

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

Programa de Pós-graduação em Administração

Mestrado

**ESTILO DE GESTÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO:  
um estudo de caso em uma empresa familiar**

**Daniela Pedroso Campos**

**Belo Horizonte**

**2012**

**Daniela Pedroso Campos**

**ESTILO DE GESTÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO:  
um estudo de caso em uma empresa familiar**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte  
2012

## REVISÃO

**APROVAÇÃO**

Dedico este trabalho ao Prof. Márcio Campos, meu pai,  
exemplo de força, determinação e superação, que a cada  
encontro me incentiva  
a me tornar uma pessoa melhor.

## AGRADECIMENTOS

Começo agradecendo a dádiva de ter recebido meu maior presente de vida durante o processo de me tornar mestre: meu filho, Pedro, criança iluminada, que me revigora a cada instante, que me enche de orgulho e satisfação com seus incontáveis sorrisos, que me faz rever conceitos, posicionamentos e expandir limites quando penso que algo chegou ao fim e não tem mais jeito.

Ao Prof. Dr. Fernando Garcia Coutinho, por ter assumido a tarefa de dar continuidade do trabalho, meu respeito.

Aos professores Kelly Paiva e Luiz Carlos Honório, minha admiração.

À Profa. Dra. Adriane Vieira, por promover transformações em meu projeto inicial com elegância e uma sensibilidade rara de se ver.

Às famílias Melo e Azevedo, pela disponibilidade em abrir as portas de sua empresa para que esta pesquisa fosse realizada.

Ao grupo Sólides pela disponibilidade na cessão do RH *Profiler*.

Às minhas amigas de mestrado Jaqueline e Nereida, companheiras fundamentais para a finalização deste trabalho, lembrando que não foi simplesmente o apoio, mas também o carinho e a força dispensados a mim neste momento.

Aos demais colegas do mestrado. Muito obrigada pela oportunidade de conhecê-los.

À querida Wânia, da Faculdade Novos Horizontes, que me deu força nos momentos mais difíceis desta caminhada.

Ao meu amigo e colega de mestrado e docência Bruno Verçosa, grande incentivador.

A meu marido, Leonardo, por aceitar minha caminhada.

À Melanie Maria Baeta, que, com sua experiência de vida docente, contribuiu para a construção e revisão de conceitos relativos à área quando o assunto era vivência em docência e, também, pelo apoio incondicional aos meus projetos pessoais e profissionais.

À Maria de Lourdes Arouca Baeta, que me ajudou nas revisões iniciais, madrugada adentro.

À minha grande amiga Lu Dutra, mais que amiga.

À amiga Ione Gonçalves, que me ofereceu grandes lições de vida ao superar obstáculos que pareciam intransponíveis, encorajando-me a continuar, mesmo sem saber, em momentos em que quis desistir.

À Ana Maria Vasconcellos, que há muito faz às vezes de mãe, com palavras reconfortantes e incentivadoras.

À minha irmã Renata pelo disponibilidade ao acesso à empresa pesquisada e à Izabella, que me auxiliou no acesso as referências iniciais para o que ainda era um Projeto de Pesquisa.

Ao meu pai, homem silencioso, contundente, íntegro e de coração enorme, pessoa na qual busco amparo, orientação e condução e que vem me atendendo ao longo da minha trajetória de vida na busca de respostas àquilo que me inquieta.

Quando perguntaram a Freud o que ele considerava o segredo para uma vida plena, sua resposta tinha três palavras:

*Lieben und arbeiten*

(amar e trabalhar).

