

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

	Média
<hr/> <del>Roberta Lustosa Autran</del>	<hr/>
<hr/> Prof. Laudemiro <del>Rabelo</del> Sousa e Moraes Prof. Orientador	<hr/> Nota
<hr/> Prof. Francisco Sérgio de V. Bezerra Membro da Banca Examinadora	<hr/> Nota
<hr/> Prof. Fernando Menezes Xavier Membro da Banca Examinadora	<hr/> Nota

Monografia aprovada em 30 de abril de 2002.

Aos meus pais, Roberto e Márcia,  
que sem a ajuda eu não conseguiria ter  
vencido mais esse desafio.

*“Quando estiver diante do inevitável,  
lembre-se que só depende de você. Se  
não for forte o suficiente, sucumbirá a  
seu próprio medo.”*

**Luiz Amorim**

## AGRADECIMENTOS

À Deus pela dádiva da vida e por me presentear com o dom da fé.

Aos meus pais, Roberto e Márcia Autran, pela confiança e apoio em todos os momentos da minha vida.

Ao professor Laudemiro Rabelo pela orientação na realização deste trabalho, que sem sua importante ajuda não teria sido concretizado.

À Eunice pela solicitude.

Aos professores Sérgio Bezerra e Fernando Xavier por fazerem parte da banca examinadora.

Aos meus irmãos, Henrique e Yuri, pelo companheirismo e paciência.

Ao meu namorado, Arturo, por acreditar em mim e me dispensar todo o apoio, incentivo dedicação e paciência.

Aos amigos pelo incentivo e pelos momentos de descontração.

E a todos que de alguma forma contribuíram na elaboração desta monografia.

## RESUMO

O estudo procura mostrar que não é possível desvincular o empreendimento da estrutura familiar. Querer analisar e avaliar as organizações familiares sem considerar os laços afetivos, emocionais e culturais que regem a família é um grande equívoco. No início de qualquer sociedade a relação existente entre seu fundador e a empresa é marcante e muito forte. Pode-se dizer que o futuro da organização vai depender, diretamente, da relação que o dono tem com seus familiares e com o seu empreendimento. Algumas vezes, os fundadores tomam-se referências difíceis de serem seguidas por seus herdeiros. Um dos maiores motivos de orgulho para o criador de uma sociedade familiar é conseguir, através de seus herdeiros, perpetuar seu projeto. Para isso, é necessária a capacidade de facilitar o processo de profissionalização da sociedade sem, no entanto, se descuidar das relações familiares. O fundador deve ter bastante atenção no momento em que for escolher seu sucessor e deve preparar seus herdeiros desde pequenos para que, um dia, estes estejam aptos a assumir seu lugar na organização.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
<b>2. CONCEITO E NATUREZA DA EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>03</b>
2.1. CICLO DE VIDA DA EMPRESA FAMILIAR .....	05
2.2. CRISES DA EMPRESA FAMILIAR .....	08
2.3. MODELOS CONCEITUAIS DE EMPRESAS FAMILIARES.....	11
2.4. MODELO TRIDIMENSIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA FAMILIAR .....	14
<b>3. CUIDADOS E PROBLEMAS DO PROCESSO DE SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>18</b>
3.1. O PROCESSO DE SUCESSÃO NAS SOCIEDADES FAMILIARES .....	18
3.2. DESENVOLVIMENTO DOS SUCESSORES .....	20
3.3. PROCESSO DE ADMISSÃO DE FAMILIARES-ACIONISTAS NA EMPRESA.....	25
3.4. CONFLITOS NA EMPRESA FAMILIAR .....	26
3.5. CÓDIGO DE RELAÇÕES COM A FAMÍLIA .....	30
<b>4. AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS GERENCIAIS ADOTADAS POR UMA EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>31</b>
4.1. POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS .....	32
4.2. RELACIONAMENTO ENTRE OS FAMILIARES – PRINCIPAIS CONFLITOS.....	37
4.3. SUGESTÕES PARA MELHORIA DO PROCESSO FUNCIONAL DA MAC DENTAL – UMA ANÁLISE TEÓRICA .....	44
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>49</b>
<b>6. REFRÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>50</b>
<b>7. ANEXOS.....</b>	<b>51</b>



## 1. INTRODUÇÃO

A forma predominante de empresa no mundo todo é a que segue os moldes da empresa familiar. Essas organizações são uma parcela considerável do cenário econômico e social e a população, muitas vezes, não percebe sua real importância.

As empresas familiares são, na sua maioria, complexas, mas, ao mesmo tempo, decisivas para a saúde e desenvolvimento da economia e para a satisfação das pessoas.

Nos países capitalistas, a maioria das empresas, com exceção das criadas pelo Governo, tem início com idéias, investimento e com a dedicação de pessoas com visão empreendedora. Todas as empresas tiveram, na sua origem, um fundador ou um grupo de fundadores.

Revistas e artigos sobre empresas familiares afirmam que entre 65 e 80% do total de sociedades são controladas por famílias. Calcula-se que aproximadamente 40% das quinhentas maiores empresas do mundo sejam de propriedade de famílias ou por elas administradas (GERSICK et al. apud ZEITLIN, 1997).

O conceito de empresa com hierarquia, normas e todas as outras características de uma sociedade origina-se, provavelmente, da Revolução Industrial no século XVIII. Embora, antes desse momento histórico, qualquer artesão que possuísse sua oficina, com seus auxiliares e que passasse seu ofício de pai para filho, podia ser considerado proprietário de uma empresa familiar.

Considerando o processo de globalização, a empresa encontra-se constantemente diante de desafios e oportunidades. Estará em melhores condições de competição aquela que souber compreender que sua primeira geração constitui uma sociedade baseada no trabalho e que as demais gerações serão fundamentadas no capital pulverizado que será destinado a cada herdeiro.

O objetivo deste estudo é relatar as principais formas de uma sociedade familiar se perpetuar no tempo, passando de geração para geração. Para que isso ocorra, a empresa necessita de modelos e acordos totalmente distintos de todos os que deram certo na primeira

fase. Devem ser preservados os valores comuns, a conduta ética e a missão que assegura e propaga a organização independente de quais serão seus negócios no futuro.

No segundo capítulo procurou-se conceituar e definir uma sociedade familiar, suas principais características, as crises que este tipo de organização enfrenta na passagem das gerações, abordou-se também o modelo de desenvolvimento tridimensional de uma sociedade familiar, bem como o modelo dos três círculos e o ciclo de vida da empresa familiar.

O terceiro capítulo engloba o mecanismo de desenvolvimento dos sucessores, o processo de sucessão, a melhor forma de admissão de familiares na estrutura hierárquica da empresa, os principais conflitos enfrentados e como estes podem ser prevenidos e controlados.

O último capítulo mostra um estudo de caso aplicado em uma sociedade familiar. A empresa, seu fundador, herdeiros e familiares foram analisados através de questionários. Utilizando esse mecanismo, foram coletadas importantes informações sobre a organização e detectados os principais conflitos. Após apreciação dos dados obtidos, foram feitas sugestões, fundamentadas na teoria, com o objetivo de proporcionar um melhor funcionamento à empresa.

## 2. CONCEITO E NATUREZA DA EMPRESA FAMILIAR

Existem muitas denominações para empresa, mas a mais adequada a nossa realidade é a definição encontrada no dicionário. Encontramos no dicionário a seguinte definição para empresa: “organização particular, governamental, ou de economia mista, que produz e/ ou oferece bens e serviços, com vista, em geral, à obtenção de lucros” (AURÉLIO, 1988, p.242). Existem ainda, definições simplistas que consideram empresa “qualquer empreendimento humano criado e mantido com certos objetivos a serem atingidos” (CHINELATO FILHO, 1991, p. 7).

Todas as empresas, com exceção das governamentais, tiveram na sua origem um fundador ou um grupo de criadores. As ações ou cotas da empresa seriam, provavelmente, herdadas por filhos de fundadores. Segundo Bernhoeft (1996), uma empresa familiar é aquela que tem à testa ao menos uma pessoa que participa não somente da gestão cotidiana, mas também na qualidade de co-proprietário da empresa, isto é, a empresa familiar é uma instituição dotada de estruturas e padrões administrativos profundamente influenciados pela família.

Portanto, a essência da empresa familiar ultrapassa a função econômica. A empresa familiar é identificada diretamente com os valores, crenças e atitudes da família e a sociedade espera, dessa empresa, respeito em seus atos e capacidade para cumprir suas promessas em relação aos clientes, fornecedores e funcionários. Os gestores de empresas familiares devem estar sempre atentos para o cumprimento de sua função econômica, social e pública. Agindo desta maneira, os dirigentes mantêm o bom nome da família, o posicionamento da empresa no mercado e leva-a a servir como modelo para as organizações concorrentes. Uma boa tradição familiar e uma imagem de marca bem definida são motivos de orgulho e confiança entre os colaboradores, fornecedores e clientes.

A influência das famílias sobre os negócios que elas possuem e dirigem muitas vezes é imperceptível para os teóricos e escolas de administração, mas para Bernhoeft (1996), a família deve, de fato, ser mais do que um simples grupo de acionistas. Ela deve formar uma comunidade, com princípios, regras e objetivos próprios, conduzir seu negócio com competência, separando, sempre, o conceito de família do conceito de empresa e dar igualdade de oportunidade aos funcionários que não são membros da família. Atuando com esses

princípios, a família terá uma participação essencial no desenvolvimento e crescimento do grupo.

DONNELLEY (1997, p.61) afirma que uma empresa recebe a denominação de familiar “quando está identificada com uma família a pelo menos duas gerações e quando essa relação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família”. Ou seja, uma empresa é dita familiar quando a maior parte de suas ações pertencem a uma família e os valores morais desta família refletem-se diretamente na postura e nos atos da empresa.

No livro “Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida”, Renato Bernhoeft (1989) apresenta as seguintes características de uma empresa familiar:

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

Baseado nos estudos de Bernhoeft, conclui-se que os meios de destruição da empresa familiar estão dentro do próprio fundador ou da família e que a sobrevivência da empresa está na capacidade da família de administrar suas relações com a organização e evitar conflitos na fase de sucessão.

Quando trabalhando em harmonia, as famílias podem trazer para empresa níveis de comprometimento, investimento a longo prazo, ação rápida e dedicação desejados por empresas não-familiares, sendo um diferencial competitivo no mercado. Com essa vantagem,

as empresas familiares tendem a manter-se no mercado mais tempo que as empresas não-familiares.

Um dos maiores desafios para empresa familiar é proteger seu caráter familiar, ou seja, o futuro desse tipo de organização depende da forma como a empresa empregará seu capital financeiro e da competência dos diretores e dirigentes.

## **2.1. Ciclo de Vida da Empresa Familiar**

LODI (1987) afirma que o conceito de Ciclo de Vida do Produto quando aplicado à empresa familiar oferece grande poder explicativo, pois permite dividir em quatro fases a parábola da vida do criador da empresa. As etapas são: fundação, crescimento, apogeu e declínio.

Na fase de fundação existe uma forte ligação entre a firma e o fundador a ponto de serem inseparáveis. A relação familiar do dono da empresa é sacrificada pela carreira de sucesso. Nessa fase, a empresa é a imagem do fundador e o fundador acredita ser a empresa uma realização somente sua. A força e a vocação do empreendedor são a essência da organização, e este encontra no empreendimento um meio de expressão pessoal e o negócio funciona como um modo de terapia para suas carências, ansiedades e receios.

A profissionalização do processo é dificultada pela forte presença do fundador. O dono é centralizador, a estrutura é limitada, os funcionários são generalistas, as relações profissionais são informais. Neste período, existe o pleno reinvestimento de capital e a família encontra-se a serviço da empresa. Este período pode ser causador de futuros conflitos familiares devido à permanente ausência do chefe da família em detrimento ao sucesso de sua empresa.

Na fase de crescimento o talento do profissional gestor da empresa é de fundamental importância, pois ele deve ter tomado uma decisão correta no passado sobre qual produto será o sustentáculo de sua empresa no futuro. A velocidade de crescimento da empresa esconde os possíveis problemas estruturais e dificulta a adoção de medidas preventivas. Nessa fase, pode-se perceber alguns fatores indicativos do possível sucesso da empresa no mercado, uma vez

que a empresa está conquistando uma clientela fiel e o produto gerador de riquezas está se firmando no mercado.

No apogeu ou maturidade a firma recebe o reconhecimento social. Nessa fase o fundador começa seu declínio pessoal, não possui mais o ritmo inicial e a diversificação dos negócios pede uma redefinição estratégica.

Buscando a profissionalização, a empresa começa a ficar burocratizada, as decisões são demoradas, a comunicação não é mais eficiente e a desmotivação toma conta de toda a organização. É, geralmente, nesse momento que se inicia o processo de sucessão. Nesse período, aparecem os conflitos decorrentes do afastamento do dono, o despreparo do sucessor e a falta de planejamento do processo sucessório.

A última fase é a chamada de declínio. Nessa fase a falta de liderança e os conflitos em família podem levar a derrocada da empresa. A capacidade de reerguer a empresa é função direta de quem foi o escolhido para presidir a organização, quem são seus colaboradores e qual o diagnóstico da situação geral da empresa. Esta fase é o marco final da parábola da vida do fundador.