(Freud)



## RESUMO

Este estudo objetivou-se verificar em que aspectos o estilo de gestão influenciou na profissionalização da gestão uma empresa familiar. Originou-se da intenção de se poder contribuir com um estudo acerca de duas instituições seculares: a família e a empresa. O referencial teórico baseou-se na articulação de três eixos: empresa familiar, estilo de gestão e profissionalização. Para o alcance dos objetivos propostos realizou-se um estudo de caso, de caráter qualitativo, em uma empresa familiar de médio porte, atuante há 20 anos, no segmento de tecnologia. Como instrumentos de coleta de dados utilizou-se de entrevistas semiestruturadas, que tiveram como base dois roteiros diferenciados, um reservado ao fundador e outro para o filho empresário (sócio dirigente). O modelo de análise escolhido para descrever a estrutura da empresa foi o Modelo de Três Círculos e para tratar do desenvolvimento, o Modelo Tridimensional, ambos propostos por Gersick *et al.* (1997). A fim de descrever o estilo de gestão predominante que influenciou na profissionalização da empresa optou-se pela realização de um instrumento de levantamento de perfil e potencial, RH *Profiler*, que tratou das singularidades dos perfis dos envolvidos, assim como permitiu uma avaliação combinada de ambos para delimitação de um estilo de gestão preponderante. Os resultados apontam para um estilo decisório mais orientado para o negócio, com traços de racionalidade e atitude mais parcimoniosa e comedida, sem, no entanto, a perda da assertividade e o desejo de realização, característicos do empreendedor.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento, Profissionalização, Estilo de gestão.

## **ABSTRACT**

This study aimed to examine ways in which the management style influenced the professionalization of family business management. It originated from the intention of being able to contribute to a study about two secular institutions: the family and the company. The theoretical framework was based on the articulation of three areas: family business, management style and professionalism. To achieve the proposed objectives performed a case study, qualitative, in a family company of medium size, active for 20 years in the technology segment. As instruments of data collection was used semi-structured interviews, which were based on two different routes, one reserved for the founder and his son to another entrepreneur (associate director). The analysis model used to describe the structure of the company was the Three Circles model and to discuss the development, the Model Three Dimensional, both proposed by Gersick et al. (1997). In order to describe the predominant management style that influenced the professionalization of the company was decided to carry out a survey instrument profile and potential HR Profiler, which dealt with the singularities of the profiles of those involved, and allowed a combined assessment of both to delimit a management style prevalent. The results point to a style more decision-oriented business, with traces of rationality and more parsimonious attitude and measured, without, however, loss of assertiveness and desire for achievement, characteristic of the entrepreneur.

**Keywords:** Development, Professionalization, Management style.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de três círculos em empresa familiar .....	29
Figura 2 – Modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar.....	32
Figura 3 - Perfis .....	50

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Virtudes e vícios da empresa familiar.....	36
Quadro 2 – Tipos de poder em empresas familiares .....	41
Quadro 3 – Levantamento de perfil do fundador (E1) e filho dirigente (E2).....	51
Quadro 4 – Perfil combinado fundador(E1) e filho dirigente (E2).....	51
Quadro 5 – Dados demográficos do fundador (E1) e do filho dirigente (E2).....	51

## **LISTA DE SIGLAS**

AIDC – *Automatic Identification and Data Capture*  
DISC – *Dominance, Influence, Steadiness and Compliance*  
FBN – *Family Business Network*  
FDC – Fundação Dom Cabral  
FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos  
GO – Garantia de Operação  
IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa  
ISO – *International Organization for standardization*  
MOBILE & ID – Mobilidade e Identificação  
PAEX – Parceiros para a Excelência  
PDA – Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas  
PIB – Produto Interno Bruto

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 Problema .....	16
1.2 Objetivos .....	17
1.2.1 Objetivo geral .....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 Justificativa.....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
2.1 Família e empresa familiar.....	19
2.1.1 Conceitos e definições de empresa familiar .....	19
2.1.2 Considerações sobre a origem e a caracterização das empresas familiares.....	22
2.2 A diferenciação entre família, propriedade e empresa .....	28
2.3 Vantagens e desvantagens de empresas familiares .....	34
2.4 Estilo de gestão .....	37
2.4.1 Estilo do fundador .....	37
2.4.2 Estilo do filho dirigente.....	42
2.5 Profissionalização da gestão .....	44
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>49</b>
3.1 A empresa estudada .....	52
3.2 Natureza e tipo de pesquisa .....	54
3.3 Unidade de análise e sujeitos de pesquisa.....	54
3.4 Coleta de dados.....	54
3.5 Tratamento dos dados .....	55
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>57</b>
4.1 Estilo de gestão do fundador .....	57
4.2 Estilo de gestão do filho dirigente .....	60
4.3 Estilo de gestão predominante .....	62
4.4 Profissionalização da gestão .....	64
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>71</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>78</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>83</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>94</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado global tem sido caracterizado pelas diversas perspectivas sobre economia, as quais são alteradas pela velocidade peculiar das mudanças tecnológicas. Dentre os paradigmas que surgem, um tem a ver com a realidade de centenas de milhares de empresas: a gestão do patrimônio e dos negócios familiares, empreendimentos nos quais coexistem várias gerações que compõem uma ou mais famílias proprietárias (ÁLVARES, 2003).

Sabe-se que as organizações familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo, ocupando uma parte generosa do contexto econômico mundial. Gersick *et al.* (1997) exemplificam tomando por referência as economias capitalistas, em que, a maioria das empresas, se inicia com ideias, empenho e investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Os autores apontam que um terço das 500 maiores empresas do mundo é familiar. Nos Estados Unidos, calcula-se que 20% das 500 maiores empresas listadas na revista *Fortune* são familiares. Nomes famosos lideram certos ramos da economia, como *Du Pont, Ford, Chase Manhattan, Cargill, Corning Glass, Upjohn e Firestone*.

No Brasil, há inúmeros exemplos de empresas familiares de sucesso. Dentre elas podem ser citadas os grupos Pão de Açúcar, Matarazzo e Perdigão (BETHLEM, 1994). Acredita-se que 94% das 300 maiores empresas do Brasil são administradas por famílias, sendo, de forma natural, consideradas empresas familiares (GORGATI, 2000). Excluindo-se as empresas estatais e as multinacionais, 95% das maiores empresas brasileiras são familiares, estando grande parte delas na segunda geração de dirigentes (LEONE, 2005). Neste sentido, conforme aponta Oliveira (2006) pode-se dizer que a empresa familiar é uma realidade e que o interesse acerca deste empreendimento está pautado em dois aspectos principais: inadequada administração; e desastroso resultado de algumas empresas familiares. Este ambiente pode conter uma valorização exagerada dos laços familiares, em detrimento da formalização da gestão, uma vez que a premissa seja a de que a empresa de natureza familiar dispensa regras e critérios claros de gestão baseados em planejamento, desempenho, controle de custos, destinação de lucros, condutas, etc.

Paradoxalmente, entretanto, observa-se que o sonho do empreendedor é ter negócios sustentáveis que são criados para gerar estabilidade financeira e ocupação aos membros da família. Fato que se reflete no processo de profissionalização da gestão das empresas, na tomada de decisão em relação ao futuro dos negócios e desenvolvimento dos recursos humanos, a fim de criar oportunidades de aprimoramento com vistas a ter uma empresa mais competitiva. Segundo pesquisa realizada pela PwC<sup>1</sup> em 2011, sucessão e profissionalização são temas que, no Brasil e no mundo, estão diretamente relacionados, uma vez que é muito difícil uma empresa familiar passar à geração seguinte sem que tenha vivenciado algum nível de profissionalização.

Tendo em vista tanto os contextos nacionais quanto internacionais de sucesso e insucesso, a profissionalização na gestão da propriedade tem ganhado destaque, conforme trata Garcia (2001). Segundo o autor esta conduta visa garantir a disponibilidade de proprietários que pensam e agem como profissionais e buscam otimizar a administração do desenvolvimento promovendo uma realidade orientada para resultados empresariais diferenciados e crescentes, em termos de competitividade, rentabilidade e continuidade e conseqüente satisfação dos *stakeholders* envolvidos.