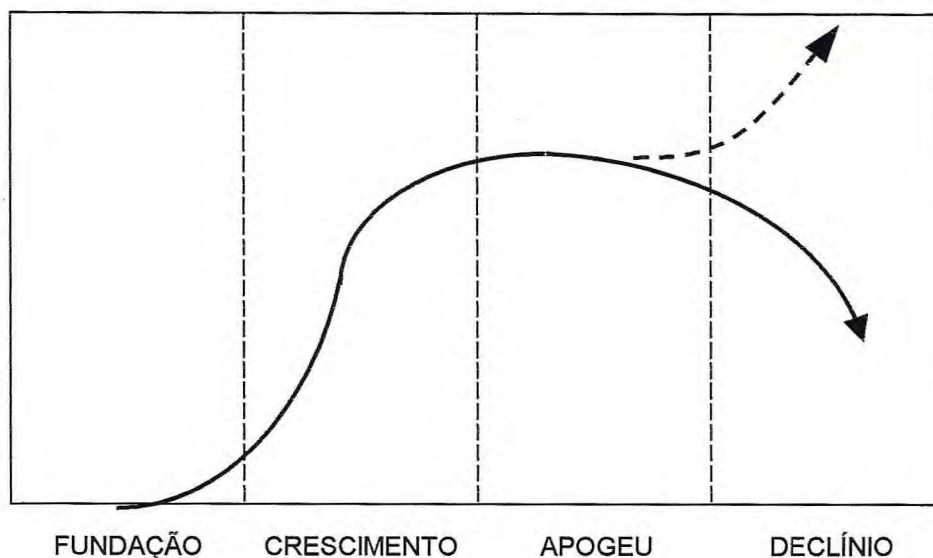
O declínio pode ocorrer como consequência de uma sucessão não legitimada pelos familiares, ou por puro despreparo do herdeiro. Após a morte do fundador, pode ocorrer uma luta pelo poder, provocando divisões no seio familiar e, conseqüente, pulverização do patrimônio, e com isso a empresa perde sua vocação empresarial.

Uma alternativa para empresa sair dessa fase de estagnação e retomar o crescimento é uma sucessão profissionalizada e sólida, isto é, a liderança deve ser exercida por uma pessoa capaz, que possua um espírito empreendedor, saiba lidar com as adversidades e tenha total respaldo dos familiares e dos demais acionistas. Encontrando um legítimo sucessor a organização poderá novamente recolocar-se no mercado com um grande poder competitivo e mantendo-se firme, com uma postura estratégica, diante dos seus concorrentes.

Segundo João Bosco Lodi (1987), um insuficiente nível de capitalização para manter a posição dominante, um baixo grau de profissionalização e uma crescente dificuldade de

administrar a inovação industrial e comercial podem levar uma empresa familiar à decadência. LODI (1987, p. 13) resume todas essas causas na “perda progressiva da vocação empresarial”.

FIGURA 1 : As quatro fases de vida do fundador



Fonte: João Bosco LODI, 1987, p.5.

Neste gráfico podemos ver, claramente, as quatro fases da empresa familiar, anteriormente, descritas e a relação, destas, com a vida do criador da empresa familiar.

Ao analisá-lo constatamos que a fundação da empresa é uma fase em que existe muita força de vontade e determinação do fundador. Nesta fase também os conflitos familiares são latentes. A fase de crescimento esconde os problemas estruturais provenientes do desenvolvimento acelerado da empresa. No apogeu, a firma atinge o seu ápice. Nesta fase, a curva está no seu ponto máximo e o cuidado deve ser redobrado, pois ocorrem manifestações de conflitos e perda de posições, antes consideradas importantes e definitivas para o bom andamento do trabalho da empresa. O declínio da empresa acontece juntamente com o afastamento do dono e com o ingresso do sucessor na organização. Nesta fase, o sucessor tem que ter capacidade para enfrentar o obsoletismo, a crise estrutural e saber contornar os conflitos que, por ventura, existam ou existirão. Sabendo contornar esses entraves, o sucessor poderá levar novamente sua empresa para o crescimento. Caso isso aconteça, podemos dizer que o processo sucessório foi bem sucedido.

Em qualquer empresa é necessário que se tenha um planejamento. Desde o início deve haver a profissionalização, além do preparo preventivo do herdeiro para a sucessão.

## **2.2. Crises da Empresa Familiar**

As crises na empresa familiar são classificadas de acordo com a geração em que a empresa se encontra. LODI (1987) classificou três tipos de crises: crise da geração do fundador, crise da segunda geração e crise da terceira geração.

### **Geração do fundador**

A crise ocorrida na geração do fundador acontece devido à tendência do dono ser autocrata e centralizador de decisões. Com essa característica de autocracia os fundadores podam seus herdeiros e, com isso, tendem a destruir o processo de sucessão. O dono mantém-se na posição de presidente até o fim de sua vida e não dá oportunidade ao filho de assumir nenhuma posição de decisão na organização e quando este tiver que assumir os negócios, geralmente devido à morte do fundador, será um mero e passivo administrador que não apresenta uma liderança viável para um bom andamento da sociedade, incapaz de assumir desafios e de reavaliar as estratégias adotadas pela empresa.

Outro motivo para uma possível crise neste período é o fato do proprietário isolar-se como pessoa e sacrificar sua família em detrimento do sucesso de sua organização. Ao fazer isso, o dono torna-se um ser distante da realidade familiar, abrindo mão de seus deveres como pai, chefe de família e não acompanha de perto o desenvolvimento de seus filhos.

O fundador passa a cultuar sua personalidade achando que a empresa só sobreviverá com sua presença ativa, que esta é uma parte inseparável de seu ser e que ninguém tem capacidade suficiente para colocar o negócio adiante. Com isso, coloca vários obstáculos ao processo de profissionalização e, prefere centralizar todo o processo decisório em sua pessoa.

Além dos motivos apresentados, outro que pode desencadear uma crise nessa fase é o fato do dono ter dificuldade para treinar e avaliar os filhos. Essa dificuldade é decorrente do afastamento do proprietário do convívio familiar e do fato deste manter-se até o final de sua vida à frente dos seus negócios.



O somatório desses fatores provavelmente dará origem a crise de sucessão. Se a empresa não estiver bem estruturada e os herdeiros não forem capacitados, a empresa poderá chegar ao fim. Para evitar essa fatalidade, os herdeiros devem ser treinados, ser capazes de tomar decisões estratégicas que beneficiem a empresa e o fundador deve permitir o ingresso de seus filhos quando estes estiverem em condições de contribuir positivamente para empresa e quando a organização estiver precisando dessa contribuição.

### **Segunda Geração**

Nesse estágio, geralmente, ocorre uma crise de liderança entre os sucessores. Após a morte ou afastamento do fundador das atividades da empresa, a incompatibilidade entre os filhos e parentes evidencia-se em seu maior grau e a convivência torna-se ainda mais difícil. Os herdeiros não conseguem aceitar uns aos outros e, isso, torna-se um motivo de conflito intenso e absolutamente prejudicial à organização.

Existe uma tendência natural de parentes e herdeiros manter-se no “status quo” e, esse, imobilismo gera um déficit operacional de grandes proporções para a sociedade. Nesse momento é necessária a profissionalização da firma e a retirada do quadro de funcionários de parentes que não estejam agregando real valor à organização.

O tamanho e a multiplicidade dos negócios exige uma profissionalização urgente. Deve-se fazer uma avaliação dos critérios de entrada e permanência de parentes na empresa e uma reavaliação de cargos e salários. A oportunidade de ascensão deve ser igual para todos os profissionais da empresa, independente do grau de parentesco.

Muitas vezes, a repartição de poder acionário é um fato premente e decorrente da crise política que se instalou na estrutura da sociedade. Nesse momento, a empresa poderá vir a enfrentar uma crise de liderança.

Com o intuito de evitar maiores conseqüências para a estrutura organizacional, deve-se criar um conselho administrativo que irá avaliar e conter as possíveis divergências de opiniões entre os herdeiros, visando, sempre, o desenvolvimento organizacional.

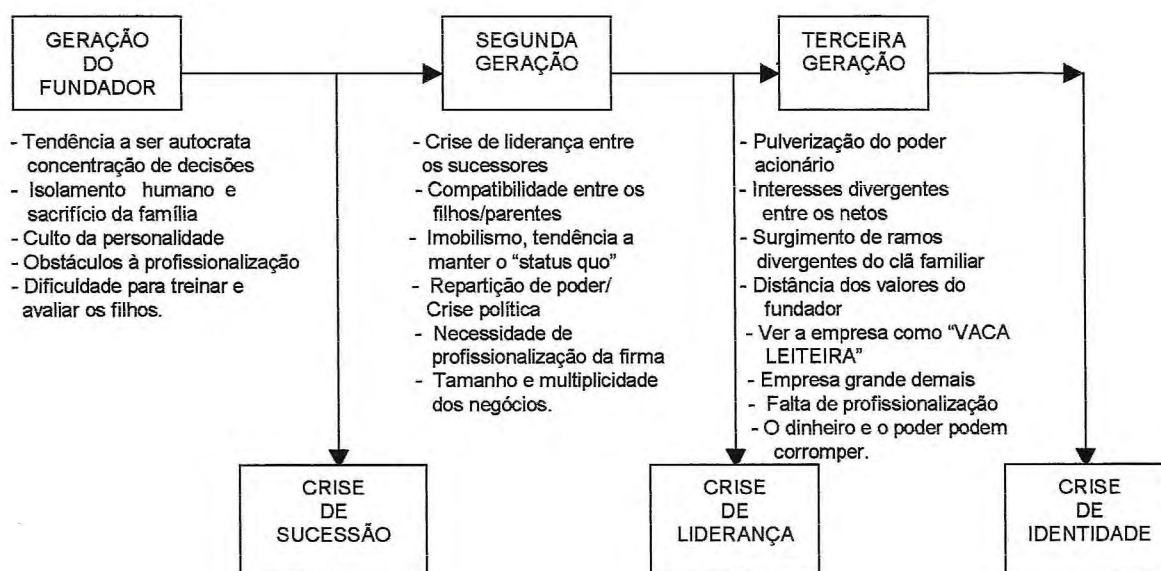
## Terceira Geração

O período onde as empresas desaparecem com maior frequência é na transição da segunda para terceira geração. A empresa enfrenta a pior crise, chamada de crise de identidade.

A crise de identidade ocorre porque nesse período existem vários herdeiros, o controle acionário encontra-se bastante pulverizado, existem alguns ramos acionários que não estão mais sintonizados com o negócio em si e muitos deles tem somente interesse somente pelos dividendos que a empresa possa oferecer, vendo a organização como uma “vaca leiteira”. O número de acionistas é muito maior do que o número de líderes.

Nesse momento, a empresa não sabe a que veio, o que pretende, porque não existe uma vontade pessoal por trás dessa organização, e as propostas de diversificação são tantas que a sociedade entra em uma fase de não saber realmente quais seus propósitos, ou seja, perde sua identidade institucional.

FIGURA 2: As três crises da empresa familiar:



FONTE: João Bosbo LODI, 1987, p.5.

A passagem de cada uma dessas gerações apresenta características de crises diferentes. A primeira característica de crise fundamental é a crise de sucessão, que ocorre na transição do seu fundador para seus sucessores. Na próxima fase, ocorre a crise de liderança entre os filhos, isto é, o não-aparecimento de um verdadeiro líder na família, alguém capaz de conduzir o negócio e que seja digno de confiança. E na terceira fase, a crise de identidade.

A crise mais aguda é a de identidade. A empresa pode acabar perdendo sua essência e sua objetividade. As diferentes opiniões de como conduzir o negócio levam a derrocada da sociedade.

### **2.3. Modelos Conceituais de Empresas Familiares**

O estudo de empresas com origem familiar é relativamente novo e o trabalho teve início com descrições de casos de empresas familiares por consultores.

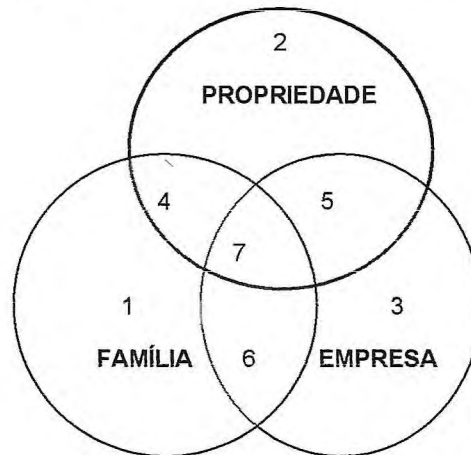
O estudo de empresas familiares como sistemas começou com artigos isolados e esses artigos focavam os problemas típicos que pareciam atrapalhar a maioria das empresas, tais como nepotismo, rivalidade entre herdeiros e administração não-profissional.