Destaca-se que a perenidade de uma empresa familiar constitui um bem não só para uma família proprietária, que muitas vezes, tem a maioria de seus ativos amarrados na empresa, como também para os funcionários e a comunidade do entorno, cujo bem-estar econômico depende da sobrevivência do negócio, o desenvolvimento desta pesquisa se apoiou em conceitos relativos ao ciclo evolutivo das empresas familiares, no modelo de gestão profissional com foco em melhoria de resultados e no perfil do fundador e filhos executivos/sócios dirigentes. Neste âmbito surge a necessidade de explicar o desenvolvimento do processo de profissionalização vivenciado por empresas familiares, observando que o processo de gestão pode representar uma vantagem competitiva da empresa em relação a seus concorrentes.

---

<sup>1</sup> O termo "PwC" refere-se à rede (network) de firmas membro da *PricewaterhouseCoopers International Limited* (PwCIL) ou, conforme o contexto determina, a cada uma das firmas membro participantes da rede da PwC. Cada firma membro da rede constitui uma pessoa jurídica separada e independente e que não atua como agente da PwCIL nem de qualquer outra firma membro. Disponível em: <<http://www.empresafamiliar.com.br>>. Acesso em: 3 set. 2012.



Sobretudo se a perspectiva for uma gestão orientada para resultados preparada para reagir às turbulências ambientais de forma apropriada e oportuna.

### 1.1 Problema

Álvares (2003) afirma que a continuidade das empresas familiares não está ameaçada somente por fatores externos, mas também, e principalmente, por fatores internos, como os conflitos de transferência de poder e demais fenômenos no campo psicossocial, que afetam significativamente a empresa familiar. Este ponto de instabilidade deve-se ao fato de as empresas serem controladas e/ou administradas por famílias ou por um ou mais de seus membros, o que acaba gerando a justaposição família/propriedade/empresa, que criam fronteiras. Essas fronteiras, por definição, são espaços em que a finalidade e as metas de um sistema se chocam com as de outro: regras de funcionamento e padrões de comportamento adequados a um sistema são transferidas ao outro; diferentes papéis precisam ser desempenhados pelos mesmos atores; e pressupõem-se conflitos entre territórios. Esses fatores, que se somam, é que caracterizam empresas familiares.

A fim de preservar o *status* de empresa familiar e continuidade do empreendimento, surge a necessidade de acompanhar o desenvolvimento da instituição, entendendo-se que o processo de tomada de decisão irá orientar o futuro dos negócios. Portanto, planejar estrategicamente irá implicar em objetivos e responsabilidades definidos e acompanhamento sistemático, observando as fases de desenvolvimento empresarial, a partir do Modelo Tridimensional e do desenvolvimento da estrutura da empresa, a partir do Modelo de Três Círculos, ambos cunhados por Gerscik *et al.* (1997).

Pelo exposto, chega-se ao seguinte problema de pesquisa: **Em que aspectos os estilos de gestão do fundador e do sócio dirigente influenciaram na dinâmica de profissionalização da gestão de uma empresa familiar?**

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

Descrever o estilo de gestão e o processo de profissionalização de uma empresa familiar de médio porte de Belo Horizonte, atuante no segmento de tecnologia.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- . Descrever o estilo de gestão do fundador e sócio-dirigente.
- . Identificar o estilo de gestão predominante.
- . Descrever o processo de profissionalização da gestão da empresa.

## 1.3 Justificativa

Esta pesquisa torna-se relevante nas perspectivas **acadêmica** e **empresarial**. Sob o **olhar acadêmico**, pela possibilidade de ampliar os estudos até então realizados sob a temática do estilo de gestão das empresas familiares, considerando o perfil do fundador e filhos executivos e seu reflexo na perenidade e competitividade das organizações.