Gersick, em seu livro "De geração para geração" cita o modelo criado por Tagiuri e Davis no início dos anos 80. Segundo eles, seria necessário que fosse feito um retrato preciso das empresas familiares para que se fizesse uma distinção entre a propriedade e o gerenciamento da empresa, uma vez que algumas pessoas são proprietárias mas não estão envolvidas no processo operacional da empresa e outras são profissionais de gestão mas não são detentoras de ações. Esses dois subsistemas deveriam ser estudados a fim de dissolver qualquer conflito que pudesse vir a surgir.

O modelo dos três círculos descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família. Qualquer funcionário, acionista ou membro da família podem ser localizados em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas.

No subsistema propriedade encontram-se todos os sócios e acionistas, todos os membros da família (que trabalham ou não na empresa) estão no subsistema família e todos os funcionários (membros da família ou não) estão no subsistema gestão/empresa.

FIGURA 3: Modelo dos Três Círculos da Empresa Familiar



FONTE: Kelin E. GERSICK et al., 1997, p. 6

Ao analisarmos o gráfico do modelo dos três círculos podemos concluir que somente uma pessoa com uma ligação com a empresa estará em um dos setores externos – 1,2 ou 3. Um acionista que não é membro da família e nem funcionário da empresa pertence ao setor 2 (propriedade); um membro da família que não é dono nem funcionário estará no setor 1 (família); já uma pessoa que é proprietária e trabalha na empresa estará no setor 4 (propriedade – família); um proprietário que não é membro da família, mas que trabalha na empresa estará no setor 5 (propriedade – gestão) e um acionista que é membro da família e funcionário da empresa pertencerá ao setor 7 (propriedade-família-gestão)

O modelo dos três círculos tem uma ampla aceitação, pois sua aplicabilidade é imediata. Para GERSICK et al. (1997, p.7) “é uma ferramenta muito útil para a compreensão da origem dos conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares”.

Esse modelo ajuda a explicar o que de fato está acontecendo na empresa e o motivo de tal conflito, utilizando a especificação dos papéis de cada membro da empresa.

Quando utilizado corretamente, o Modelo dos três círculos é extremamente útil para o funcionamento de uma empresa, pois é fonte de localização dos conflitos e, conseqüente, indicador de como a empresa deve fazer para superar e resolver esses impasses que estão impedindo o seu pleno funcionamento.

Os círculos de gestão, de propriedade e família podem criar um quadro de qualquer sistema de empresa familiar em determinado momento. Este é um valioso passo na compreensão da estrutura funcional da empresa. Todavia, muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas são determinados pela passagem do tempo, e envolvendo mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade.

Cada subsistema muda quando da entrada e saída de pessoas ao longo do tempo, pois a família é infundável, pessoas casam, existem nascimentos, divórcios e tudo isso deve ser considerado no modelo dos três círculos.

É importante observar que toda empresa familiar muda à medida que as pessoas alternam sua posição nos subsistemas. A movimentação de uma pessoa de um setor para outro pode estimular uma reação geral em todo o sistema.

GERSICK et al.(1997, p. 17) considera que

“O resultado da adição do desenvolvimento ao longo do tempo aos três círculos é um modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar. Para cada um dos três subsistemas – propriedade, família e gestão – existe uma dimensão separada de desenvolvimento. O subsistema de propriedades passa por sua seqüência de estágios, o da família tem sua seqüência própria, e o da gestão também progride por meio de uma seqüência de estágios. Essas progressões de desenvolvimento influenciam uma às outras, mas também são independentes. Cada parte muda em seu ritmo próprio e de acordo com sua seqüência”.

À medida que a empresa familiar se desloca para um novo estágio em qualquer das dimensões, assume uma nova forma, com novas características.

## **2.4. Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar**

O modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar revela como o comportamento do empreendimento pode sofrer alterações de acordo com o crescimento ou a diminuição do tamanho dos subsistemas de propriedade, família e gestão.

Esse modelo é composto de três eixos de desenvolvimento chamados propriedade, família e empresa. Através do conjunto desses três eixos o modelo descreve um espaço tridimensional, e propõe desenvolver a empresa até que esta alcance a perpetuação. Esse modelo tem como diferencial o planejamento patrimonial, estratégico e familiar.

O processo de desenvolvimento de cada eixo deve ser cuidadosamente planejado de acordo com o rumo que se deseja dar ao empreendimento nas futuras gerações.

### **Dimensão de Desenvolvimento da Propriedade**

A dimensão de desenvolvimento da propriedade descreve o desenvolvimento do subsistema propriedade ao longo do tempo. As questões centrais dessa dimensão estão resumidas em três estágios: proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos. Essas categorias contribuem de forma substancial para realização do trabalho de profissionais que lidam com empresas familiares e ajuda às famílias a compreenderem como a estrutura de propriedade interfere nos aspectos operacionais da empresa. Nem todas as empresas familiares seguem estritamente a seqüência proposta por essa dimensão. Muitas empresas podem ser fundadas por combinações de mais de uma geração da família e podem passar de uma combinação para qualquer outra, independente da ordem, a qualquer momento.

Esta dimensão não está limitada apenas a essas três categorias, ela assume também uma direção subjacente. Sugere que a maior parte das empresas inicia-se com apenas um proprietário, depois, com o tempo, pode passar a ser uma sociedade entre irmãos e até chegar a torna-se um consórcio entre primos.

## **Dimensão de Desenvolvimento da Família**

A dimensão da família descreve o desenvolvimento estrutural e interpessoal da família por meios de aspectos como casamento, paternidade, relacionamentos entre irmãos adultos, cunhados e sogros, padrões de comunicação e papéis familiares, com o passar do tempo. A transição de um estágio para o outro é um momento importante e até reconhecível na história do desenvolvimento de uma família.

As famílias podem ser divididas em quatro categorias: Jovem empresa familiar, entrada na empresa, trabalho conjunto e passagem do bastão. Essa divisão leva em consideração a idade dos membros de cada geração que estão participando ativamente da empresa.

O estágio de jovem família empresária é um período de atividade incessante, de definição de parcerias conjugais, de decisão sobre ter ou não filhos. Nessa fase, as pessoas são novas e imaturas e enfrentam dilemas pessoais.

As pessoas que compõem a fase de entrada na empresa são mais velhas do que as que se encontram no estágio anterior. Essas pessoas estão preocupadas com criação de critérios de entrada na empresa, com o planejamento de suas carreiras e com o futuro da empresa.

No estágio do trabalho conjunto, as pessoas estão tentando administrar complexas relações entre pais, irmãos e parentes em idades amplamente variadas.

Na fase de passagem do bastão, todos se encontram preocupados com a transição administrativa. Nessa fase ocorre a sucessão, e muito embora esta seja considerada uma questão de negócios, possui uma enorme importância no ciclo familiar. Escolhas devem ser feitas a respeito da partilha dos bens, do novo dirigente do grupo, etc. Se a família tiver um bom preparo e força para superar as resistências às mudanças que essa fase proporcionará, então a passagem do bastão será concluída com sucesso.

À medida que as famílias tornam-se mais complexas há mais de um ciclo de vida familiar ocorrendo ao mesmo tempo.

## **Dimensão de Desenvolvimento da Empresa**

A última dimensão descreve o desenvolvimento da empresa. Nesse estágio decisões como venda do poderes acionários da família a terceiros devem ser tomadas. Ocorrem mudanças na estrutura e no processo operacional do empreendimento. Essa dimensão possui três estágios: início, expansão/formalização e maturidade.

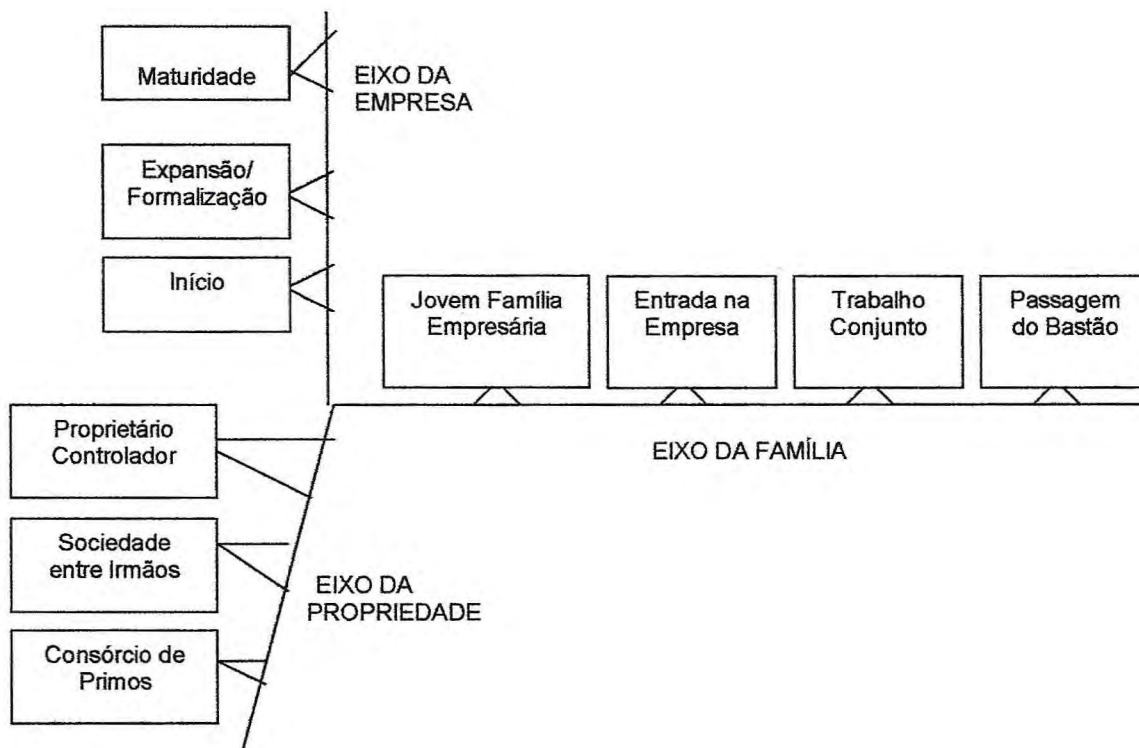
O estágio de início considera a fundação da empresa e os primeiros anos de sobrevivência desta. Em seus primeiros anos as empresa diferem de forma substancial daquilo que virão a ser no futuro, quer em relação à estrutura, comunicação, processo etc.

O estágio de expansão/formalização inclui as empresas familiares que se estabeleceram no mercado e cujas operações encontram-se dentro de uma rotina previsível. Este estágio pode durar poucos ou muitos anos. É a época em que as empresas familiares procuram moldar a curva de crescimento.

O estágio final do eixo da empresa é a maturidade. Nessa fase, a empresa encontra-se estagnada, suas operações estão rotinizadas e existem duas saídas para empresa sair dessa fase: a renovação e a reciclagem ou falência da empresa.



FIGURA 4: O modelo de desenvolvimento tridimensional



FONTE: : Kélin E. GERSICK et al., 1997, p. 18.

Na figura acima, destacam-se os três eixos influenciadores da sociedade familiar, bem como seus estágios. Não se pode afirmar que todas as empresas familiares seguem as mesmas seqüências ao se desenvolverem, mas a maioria possui suas etapas de crescimento da forma mencionada pelo modelo tridimensional de desenvolvimento.

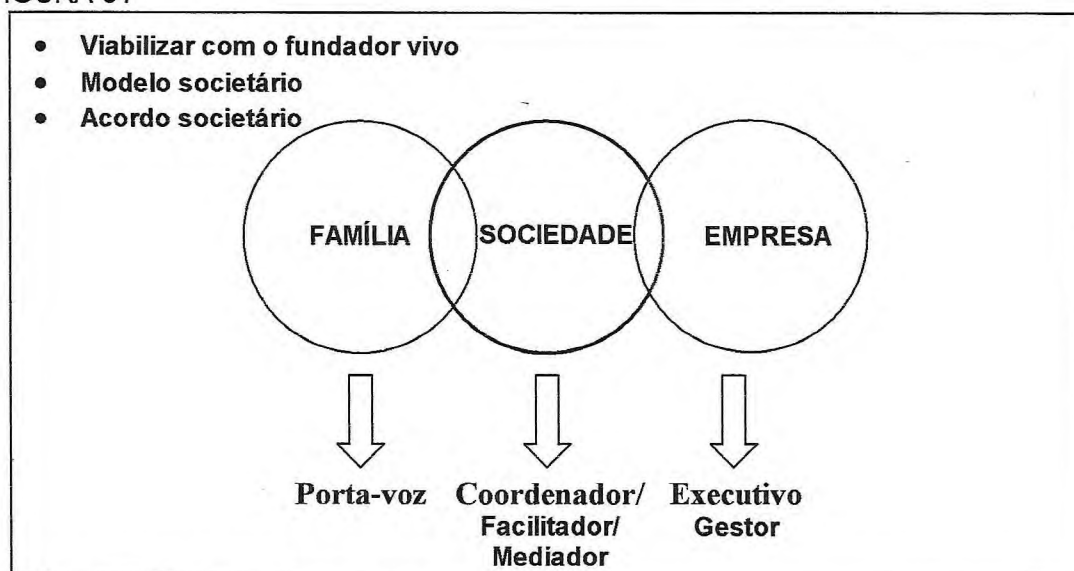
### 3. CUIDADOS E PROBLEMAS DO PROCESSO DE SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Um equívoco muito comum proposto por consultorias, acadêmicos e até pelos próprios herdeiros é o afastamento da família da gestão dos negócios. É de grande importância entender que o processo de profissionalização das sociedades familiares deve ser trabalhado em duas perspectivas. Isto é, não adianta profissionalizar a gestão dos negócios, se o mesmo procedimento não for obtido com os sócios e familiares.

#### 3.1. O Processo de Sucessão nas Sociedades Familiares

Os componentes do processo de sucessão – família, sociedade e empresa – são interdependentes, mas a sociedade é o ponto de ligação entre todos eles. Essa afirmação pode ser evidenciada no gráfico abaixo.

FIGURA 5:



FONTE: Renato BERNHOEFT, 1996, p.48

O gráfico mostra a interdependência entre os três componentes, ou seja, percebe-se que na família, além dos vínculos afetivos e familiares existe um elo representado pela relação societária. A empresa já não é mais de um único dono e quem controla o capital da empresa é uma sociedade pulverizada.

Podem ser destacados no gráfico acima três resultados importantes:

- Viabilizar a transição com o fundador vivo: pode facilitar o processo de transição da primeira para segunda geração, uma vez que permite utilizar o poder de árbitro do fundador evitando situações mais drásticas. Não é fácil para o fundador constatar divergências entre seus filhos, mas o dono tem que encará-los e tentar resolvê-los da melhor forma do ponto de vista empresarial e familiar.
- Modelo Societário: o poder de diálogo entre os componentes familiares será de vital importância para análise e criação desse modelo. O modelo societário controla a pulverização da sociedade, abrange as perspectivas dos sócios na gestão da empresa e fora dela, além de separar e administrar os interesses da família/propriedade/empresa. O objetivo do modelo é estabelecer uma estrutura empresarial que separe a propriedade da administração.
- Acordo Societário: consiste na forma de regular as relações estabelecidas no modelo societário. É uma forma de instrumentalização da administração do empreendimento, antecipando conflitos, regulando direitos e deveres dos acionistas, normas para ingresso e saída de profissionais na estrutura hierárquica da empresa e, sobretudo, representando a vontade das partes envolvidas.

Em cada um dos componentes do processo de sucessão são necessárias algumas habilidades para desempenhar um papel de liderança.

A família necessita de um porta-voz. Alguém que seja aceito no núcleo familiar, de extrema confiança, bom ouvinte e apaziguador quando a situação, assim, exigir. Deve interpretar os anseios dos familiares. O porta-voz deve ser uma pessoa apta a defender as necessidades da família no processo de profissionalização das sociedades familiares.

Para a sociedade é necessário um outro tipo de liderança. A pessoa escolhida deve ter maior capacidade de coordenar, educar e administrar as emoções e interesses. Deve ser um facilitador, tanto pela sua capacidade de interpretar os desejos como pela legitimidade que o grupo lhe proporciona. É necessário que tenha suas fontes de sobrevivência fora dos negócios da família, pois isso lhe dará isenção e respeito. Deve ter suficiente autoridade concedida para funcionar como mediador. Para esse tipo de liderança não é recomendado o rodízio, pois pode

se tornar um foco de conflitos. Sua função principal é zelar pela integridade da sociedade, tendo sempre a confiança dos sócios.

A empresa exige o perfil de um executivo ou gestor. Os herdeiros não devem adotar na posição de executivos o papel de donos, pois devem lembrar que além de terem uma pequena participação no controle acionário existem outros sócios a quem deverão prestar contas. A posição de gestor pode ser exercida tanto por um membro da família ou por profissional não familiar. Mas para a obtenção do sucesso a empresa deverá ter uma estrutura societária claramente definida.

Os três líderes escolhidos para coordenar cada um dos componentes do processo devem manter uma relação de entendimento cordial e devem almejar o crescimento e sucesso da empresa, evitando conflitos entre as partes.

### **3.2. Desenvolvimento dos Sucessores**

O ponto de partida para qualquer raciocínio e preparo dos sucessores é fazê-los entender que estão recebendo, de fato, uma participação em uma sociedade constituída por sócios que não tiveram a liberdade de se escolherem e, não, que estão recebendo um patrimônio só seu.

É comum, quando no preparo dos herdeiros, induzi-los, como única opção, a pensar que a empresa é sua fonte exclusiva para realização profissional.

É fundamental para todos os herdeiros que seu preparo atinja dois resultados. O primeiro é o compromisso de perpetuar o legado que estão recebendo de seu genitor, e o segundo é viabilizar sua felicidade pessoal e realização profissional.

Segundo BERNHOEFT (1996), os herdeiros possuem três alternativas para definir qual posição irão ocupar na estrutura da empresa (observe quadro abaixo). São elas: herdeiro – acionista, herdeiro – conselheiro ou herdeiro – gestor. Para toda essas posições é necessário que os herdeiros preparem-se de forma adequada e com as ferramentas que cada alternativa exige. O ponto comum das três alternativas é que os herdeiros serão sócios.

FIGURA 6 : Quadro de Alternativas para Herdeiros

QUADRO DE ALTERNATIVAS PARA HERDEIROS	
SÓCIO	ACIONISTA
SÓCIO	CONSELHEIRO
SÓCIO	GESTOR

FONTE: Renato BERNHOEFT, 1996, p.125

Todas essas opções são importantes e podem tornar-se fundamentais para sobrevivência da empresa e para realização profissional dos sucessores.

O herdeiro – acionista exerce única e exclusivamente o papel de acionista. O herdeiro que escolher esse papel deve preparar-se para ser um acionista que atuará de forma inteligente e cooperativa com os administradores de seu patrimônio. Esse preparo pode ser feito através de leituras, cursos, eventos, palestras e até através de conversas informais entre profissionais da área com o intuito de adquirir noções básicas sobre finanças, marketing, direitos e deveres de um acionista, etc. A falta de informação pode fazer com que o herdeiro pense que está sendo enganado e isso, nas empresas familiares, é foco para conflitos.

Outra fonte importante de preparo para quem fez essa opção é buscar a realização profissional, pois uma pessoa frustrada será uma fonte de incomodação podendo culpar à sociedade pelos seus fracassos.

Para existir o papel de herdeiro – conselheiro é necessário que os sócios decidam criar um conselho de sócios constituído por membros da família com o objetivo de administrar as relações entre a sociedade e os gestores. Nesse caso, o sócio – conselheiro deve ter habilidade política e diplomática. Os membros do conselho não devem ocupar posição de gestão na sociedade, pois isso poderá tirar sua isenção para avaliar a empresa. É recomendada a esses herdeiros a realização profissional e que esta seja encontrada fora das dependências da empresa. Seria extremamente difícil para uma pessoa fracassada avaliar de forma isenta e

profissional o desempenho de outros gestores, principalmente se estes forem seus familiares. É tarefa do conselho, quando chegada a hora, cuidar da sucessão empresarial.

A última alternativa é a de sócio – gestor. O ponto inicial para o herdeiro que escolheu essa alternativa é entender que a propriedade da empresa que ele está gerindo pertence a ele e a outras pessoas, e que no caso são seus familiares. Se o herdeiro não se conscientizar desse fato, pode acabar colocando um fim a sua carreira, pois os sócios, unidos, podem afastá-lo da administração da empresa. Para essa opção o herdeiro deve ter experiência na área de gestão, estar sempre estudando e mantendo-se atualizado sobre os assuntos que sejam de interesse da sociedade e ter capacidade para lidar com os demais acionistas. O sócio-gestor deve ser um líder, ter capacidade de coordenar seu grupo de trabalho, controlar as possíveis variáveis que influenciem seu negócio, planejar estratégia de expansão e atuação no mercado e prever oportunidades para seu empreendimento.

Para LODI (1987, p.09), “a sucessão é um processo de transferência do poder que leva de um a dois anos de importantes mudanças na cúpula da empresa”. Pode-se dizer que a fase sucessória inicia-se quando os filhos ainda são pequenos.

Pode-se enumerar três grupos de mediadas que antecedem a fase de sucessão:

- A formação da base dos sucessores;
- O plano de desenvolvimento dos sucessores;
- Medidas de caráter organizacional e jurídico.

A base do herdeiro que será o futuro sucessor é a educação recebida da família, a vocação despertada pelo legado de seus pais e o comprometimento ético da família com a educação de seus filhos. Ao observar o caráter da família o futuro sucessor adquire uma metodologia de vida, aprendendo a respeitar as pessoas, ser devoto aos estudos, cultivar grandes amizades, dar valor ao trabalho, etc. Uma boa formação universitária e a experiência de um trabalho fora da empresa familiar por um período de três a cinco anos é de extrema importância para formação do sucessor.

Na visão de LODI (1987), os herdeiros deveriam trabalhar fora da empresa familiar até a aquisição de uma personalidade que os habilitem a entrar na empresa como verdadeiros

profissionais maduros. Ao fazer esse estágio fora das dependências da empresa, o herdeiro adquire novas experiências, aprende com seus erros e quando, de fato, ingressar em sua empresa estará em condições de enfrentar qualquer situação que se coloque em sua frente.

Outra forma de aquisição de experiência é a abertura de uma empresa onde os herdeiros possam adquirir uma visão generalista do empreendimento, observando todas as realidades da vida empresarial, tendo noções de todas as áreas.

Na fase de desenvolvimento dos sucessores existem alguns componentes básicos que são necessários para a formação de um bom sucessor. LODI (1987) lista alguns deles:

- **Conhecimento dos negócios:** o herdeiro deve começar o mais cedo possível pelas áreas operacionais, para só depois subir pela hierarquia. O futuro presidente deve iniciar suas atividades na empresa pelo balcão, pelo depósito de compras e vendas e pelo processo produtivo. Isso possibilita a aquisição de conhecimentos necessários para a tomada de futuras medidas administrativas.
- **Educação continuada:** o jovem sucessor deve manter-se sempre em contato com os estudos, procurar participar de cursos e eventos que façam parte da realidade de seus negócios.
- **Pessoa com que viverá:** a formação e o convívio do sucessor com sua esposa é uma base importante para formação do caráter e atitude diante da vida.
- **Desenvolvimento cultural:** a educação humanística é importante para uma adequada visão da vida: as leituras, as viagens, o debate das grandes idéias, o gosto pela arte, a educação através da música, artes plásticas, o convívio com artistas, intelectuais e jornalistas.
- **Educação política:** experiência com as relações do governo, as atividades nas associações de classe, a representatividade dos interesses através de um lobby profissional e ético, constituem experiências importantes para o desenvolvimento do futuro sucessor.

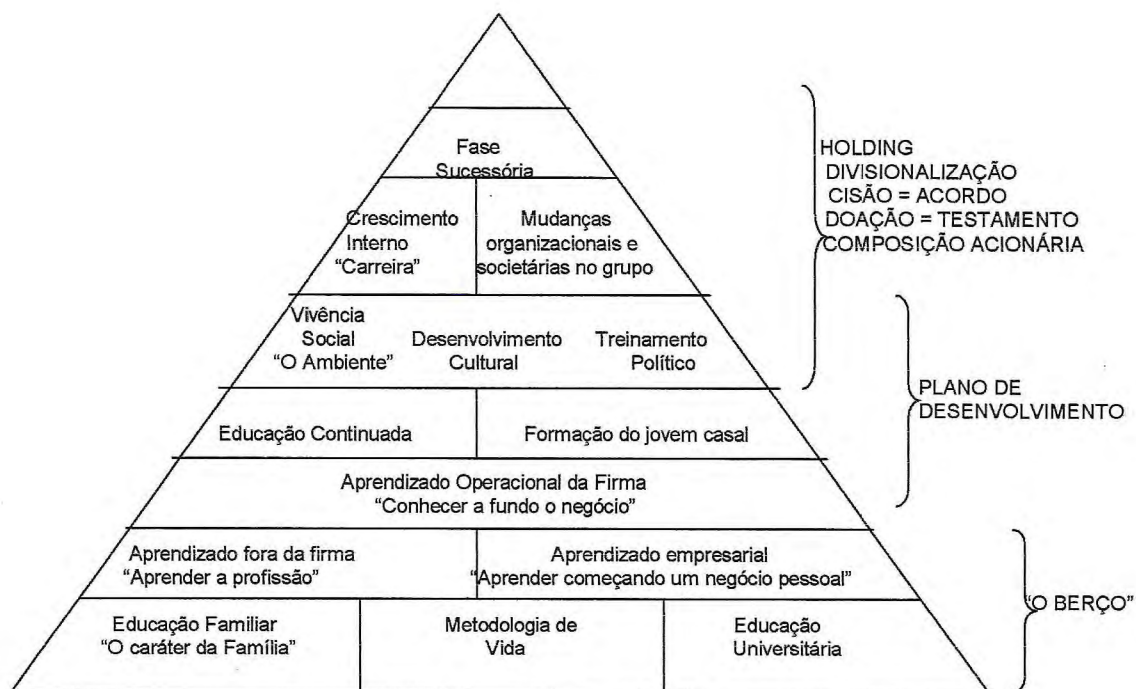
A terceira, e última medida, diz respeito às modificações estruturais sofridas pela empresa para preparar a carreira do sucessor e facilitar o seu ingresso na organização. Estas medidas podem exigir alterações societárias tais como: afastamento de acionistas, cisão de empresas, fusões, aquisições de partes acionárias, etc. Neste momento é importante assegurar

que o sucessor terá o respaldo acionário suficiente para exercer o poder sem disputa. É imprescindível que os membros da família, irmãos e parentes, conflitantes tenham sido afastados e tenham levado um compensador patrimonial para não entrarem em novos conflitos de sucessão. Esta fase precisa ter um bom aconselhamento jurídico e contábil para preparar a empresa para a chegada do sucessor sem contestação.

O novo gestor deverá usar as ferramentas descritas acima para desenvolver a capacidade de liderar pessoas e dominar o seu negócio. Alcançando esse nível, o herdeiro estará apto para assumir a direção do patrimônio deixado por seu genitor e conseguirá administrar os conflitos que possivelmente poderão surgir durante sua gestão.

O gráfico abaixo apresenta de forma sucinta todas as medidas descritas acima, bem como os principais pontos que devem ser levados em consideração no desenvolvimento de novos sucessores.

FIGURA 7: Etapa de desenvolvimento dos sucessores



FONTE: João Bosco LODI, 1987, p.12.



### 3.3. Processo de Admissão de Familiares – Acionistas na Empresa

Como premissa básica, a direção geral da empresa deve levar em consideração a igualdade de oportunidade a todos os membros da família, criando critérios de seleção com o intuito de evitar decisões inadequadas e proteger a integridade profissional da empresa.

LODI (1987) sugere alguns critérios que devem ser considerados no processo para admissão de familiares – acionistas:

- Curso universitário completo;
- Experiência em outra empresa por tempo mínimo de dois anos;
- Avaliação de desempenho do trabalho realizado fora da empresa, em termo de progresso, constância, disciplina, competência, liderança, iniciativa, motivação, capacidade de convívio com as pessoas, responsabilidade;
- Disposição para aceitar trabalho duro e começar em níveis inferiores da organização;
- Primordial interesse da empresa. A pessoa é contratada porque a empresa precisa dela e não vice-versa.

Muitos erros são cometidos com a entrada de familiares na empresa, tendo geralmente como causa a falta de experiência dos pais e o sentimentalismo envolvido no processo de admissão. Os sete erros mais comuns são (LODI, 1987, p.21.):

1. Deixar os parentes entrarem sem critérios de ingresso: nenhum parente deve entrar na empresa sem ser avaliado com base em desempenho anterior, pois é melhor recusar um emprego a um familiar do que demiti-lo depois que já entrou.
2. Oferecer qualquer função - a que estiver vacante: os sucessores devem começar por baixo, procurando nos primeiros anos adquirir conhecimento das operações elementares do negócio e das pessoas que estão na base da organização;
3. Colocar os sucessores em função de assessoria: somente depois de três a cinco anos de "aprendizado do negócio", os sucessores devem avançar em direção à cúpula. É comum filhos de empresários ainda inexperientes ocuparem funções de planejamento quando não adquiriram conhecimento da operação;
4. Fazer carreira especializada: um sucessor deve fazer carreira generalista mesmo que tenha de percorrer várias especialidades. O especialista não dará um bom presidente porque lhe faltará visão global e multidisciplinar das atividades da empresa;

5. Deixar a pessoa numa só empresa: é válida quando se está tratando de um conglomerado de empresas. O sucessor deve procurar ser o gerente geral de uma pequena empresa do grupo antes de ser o diretor geral da empresa principal. Esse processo permite o desempenho do herdeiro sem grandes riscos para a organização.

6. Deixar seu filho no escritório central: o escritório central não é melhor espaço para se treinar um sucessor porque ele não oferece um espaço para o jovem crescer. O sucessor deve assumir a gerência de uma filial ou de uma divisão mais distante, onde ele terá mais oportunidade para se desenvolver como generalista, mais espaço livre para experimentar e ninguém para castrar suas idéias;

7. Fazer do seu filho um observador: deve-se evitar que o sucessor fique o tempo todo percorrendo a firma como observador, sempre como espectador. Só existe uma forma de aprender, fazendo. A administração é uma arte de performance e não uma arte de observação”.

### **3.4. Conflitos na Empresa Familiar**

O conflito de interesses entre os sócios pode ocorrer devido às divergências entre os valores e princípios de cada um, omissão e descuido no cumprimento de deveres, pressões financeiras e psicológicas, uso indevido dos recursos da empresa, excesso de personalização dos problemas administrativos, emprego e promoção por favoritismo e não por merecimento, entre outros motivos.

LODI (1987) descreveu todos os possíveis conflitos entre acionistas e dividiu o tema em três partes:

- Conflitos resultantes de negócios pessoais e do uso de serviços da empresa;
- Conflitos resultantes de problemas de desempenho, de carreira e de remuneração;
- Instrumentos jurídicos de solução de conflitos.

#### **Conflitos resultantes de negócios pessoais e uso de serviços da empresa**

Na fase de fundação o dono do empreendimento reinveste todo o lucro obtido, minimizando suas retiradas, em prol do crescimento da empresa. Nota-se, portanto, que a empresa ao passar pelo processo sucessório enfrenta uma outra realidade. Os novos dirigentes

fazem retiradas consideráveis, deixando, muitas vezes, a empresa sem potencial financeiro para arcar com todas as suas despesas.

Com o intuito de evitar a descapitalização da empresa, sugere-se que os acionistas formem um negócio pessoal para que o seu patrimônio individual aumente. Contudo, o aumento do patrimônio do sócio não garante que este seja menos ou mais ganancioso em termos de retirada da empresa e o novo negócio pode desviar a dedicação de tempo, motivação e lealdade ao negócio principal que é a empresa familiar.

O encorajamento a criação e desenvolvimento de negócios individuais por parte dos acionistas deve acontecer desde que a empresa normatize e fundamente essas atividades a fim de evitar futuros conflitos de interesses e abusos de poder. Qualquer medida de segurança é pouca para evitar marcar as relações com a entidade familiar.

São freqüentemente encontrados em sociedades familiares acionistas que desempenham atividades que vão de encontro aos interesses da empresa. Para a harmonia do empreendimento devem ser periodicamente lembrados os princípios éticos que regem a empresa. Alguns princípios são:

- Novos negócios devem ter o direito de preferência a empresa: qualquer empreendimento em perspectiva encontrado por um membro da família deve ser inicialmente oferecido à sociedade para que a mesma exerça o direito de preferência. No caso de recusa, o parente que encontrou o negócio poderá desenvolvê-lo, não havendo conflito de interesses;
- Um membro de uma empresa familiar não pode construir uma empresa concorrente, ajudar um concorrente com informações privilegiadas, ser fornecedor e coordenar a área de suprimentos ao mesmo tempo, bem como desviar tempo ou recursos da empresa para negócios particulares;
- É indevido o uso da marca registrada ou do nome empresa familiar por parte do acionista com o objetivo de induzir o público a aceitar os negócios particulares em nome da empresa principal;
- Não se pode desviar funcionários para atender a negócios pessoais;
- Não se deve utilizar veículos, máquinas e equipamentos de propriedade da empresa para fins particulares;

O uso indiscriminado dos itens expostos acima gera conflitos de autoridade, altera cronogramas, cria sistemas informais, enfim interfere na programação, na disciplina e na hierarquia da empresa. Estes pontos devem ser normatizados a fim de evitar desentendimentos entre ramos familiares e interferências na vida administrativa da empresa.

### **Conflitos ocasionados por problemas de desempenho, de carreira e remuneração**

Muitas divergências surgem no ambiente empresarial devido à inexistência de critérios de ingresso de parentes na sociedade.

Para se saber se um familiar é capacitado para exercer determinada atividade é necessário observar seu desempenho em outro emprego por alguns anos. Deve-se ter como base para o processo de seleção o currículo do familiar, treinamentos e integração, deste com a empresa.

O comprometimento de resultados por desempenho inadequado é causa freqüente de conflitos. A seleção adequada a cada cargo, treinamento e orientação, disciplina através da hierarquia e motivação pessoal são medidas preventivas que podem ser tomadas para evitar esse tipo de atrito.

Contudo, se mesmo assim o familiar continuar com desempenho insatisfatório, devem ser tomadas providências. Pode-se modificar o cargo, reduzindo as atividades, traçar o perfil da pessoa e, assim, transferi-la para um cargo compatível, designar um novo chefe, transferir o parente para um cargo ou local que o leve a pedir demissão, aposentar o parente e até desligá-lo definitivamente da empresa.

É comum a insatisfação entre os sócios em relação a medidas e atitudes administrativas. Para evitar esse tipo de conflito deve-se discutir as causas do atrito e elaborar regras de comportamento que sejam mutuamente satisfatórias.

Outro motivo de atrito em empresas familiares ocorre quando o dirigente não se preocupa com a prestação de contas, dificulta os controles grupais e impede a atuação de auditores. Como medida preventiva recomenda-se estabelecer um programa de rodízio

realizando transferências periódicas e desencorajar a formação de grupos de funcionários na forma de partidos ou pessoas de confiança.

A promoção de parentes que não tenha sido baseada em procedimento ou critérios objetivos é fonte permanente conflito. A promoção gera uma melhoria na remuneração e para evitar deve-se estabelecer critérios de seleção e promoção que levem em consideração a igualdade entre os funcionários e algumas medidas de política de remuneração, tais como: distribuição de dividendos, participação nos lucros, remuneração de conselheiros e diretores através de pró-labores, entre outras medidas.

### **Instrumentos Jurídicos para solução de conflitos**

Um dos cuidados iniciais é de tornar os estatutos da sociedade explícitos para as soluções quando se pode antecipar os possíveis conflitos de interesses entre os acionistas.

O acordo de acionistas também pode ser objeto de ajuda para solucionar os atritos, sendo a solução de tais atritos previstas em sua redação.

O acordo de acionistas é um contrato social na forma de instrumento particular celebrado entre acionistas estipulando obrigações que não estejam previstas no texto da lei, nem nos contratos da sociedade.

Para ter efeito, o acordo de acionistas deve ser assinado por todos os acordantes, seus cônjuges e herdeiros legais, ser registrado na junta comercial ou cartório, conter sanções ou penalidades na hipótese do não cumprimento, ter prazo de validade ou de renovação.

O instrumento legal menos apropriado é o testamento. Por ser baseado em julgamentos emocionais e subjetivos, muitas vezes é causador de brigas entre os herdeiros e impede a criatividade para soluções futuras, pois não pode ser modificado após a morte do autor.

### 3.5.Código de Relações com a Família

LODI (1987) sugere um conjunto de normas que devem ser consideradas a fim de evitar conflitos nas sociedades familiares. São elas:

- Colocar as relações com a família sempre no mais alto nível ético, principalmente nas fases difíceis de conflito.
- Preservar esse nível ético mesmo que haja desentendimento nos negócios comuns ou separação da empresa;
- Estar atento para quando se avizinhar o desentendimento, estar alerta e saber administrar o conflito. Agir preventivamente;
- Durante o desenrolar do conflito não perder a cabeça, não agredir;
- Se há previsão de desentendimento é melhor estabelecer antes os mecanismos de controle do conflito;
- Os acordos escritos são feitos para a possibilidade de se vir a brigar. Se não houver desentendimento, eles são apenas um pedaço de papel;
- As relações com as empresas familiares precisam ser levadas com a cabeça e não com o coração;
- Se é para ter impasse é melhor tê-lo agora do que daqui alguns anos. Se é para rachar é melhor rachar agora, que custará menos. O tempo não cura os problemas.
- No trato do dinheiro e do patrimônio da família ou de um familiar deve sempre haver a maior lisura de procedimentos.

A sociedade familiar deve ter seu próprio código de funcionamento e utilizá-lo para enfrentar as adversidades que irão surgir e, dentro do possível, evitá-las.

Quando um conflito surgir, a competência do líder da organização estará sendo posta a prova e, este, deve ser capacitado, inspirar confiança, lisura e seriedade na resolução do problema.

#### **4. AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS GERENCIAIS ADOTADAS POR UMA EMPRESA FAMILIAR**

A Mac Dental Serviços Odontológicos Ltda. foi fundada no ano de 1995 pelo, então presidente, José William Nogueira Lima. A Mac Dental é uma operadora de planos odontológicos e, também, presta serviços particulares de odontologia.

A organização possui três tipos de planos odontológicos que se adequam à realidade do seu mercado consumidor: MAC VIDA, MAC PLUS FAMÍLIA e MAC PLUS INDIVIDUAL, todos devidamente registrados e seguindo aos critérios estabelecidos pelo governo. A fonte maior de receita para a empresa é o plano MAC PLUS.

Essa empresa surgiu da necessidade do fundador de ser dono de seu próprio negócio e poder contribuir para o crescimento de seu município.

A Mac Dental é uma empresa cearense, com sede em Maracanaú e filial em Maranguape. Inicialmente contava apenas com recursos do fundador, mas a partir de 1998 houve a incorporação de um novo sócio. Nesse período, por motivo de doença, o presidente decidiu dar sua parcela de poder acionário para a filha Caroline Nogueira Andrade Lima, para que esta passasse a gerenciar a empresa.

Por ser uma operadora de planos odontológicos, a Mac Dental segue rigorosas normas da Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, órgão do governo que supervisiona e rege todos os planos de saúde. Segundo este órgão, podem ser sócios de uma operadora de planos uma pessoa leiga na área de atuação da empresa e um responsável técnico. Por isso, no contrato social, a herdeira possui 98% do poder acionário e o Dr. Paulo Roberto Brito Leite, dentista e responsável técnico pela área odontológica, 2% das ações.

Com o novo regime societário, o empreendedor continua sendo o presidente, mas quem responde legalmente pela empresa é sua filha.

Mesmo sem ter feito um curso de administração ou ter noções administrativas, Caroline ingressou na empresa ocupando um cargo de Diretoria. Conta com o auxílio de profissionais na área administrativa e contábil.

A empresa conta, hoje, com cinquenta funcionários, sendo quinze dentistas, um responsável clínico (chefe clínico), dez atendentes de consultórios odontológicos, dez funcionários que atuam na área administrativa, um supervisor de vendas, oito representantes comerciais, duas recepcionistas, dois auxiliares de serviços gerais e um vigia.

#### **4.1. Políticas Administrativas**

A empresa tem como missão “proporcionar aos clientes a excelência de nossos serviços, promovendo um tratamento odontológico de alta qualidade, buscando sempre a satisfação de nossos consumidores”.

Para manter o propósito dessa missão o empreendedor adotou uma estratégia empresarial do tipo reativa, isto é, apenas reage às estratégias dos concorrentes, tentando anular os efeitos que os concorrentes podem causar na sua parcela de mercado.

O lema principal do fundador é atender sempre seus clientes com cordialidade e simpatia, para isso ele busca tratar bem seus funcionários propiciando um ambiente de trabalho harmonioso e agradável.

Na empresa não existe uma política de ingresso de funcionários, ficando a cargo do dono a entrada ou saída de profissionais. A ascensão profissional também depende única e exclusivamente da vontade do fundador.

Ainda existe a centralização das decisões na pessoa do presidente e este não permite que sua filha participe ativamente do processo decisório, sendo apenas uma transmissora das decisões tomadas por seu pai.

O processo de comunicação é relativamente bom, uma vez que o fluxo de informações essenciais para o andamento da empresa alcança todos os níveis da hierarquia.

Existe um processo de padronização no atendimento prestado aos clientes da empresa. Essa padronização é decorrente do objetivo do fundador de alcançar cada vez mais a excelência em seus serviços.



A empresa é totalmente sistematizada e possui toda sua rotina monitorada por computadores. Possui um sistema de controle de atendimento onde são cadastrados diariamente todos os procedimentos realizados nas dependências da clínica. Existe também uma preocupação permanente com a atualização cadastral de seus clientes, pois mensalmente a empresa deve fornecer para a ANS o cadastro de seus clientes antigos e dos novos clientes.

Para uma melhor compreensão da atual estrutura da empresa, apresenta-se a seguir o organograma da organização.

FIGURA 8: Organograma Mac Dental Serviços Odontológicos Ltda.



FONTE: Mac Dental Serviços Odontológicos Ltda.

O chefe clínico é responsável por toda área odontológica. Suas principais atribuições são: coordenar os dentistas e atendentes, controlar a qualidade dos serviços prestados por esses profissionais, controlar a qualidade do material utilizado na realização dos procedimentos e intermediar as possíveis reclamações dos dentistas e atendentes para a gerência.

O supervisor de vendas deve orientar os representantes comerciais sobre os planos da empresa, distribuir rotas de vendas, procurar parcerias para a empresa, é responsável pela parte de propaganda, elaboração de relatórios de vendas, entre outras tarefas.

A parte administrativa, apesar de não ser a atividade fim da organização, é a área que exige maior atenção. Como a organização sofre uma fiscalização excessiva do governo, é nessa área que a referida fiscalização atua. O controle administrativo deve priorizar o cadastro de beneficiários, os procedimentos realizados mensalmente e as informações contábeis, pois todos devem ser mandados para a ANS.

Para o bom andamento da organização todos os setores devem trabalhar de forma integrada, isto é, o fluxo de informações deve ser permanente entre as áreas. Isso nem sempre acontece e, às vezes, a empresa acaba sendo prejudicada.

### **Pontos Fortes e Pontos Fracos da Organização**

A Mac Dental apresenta vários fatores que facilitam seu desempenho em relação aos seus concorrentes diretos e indiretos. Os principais são:

- **Procedimentos realizados na sede:** todos os procedimentos cobertos no plano são realizados em consultórios próprios localizados em Maracanaú ou em Maranguape. Para a comodidade do cliente, este não precisa deslocar-se até Fortaleza para realizar seu tratamento.
- **Profissionais capacitados:** o corpo de dentistas é formado por profissionais com no mínimo 3 anos de formação, todos possuem cursos de especialização. As auxiliares de consultório odontológico possuem cursos de aperfeiçoamento e sempre recebem treinamentos específicos em sua área.
- **Cobertura do plano:** o plano MAC PLUS abrange todos os procedimentos, desde tratamento endodôntico, obturações, profilaxia, próteses e até ortodontia. A cobertura de 50% do tratamento de prótese e ortodontia é um diferencial perante os demais concorrentes, pois nenhum garante estes serviços.
- **Preço acessível:** o valor do plano é condizente com a realidade do mercado consumidor da empresa, uma vez que os moradores de Maracanaú e Maranguape não possuem uma renda alta. Os demais concorrentes mantêm o mesmo preço do plano vendido em Fortaleza.

- **Material de ótima qualidade:** o material odontológico utilizado na empresa é de excelente qualidade. A empresa busca adquirir o melhor material possível, visando a qualidade dos serviços prestados por seus profissionais.
- **Excelente atendimento:** todos os funcionários (dentistas, atendentes, recepcionistas, administração, representantes e auxiliares de serviços gerais) passaram por um treinamento objetivando a importância de um bom atendimento. A MAC DENTAL é conhecida em Maracanaú pela qualidade de seus serviços e atendimento.
- **Parcerias com outras empresas:** a MAC procurou estabelecer parcerias com óticas, farmácias, clínicas médicas, lojas e hospitais. Com estas parcerias, a empresa proporciona aos seus clientes descontos especiais de até 50% nas dependências dos estabelecimentos conveniados e, ainda, tem a possibilidade de aumentar sua carteira de clientes com a clientela das empresas parceiras.
- **Ótimos representantes:** os representantes são capacitados e treinados para vender o plano com a maior fidedignidade possível, procurando salientar as principais vantagens do plano.
- **Ótimas instalações:** a MAC está instalada em um dos melhores prédios de Maracanaú e suas instalações são adaptadas para clientes idosos e portadores de deficiências físicas. Possui cinco consultórios em Maracanaú e 3 em Maranguape.
- **Equipamentos de primeira qualidade:** todos os aparelhos eletrônicos dos consultórios são modernos e a empresa possui equipamentos suficientes para atender a demanda.
- **Boa localização:** os prédios da empresa localizam-se nas avenidas mais movimentadas de Maracanaú e Maranguape, facilitando, assim, o acesso de seus clientes.
- **Planos de acordo com as normas do Governo:** os planos MAC seguem as exigências do governo ditadas pela Agência Nacional de Saúde Suplementar e garantem ao usuário uma maior segurança de seus direitos.
- **Baixo índice de reclamações:** uma das prioridades da empresa é seu atendimento, como consequência o nível de reclamações é um dos menores do mercado. Esse fator favorece a manutenção da marca da organização no mercado.
- **Reconhecimento da marca no mercado:** a MAC é bastante conhecida em Maracanaú e possui como referencial para os usuários seus serviços de alta qualidade. A última pesquisa de mercado realizada pela empresa é instrumento de comprovação desse fato. Os moradores do município possuem uma boa visão da organização.

Em contrapartida, a empresa enfrenta alguns problemas estruturais. Estes problemas estão acarretando algumas divergências entre o sócio minoritário e a sócia que detém a maior parte das ações. São eles:

- **Políticas da nova direção:** as medidas adotadas pela nova direção estão interferindo diretamente na forma de trabalho de todos os funcionários. Alguns atritos estão causando divergências nas relações entre os sócios, podendo causar até a divisão da sociedade.
- **Desvalorização do setor de vendas:** a empresa não valoriza da forma que deveria seu corpo de representantes. Não promove campanhas do tipo “representante do mês”, não compra brindes ou realiza sorteios com o intuito de glorificar o representante. O dinheiro investido na rota do setor de vendas é o mínimo possível, sendo reduzido sempre que a empresa enfrenta alguma dificuldade financeira.
- **Promessas não cumpridas:** a nova direção prometeu algumas melhorias aos funcionários e não cumpriu. Isso acarretou a insatisfação em alguns profissionais e a empresa passou a ter descrédito perante o seu quadro funcional.
- **Ausência de diálogo entre direção e funcionários:** todas as mudanças que ocorreram na estrutura da empresa foram divulgadas de forma abrupta, sem uma maior preparação dos funcionários e sem um trabalho prévio de aceitação. Com isso, os processos de mudanças são lentos e muitas vezes falhos, uma vez que o índice de rejeição à mudança entre os profissionais é muito alto. Além de prejudicar o processo de mudança, a falta de diálogo acarreta problemas como insegurança, insatisfação, medo e ansiedade.
- **Desavenças entre o fundador e a filha:** é perceptível para os funcionários a crise que existe entre o dono e a sua filha. Constantemente os funcionários presenciam, na sede da empresa, brigas e discussões entre pai e filha. Os motivos das brigas são: descaso da filha com a empresa, despreparo da filha para lidar com situações que requerem um certo conhecimento técnico e operacional, constantes faltas da filha ao trabalho, retiradas monetárias feitas pela filha sem conhecimento do pai, concentração de decisões na mão do fundador, entre outros fatores.
- **Não aceitação, por parte dos funcionários, da nova direção:** devido a alguns fatos mencionados anteriormente o índice de aprovação da nova direção é o menor possível.
- **Pouco investimento em propaganda:** a empresa investe somente em propagandas com panfletos, em carros volantes e em rádios. A mídia televisada não é de interesse

para a organização. A empresa acredita que a melhor propaganda é a gerada boca-a-boca.

- **Concorrência acirrada:** a organização conta com três concorrentes diretos, isto é, operadoras de planos odontológicos e vários concorrentes indiretos, tais como: planos de assistência médica, consultórios particulares, etc.

#### **4.2. Relacionamento entre os Familiares – Principais Conflitos**

Para concluir os fatos que estão sendo geradores de conflitos entre os herdeiros e o fundador, foram aplicados questionários que destacam as principais hipóteses causadoras de divergências. Após análise dos mesmos, foram encontrados os dados a seguir:

##### **Ponto de vista do fundador**

O fundador acredita que a empresa é obra única e exclusivamente sua. Acredita que a organização é fruto de sua dedicação, da renúncia de sua vida familiar e do seu espírito empreendedor.

Confessa que, inicialmente, cometeu alguns erros administrativos, mas isso foi decorrente de sua inexperiência administrativa.

Apesar das pressões familiares, do desgaste emocional, não considera a hipótese de se afastar dos negócios imediatamente. É ciente que a sucessão é um processo inevitável, por isso colocou um de seus herdeiros ocupando um cargo de direção na empresa. Considera que deve supervisionar o trabalho da filha, pois não quer que a mesma cometa nenhum erro e ponha em risco o patrimônio que ele demorou tanto para conquistar.

Acredita que, mesmo tendo um sucessor administrativo ao seu nível, não poderá se afastar dos negócios, uma vez que detém o conhecimento técnico (o fundador é formado em odontologia) ferramenta que impulsiona, indiretamente, sua organização.

Ao ser questionado em relação ao legado ético e moral que estaria deixando para seus filhos, o fundador restringiu-se em dizer apenas que tentou mostrar, dentro do possível, a

maneira correta de viver, o conceito de certo e errado, do bom e do ruim, de honestidade, da amizade, da lealdade, enfim o conceito de todos os valores importantes para ele.

Como o seu convívio com os filhos era prejudicado pelo trabalho, contou com a ajuda irrestrita da esposa para a criação de seus herdeiros. Admite que, muitas vezes, ausentou-se das responsabilidades como pai, deixando somente sua esposa como única responsável pela educação da família.

Em relação ao patrimônio criado e que um dia será integralmente administrado por seus filhos, o fundador tem plena consciência do valor material que deixará. Acredita que se os filhos souberem manter e desenvolver o que receberão estarão amparados financeiramente para o resto de suas vidas.

Ao avaliar a dimensão de sua obra empresarial, o empreendedor afirma que sua empresa encontra-se num momento de crescimento, pois o plano odontológico ofertado está se firmando no mercado, o número de clientes está aumentando e a empresa já possui uma considerável clientela cativa. Porém, o fundador não considera que sua “criação” esteja maior do que sua pessoa, acha que tem muito a contribuir com o auxílio de profissionais capazes de manter o padrão de seu negócio.

Apesar de não pensar em ausentar-se da organização o fundador afirma que no dia que isso for necessário tentará preencher seu tempo aproveitando seu casamento, seus netos, viajando e usando sua profissão para ajudar os necessitados. Procurará um projeto de vida que lhe proporcione tranquilidade e satisfação. Considera que sua dedicação ao trabalho lhe proporcionou um futuro financeiro sem preocupações.

Ao considerar a preparação de seus filhos, o presidente confessa que não se preocupou com esse quesito. Sabe que seus filhos não têm instrução suficiente para assumir o empreendimento. Sua filha, que ocupa o cargo de diretora, queria ser jornalista, não tem formação superior, nunca trabalhou na área administrativa e admite não ter vocação para o cargo que ocupa, mas a pedido do pai resolveu trabalhar na sociedade. O filho mais novo ingressou na faculdade de administração após obter reprovação no vestibular prestado para medicina e a filha mais velha é advogada, não quer contato direto com as atividades da empresa, está desempregada, mas não desiste de perseguir o sucesso na carreira advocatícia.

Ao ser questionado em relação às providências legais e tributárias relacionadas à herança, o dono diz que somente tomará as medidas cabíveis quando decidir quem será seu sucessor nos negócios.

Não compartilha nenhum problema da sociedade com a esposa, pois esta fez opção por não se envolver nos negócios, preferindo se abster e não emitir sua opinião sobre as decisões do marido.

Para o fundador não existe a real necessidade de um acordo societário. Para ele, os filhos podem se entender sem um instrumento que regule suas vidas.

O seu maior sonho é que sua obra seja perpetuada por seus herdeiros. Considera que fez o que estava ao seu alcance para que seu sonho se realizasse e espera que seus filhos tenham o conhecimento e a capacidade de impulsionar o empreendimento passando a empresa para as gerações seguintes.

#### **Ponto de vista da Família**

A consciência de que o negócio que estão herdando é uma sociedade de sócios é compartilhada apenas pelos dois filhos que não participam ativamente da empresa. A filha que ocupa o cargo de diretora administrativa pensa e age da forma que lhe convier, como se fosse a única dona da empresa, sem respeitar as idéias do outro sócio e sem consultar seus irmãos.

Em relação à possibilidade dos herdeiros dependerem profissionalmente e financeiramente da sociedade para sobreviver, não existe uma consciência de todos os irmãos. A advogada, apesar de ainda não ter alcançado o sucesso profissional, não tem a pretensão de participar ativamente da sociedade, mas não esconde a vontade de poder retirar os dividendos que lhe são de direito. O filho mais novo, ainda estudante, escolheu o curso de administração visando o ingresso futuro no quadro profissional da empresa. E a atual diretora, depende financeiramente dos rendimentos da referida sociedade para sobreviver.

Os conflitos familiares existentes, geralmente, são abafados e esquecidos. O patriarca não considera que esses conflitos possam prejudicar sua empresa. As maiores causas da desarmonia familiar são: ciúmes entre irmãos, ausência do pai, falta de autoridade da mãe,

descontrole financeiro do filho mais novo, omissão do pai diante dos problemas e insucesso profissional da filha mais velha.

Apesar das falhas do fundador como pai, os herdeiros idolatram e possuem um respeito profundo em relação à figura paterna. Sua ausência será sentida e poderá vir a ser um problema de grande extensão.

Os agregados da família não são ouvidos quando o assunto envolve a sociedade em si. Genros, noras e cunhados ficam de fora da realidade da empresa.

A família decidiu manter na estrutura da empresa os valores que foram passados pelo fundador. A honestidade, ética profissional e a integridade pessoal são alguns dos princípios que serão mantidos na sociedade.

#### **Ponto de vista dos herdeiros – análise individual**

Ao ser questionada em relação ao seu grau de consciência sobre a sociedade, a filha que ocupa a direção da empresa frisou que a não participação ativa de seus irmãos na sociedade praticamente os excluía do poder de decisão. Enquanto os dois não decidirem se querem ou não participar da empresa ela vai dirigir a empresa da forma que lhe convier, sem consultá-los, pois ninguém melhor do que ela para conhecer a realidade da empresa.

Na questão investimento de tempo e habilidades com intenção de buscar conhecimento e compreensão para dirigir a empresa, a atual diretora afirma que esses fatores não são de extrema importância. Acha que os irmãos não irão optar pela participação na organização e irão lhe dar plena liberdade para comandar a sociedade após a morte de seu pai.

Em relação aos “três chapéus” (sociedade, família e empresa), a diretora está ciente da distinção entre os três itens, mas afirma que, na empresa, essa diferenciação não acontece porque a figura do fundador não permite.

A realização profissional e financeira da gestora está ligada diretamente à atividade que a mesma desempenha na firma, pois abandonou o sonho de ser jornalista para ingressar na



sociedade. Coloca que sua realização é o sucesso da empresa e que dela depende para sustentar sua família.

Para ela, conflitos entre irmãos e familiares sempre existem. Nenhuma família está imune às brigas, porém tudo pode ser controlado. Divide a opinião de seu pai e acha que não há a necessidade de um acordo societário ou da criação de um conselho administrativo, pois acha que eles seriam instrumentos de lentidão para o processo decisório.

Os valores transmitidos por seus pais (amizade, companheirismo, dedicação ao trabalho, ética profissional, humildade, força de vontade, dedicação aos estudos, etc.), segundo a filha gestora devem ser moldados e usados em benefício da empresa.

A herdeira advogada possui uma visão distinta da irmã. Conhece seus direitos como sócia e não tem interesse de ingressar na organização. Garante que enquanto seu pai for vivo não questionará seus interesses. Após sua morte, procurará assumir seu lugar e adquirir seus direitos.

A primogênita sabe que terá de ter muita paciência com os sócios, uma vez que não atuará na empresa. Está disposta a cooperar com os acionistas, contanto que seus direitos estejam garantidos. Tem a noção perfeita da diferenciação jurídica entre família, sociedade e gestão, mas afirma que não sabe qual a real importância dessa distinção para o lado administrativo.

Apesar de estar, atualmente, desempregada, confessa que ama a profissão advocatícia e não pretende abandoná-la. Da empresa, quer apenas o que lhe é de direito. Sabe que sua falta de interesse em relação aos negócios é causadora de conflitos no seio familiar, admite que seu ponto de vista é diferenciado e que, muitas vezes, discorda de algo que todo mundo aceita. Porém, procura compreender a situação e conciliar sua decisão com a dos demais para benefício da organização.

Ao relacionar os valores transmitidos por seus familiares, a advogada garante que os utiliza, somente, no lado pessoal e age no profissional com os princípios que aprendeu na universidade e que regem a ética de sua profissão.

Já o filho mais novo, então estudante, mesmo tendo feito a opção inicial de se tornar médico, possui uma visão mais empreendedora da situação. Isso pode ser em virtude da influência do aprendizado obtido em seu curso de administração.

Tem consciência da importância da sociedade. Sabe que todas as medidas administrativas de grande importância devem ser analisadas pelos sócios para que seja tomada a melhor decisão. Prevê que, após a morte de seu pai ou afastamento do mesmo do negócio, terá algumas divergências com a irmã (diretora), pois ela não possui muito conhecimento técnico para lidar com determinadas situações, além de pensar que é a única dona da empresa, desconsiderando a opinião dos demais.

Garante que está adquirindo habilidade e conhecimento teórico na universidade com o intuito de aplicá-los diretamente na sociedade. Mas, não descarta a possibilidade de poder desempenhar sua função de administrador em outra empresa.

Ao ser questionado sobre a necessidade de separar família, sociedade e gestão, o futuro administrador admitiu que essa diferenciação é vital para a sobrevivência da empresa. Afirma que ao realizar isso, os conflitos futuros podem ser evitados e os que, porventura, ocorrerem serão facilmente diagnosticados e resolvidos.

O filho mais novo não esconde sua preocupação com os possíveis conflitos que surgirão após a ausência de seu pai. Para resolvê-los, considera o acordo societário como melhor método. Caso não ocorram as divergências entre os sócios o acordo não tem utilidade, mas caso a previsão se concretize deve-se consultar o acordo e vê se o conflito, bem como sua solução, estão previstos em seu texto. Para ele, o acordo deve conter em sua composição todos os conflitos existentes, os futuros e as respectivas soluções.

Aos considerar os valores passados por seu pai, o estudante acha que os princípios familiares e institucionais devem ser preservados, mas não encontra problema em modificá-los em prol da empresa.

### Principais conflitos diagnosticados

Após a análise criteriosa dos questionários aplicados e da estrutura societária da instituição, pode-se destacar as principais fontes geradoras de conflitos.

- Centralização das decisões por parte do fundador;
- Cargo de direção ocupado por herdeiro sem preparo;
- A diretora não tem vocação para o cargo;
- Sentimento de posse da empresa por parte da filha diretora;
- O fundador acredita que sua presença é fundamental para o andamento do empreendimento, pois detém o conhecimento na área odontológica;
- Falta de preocupação do fundador no processo de preparação dos herdeiros para a sucessão;
- Ausência de medidas legais relacionadas à herança;
- A matriarca da família optou por não tomar conhecimento e não interferir na sociedade familiar;
- Falta de profissionalismo da filha que ocupa o cargo de direção;
- O filho mais novo escolheu sua faculdade almejando um lugar na empresa para seu sustento financeiro;
- Os conflitos são, geralmente, abafados e esquecidos;
- Descontrole financeiro por parte do futuro administrador;
- Falta de autoridade e autonomia da figura materna;
- Omissão do pai diante dos problemas familiares;
- A ausência do pai poderá se tornar motivo de conflito;
- Os agregados da família (genros e noras) não têm uma participação ativa nas opiniões. Geralmente, não são ouvidos e nem respeitados;
- O presidente não possibilita a distinção entre “os três chapéus” – sociedade, família e gestão;
- Fundador e diretora desconsideram a importância do acordo societário e do conselho administrativo.

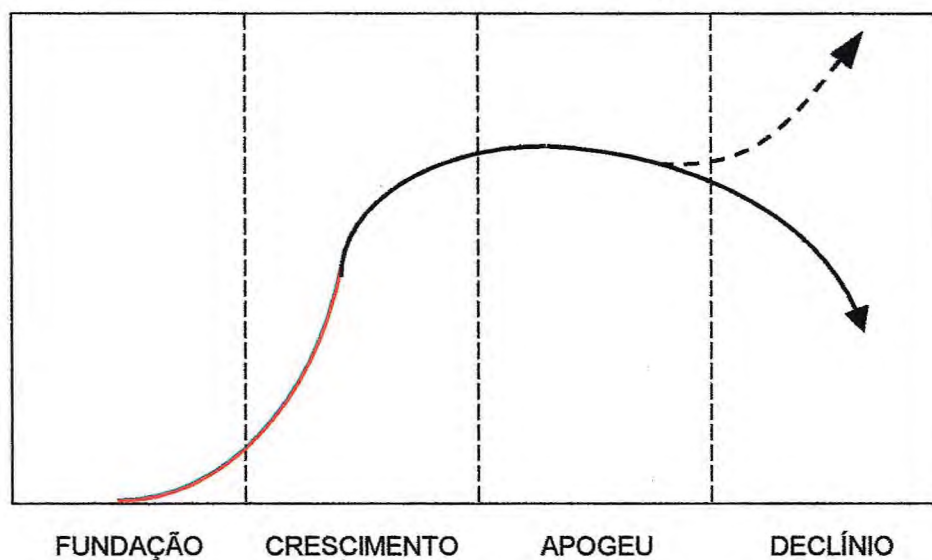
### 4.3. Sugestões para Melhoria do Processo Funcional da MAC DENTAL – Uma Análise Teórica

Após avaliação das informações obtidas, constatou-se que a MAC DENTAL, quando aplicado o conceito do Ciclo de Vida do Produto, encontra-se no estágio de mudança da fundação para o período de crescimento.

Nesse momento, é importante que a pessoa que está dirigindo a empresa tenha talento e vocação para lidar com situações adversas. O gestor deve ser um líder e ter habilidade para tomar decisões rápidas e eficazes. A velocidade com que a organização cresce pode esconder os problemas estruturais e dificultar a adoção de medidas preventivas. A empresa já possui um público fiel e seu produto está se firmando no mercado.

A seguir, gráfico comparativo da empresa com o ciclo de vida do presidente:

FIGURA 9 :



Todos os fatores indicativos de que a empresa encontra-se nesse processo de transição são vistos na MAC DENTAL, porém a ausência de um gestor mais capaz é sentida em todos os âmbitos da empresa. O fundador cometeu um grave erro ao solicitar que sua filha assumisse um cargo de gestão sem que esta tivesse a mínima noção administrativa. Isso está influenciando diretamente no serviço prestado pela organização, pois os funcionários estão

antipatizando com as políticas adotadas e, conseqüentemente, trabalhando com menor empenho.

A se aplicar o conceito do modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar, descobre-se que a sociedade pode sofrer alterações de acordo com o crescimento ou a diminuição do tamanho dos subsistemas de propriedade, família e gestão/empresa.

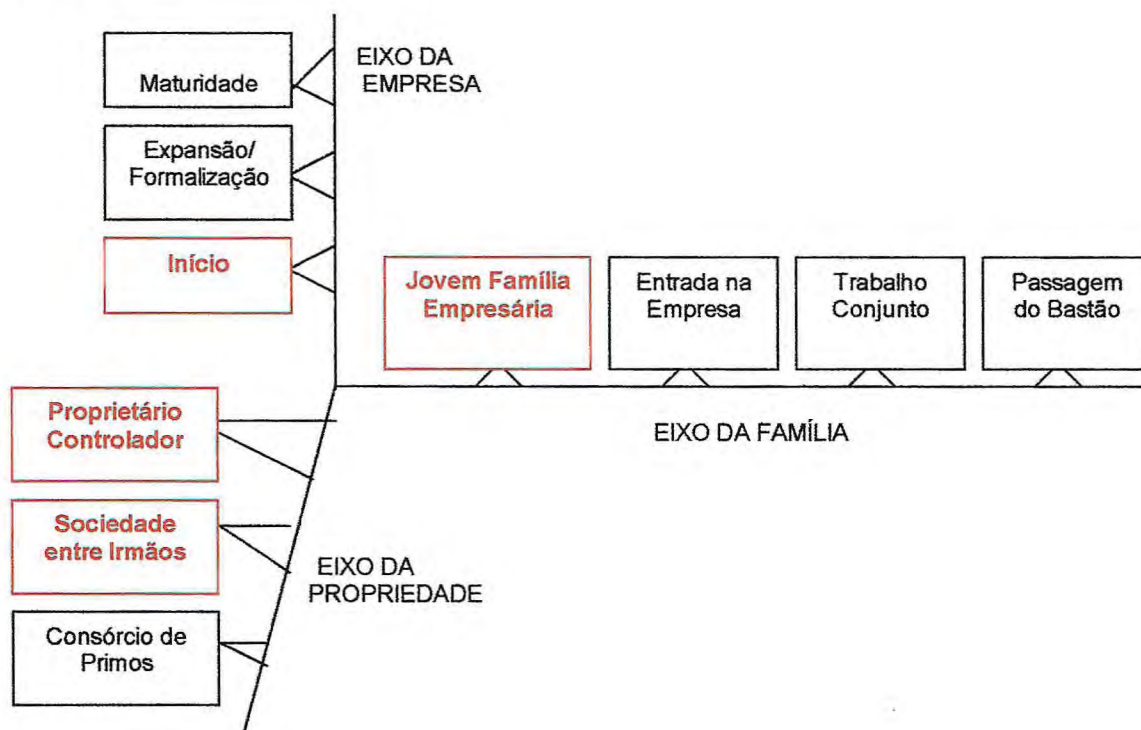
Quando considerada a dimensão de desenvolvimento da propriedade, observa-se que a empresa encontra-se na transição do estágio de proprietário controlador para sociedade entre irmãos. Para não perder o controle da sociedade, os irmãos devem se unir e tentar achar uma solução que vise o melhor para a firma.

Quando se refere à dimensão de desenvolvimento da família, a empresa está na fase de jovem família, uma vez que os herdeiros são novos e imaturos e estão definindo seus futuros cônjuges. Ao contrário do que propõe o modelo, a sucessão na MAC DENTAL está sendo realizada na etapa de jovem família e não na passagem do bastão. A família deve estar preparada para as dificuldades que virão quando os componentes da mesma começarem a aumentar.

Em relação à dimensão de desenvolvimento da empresa, a instituição estudada está na fase chamada de início. A MAC DENTAL é uma empresa nova, com apenas sete anos de fundação e tem potencial para alcançar um maior desenvolvimento. Em seus primeiros anos a empresa difere daquilo que poderá vir a ser no futuro.

Abaixo, localização gráfica da MAC DENTAL no modelo de desenvolvimento tridimensional:

FIGURA 10:



Ao analisar os principais conflitos enfrentados pela empresa, conclui-se que a mesma está passando por uma crise de liderança. O fundador é autocrata e concentra todas as decisões em sua pessoa, sacrificou e ainda sacrifica seu convívio familiar em benefício de sua organização, cultua sua personalidade, pois acha que a empresa depende dele para sobreviver e que, esta só existe por causa de seu esforço e dedicação, coloca obstáculos para o processo de profissionalização, embora conte com o auxílio de profissionais da área administrativa e contábil a sua opinião é a que vale. Além dos fatores mencionados, o fundador tem dificuldade de avaliar e preparar seus herdeiros para o processo sucessório.

Para tirar sua empresa da crise de liderança o fundador deve inicialmente preparar seus filhos e escolher o mais capacitado para assumir seu lugar. Após a escolha, deve descentralizar a tomada de decisões e deixar que o sucessor desempenhe seu papel sem interrupções. A profissionalização é algo importante para a empresa, mas deve caminhar juntamente com participação da família na sociedade.

A grande dificuldade para o fundador da MAC DENTAL será a maneira como ele irá preparar e escolher seu sucessor, uma vez que seus filhos estão com uma visão distorcida da instituição.

O desenvolvimento de sucessores deve começar quando os filhos ainda são pequenos. O futuro herdeiro terá como base a educação recebida pela família, uma boa formação universitária e a experiência de um trabalho fora da empresa familiar.

No caso estudado, o presidente deverá procurar conversar com seus filhos e tentar adquirir a informação de quem tem real interesse em ser seu sucessor. Caso algum filho queira seguir uma carreira profissional diferente (filha advogada), este deve permitir e estimular para que o mesmo alcance o sucesso profissional e ascensão financeira. Se encontrar um ou dois filhos dispostos a sucedê-lo, o fundador deve incentivar que os mesmos cursem uma faculdade relacionada com o ramo do negócio, adquiram experiências profissionais, de preferência fora das dependências da empresa, e depois, através de critérios pré-estabelecidos, escolher aquele que melhor desempenhará o papel de líder da organização.

Se nenhum dos herdeiros tiver condições de assumir o empreendimento, deve-se optar por uma sucessão profissionalizada. É indispensável a contratação de um profissional capacitado que permita e possibilite a manutenção e desenvolvimento do patrimônio da família.

Outro ponto que deve ser considerado pela MAC DENTAL são as mudanças estruturais que a instituição sofrerá para preparar a carreira do sucessor. Deve-se assegurar ao sucessor respaldo acionário suficiente para que este exerça o poder sem disputa.

O presidente da MAC DENTAL deve escolher seu sucessor analisando os critérios de formação universitária, experiência, desempenho no trabalho, competência, liderança, iniciativa, motivação, responsabilidade, capacidade de convívio com as pessoas, disciplina e disposição para aceitar trabalho árduo. O futuro presidente deve começar em níveis inferiores da organização e só depois galgar postos mais altos.

Seria de fundamental importância para a empresa a formulação de um acordo societário. Nesse acordo deveriam ser previstos conflitos resultantes de negócios pessoais e do uso de serviços da empresa, de problemas de desempenho, de carreira, e de remuneração. Deveria prever também os instrumentos jurídicos para solução dos conflitos.

A indicação da criação de um conselho administrativo ainda não é necessária, pois a família não é tão grande. Mas, a partir do momento que a família passar a aumentar sem controle, deve-se criar um conselho para prestação de contas mensais, comunicação das mediadas administrativas mais importantes e entre outras funções.

Seria bom para a organização que fossem estabelecidos critérios e regras para admissão de familiares no quadro funcional. Esses critérios poderiam ser criados através de reuniões administrativas e deveriam dar igualdade de oportunidade aos profissionais não-familiares e aos membros da família.

Outra medida preventiva para conflitos é a criação de um código de relacionamento familiar. Este código seria composto por um conjunto de normas que regeriam o comportamento dos familiares dentro da sociedade.

Espera-se que ao implantar essas sugestões, a empresa consiga resolver seus problemas relacionados com sucessão e possa ser passada para outras gerações sem maiores conflitos. É esperado que o sonho de seu fundador, perpetuar a empresa, se realize.



## 5. CONCLUSÃO

Com este trabalho espera-se ter provado que o processo de sucessão é um dos fatores mais essenciais para o futuro da empresa familiar.

Existem medidas que devem ser tomadas no sentido de dar à sociedade familiar condições de sobrevivência muito melhores. Tais medidas podem parecer óbvias, mas os lados emocionais dos relacionamentos familiares impedem, na maior parte das vezes, que as pessoas ajam com racionalidade e imparcialidade.

A análise do caso real apresentada nesta monografia mostra que quando a família toma as medidas sugeridas nesse estudo as possibilidades de sucesso aumentam consideravelmente.

Procurou-se abordar os pontos principais que são influenciadores no desenvolvimento de herdeiros e o processo de sucessão. Contudo, o estudo não está completo, pois, quando o assunto é empresa familiar, os temas envolvidos são deveras variados.

O relatório pode ser, ainda, explorado em alguns pontos, tais como: a presença de profissionais nos estágios evolutivos da empresa familiar, o relacionamento da sociedade familiar com as instituições governamentais, e assim por diante.

Entretanto, preferi abordar o problema da sucessão, pois boa parte das empresas familiares, no Brasil, encontram-se na passagem da primeira para a segunda geração. E, é nessa fase que as empresa entram em crise e não conseguem se recuperar.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1996.

\_\_\_\_\_. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

CHINELATO FILHO, João. **O & M integrado à informática**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Ed., 1991.

DONNELEY, Robert G. **A Empresa familiar**. Coleção Harvard de Administração, 1997. Editora Nova Cultura.

FERREIRA, Aurélio B. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa.**, 1988. Editora Nova Fronteira.

GERSICK, E. Kelin; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCallom; LANSBERG, Iva. **De geração para geração (ciclos de vida da empresa familiar)**. Negócios Editora Ltda., 1997.

LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_. **A Empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1978.

\_\_\_\_\_. **A Ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

VIDIGAL, Antônio Carlos. **Viva a empresa familiar!**. Rio de Janeiro, 1996.

## **ANEXOS**

## ANEXO A

### Questionário aplicado ao Fundador

1. Tenho consciência de que a obra que realizei deve prosseguir, independentemente da minha presença?
2. Tenho clara consciência de todo legado (material, ético, moral e de valores) que deixo para meus herdeiros?
3. Considero que minha obra (a empresa) tornou-se maior que eu mesmo?
4. Estou realizando esforços concretos no sentido de me afastar das atividades da empresa?
5. Já encontrei um projeto de vida para preencher meu tempo e auto-estima na medida em que deixo a empresa?
6. Estou tranquilo em relação às garantias financeiras para o meu futuro pessoal?
7. Preparei meus herdeiros para que o controle dos negócios continue sob o comando da família?
8. Preparei e informei meus herdeiros sobre as providências legais e tributárias que tomei em relação às questões da herança?
9. Compartilhei todos esses pontos com minha esposa (ou esposo)?
10. Consigo estabelecer uma separação entre questões da família, propriedade e empresa?
11. Estimulei e facilitei aos meus herdeiros que fixassem um Modelo e Acordo societários?
12. Tenho consciência, e realizo esforços, no sentido de viabilizar a perpetuação da sociedade através dos meus herdeiros?

## ANEXO B

### Questionário aplicado à Família

1. Todos os membros da família têm consciência de que aquilo que vão efetivamente herdar é uma sociedade de sócios que não escolheram?
2. Existe uma consciência, e ações efetivas, no sentido de que não haverá possibilidade para todos dependerem profissional e financeiramente da empresa?
3. Existe clareza quanto à pulverização do controle acionário da sociedade?
4. A estrutura familiar consegue lidar bem com os conflitos? Eles são “abafados” ou claramente tratados?
5. Os “agregados” da família (genros e noras) têm sua participação ativa nas opiniões? São ouvidos? São respeitados?
6. A ausência do fundador e de sua esposa poderá tornar-se um problema?
7. Existem “valores familiares” que devem ser preservados?

## ANEXO C

### Questionário aplicado aos herdeiros

1. Temos consciência de que vamos ser sócios?
2. Estamos dispostos a investir tempo e habilidades para buscar conhecimento e compreensão para este novo relacionamento?
3. Existe a possibilidade de escolhermos, entre nós, lideranças para atuarem na sociedade e na empresa?
4. Temos clareza sobre a necessidade de separar “os três chapéus” (família, sociedade e gestão)?
5. Estamos preparados para uma realização pessoal/profissional e financeira sem depender exclusivamente dos negócios?
6. Existem conflitos na nossa relação de irmãos, cunhados, noras que possam dificultar o consenso nas decisões?
7. Estamos conscientes de alguns valores que nossos pais nos transmitiram?
8. Estamos dispostos a preservá-los?
9. Quais são alguns dos itens mais importantes que nossos Acordo Societário de conter?
10. Existem entre os herdeiros pessoas que não têm nenhum interesse em manter os negócios?
11. Alguém já manifestou o desejo de sair da sociedade? Vender sua parte?