Sob o **olhar empresarial**, pela identificação dos fatores que influenciam o processo de profissionalização da gestão, principalmente quando se trata de sobrevivência da organização, pelo destaque dos elementos propulsores do desenvolvimento empresarial. Haja vista que os estudos sobre empresas familiares evidenciam o processo de sucessão, ciclo de vida, profissionalização e estratégia, assim como cultura da organização familiar, valores e seus símbolos, aspectos fundamentais à perenidade da organização familiar.

Outro aspecto relevante para o contexto, conforme Oliveira (2006) consiste no fato de a empresa familiar ser um tema de elevada importância para o futuro da economia de um país. O autor diz que, pode-se considerar que as empresas

familiares correspondem a 4/5 da quantidade de empresas privadas brasileiras e respondem por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos. Alerta que herdeiros e futuros executivos responsáveis por estas empresas devem ser adequadamente capacitados para lidar com essa realidade. Destaca-se, ainda, que o interesse por este tipo de empresa vem crescendo nas últimas décadas, motivado pela inadequada administração, seguida de resultados desastrosos, e pela natural evolução do estudo da administração. Acrescenta-se a este cenário o fato de que o diferencial competitivo não mais provém do pioneirismo ou da tradição no mercado e sim da relação profissional que as empresas mantêm no mercado.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo compõe-se de seis subseções, com conteúdos definidos, de modo a promover uma equilibrada interação quanto aos assuntos abordados. Na primeira subseção, descrevem-se os principais conceitos e definições encontrados na literatura sobre o assunto “empresa familiar”. Na segunda, discutem-se origens das empresas familiares e tecem-se considerações iniciais a respeito da realidade das empresas familiares nos âmbito geral e, sobretudo, nacional. Na terceira, abordam-se questões relativas ao estilo de gestão. Na quarta, desenvolvem-se questões sobre o perfil do fundador e os filhos empresários. Na quinta destaca-se a importância da diferenciação entre família, propriedade e empresa como base de sustentação da empresa familiar. Na sexta, e última, discorre-se sobre a profissionalização da gestão e as variáveis que viabilizam a continuidade da empresa.

### **2.1 Família e Empresa Familiar**

#### **2.1.1 Conceitos e Definições de Empresa Familiar**

Existem diversos conceitos de empresa familiar levando-se em conta os tipos de empresas, tamanho, estágio no ciclo de vida, entre outras características. Alguns autores caracterizam as empresas familiares de uma forma muito restrita e outros de forma mais ampla.

Em uma definição mais genérica Albi (1994), considera a empresa familiar como uma unidade econômica de produção formada por um conjunto de fatores produtivos, cuja função é a criação de riquezas mediante a produção de bens e serviços, sob a direção, responsabilidade e controle do empresário que a criou, assumindo a propriedade da mesma, em seu nome ou em representação de um consenso familiar.

Ainda de forma mais ampla Bernhoeft (1989) caracteriza a família por três aspectos relacionados, que são o entrelaçamento das histórias pessoais dos envolvidos, a intensa afetividade que marca as relações entre os membros, mesmo não havendo

contato direto entre eles e a legitimidade do vínculo existente. Já nas relações profissionais, há de se considerar envolvimento mútuo, sem, no entanto ultrapassar os limites do interesse pelo trabalho. O autor procura ainda aprofundar o conceito quando considera que uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.

Em oposição a autores como Lodi (1993), Donelley (1989), Lanzana e Constanzi (1999) critica o fato de o critério a obrigatoriedade da empresa passar pelo processo sucessório para ser considerada familiar. Com base neste enfoque, o autor define empresa familiar como:

[...] aquela em que um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Assim existe estreita e considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade [...] (LANZANA; CONSTANZI, 1999, p. 33)

De acordo com Gersick *et al.* (2006) para uma empresa ser considerada familiar, deve possuir como características fundamentais: a) o controle da propriedade da empresa deve ser exercido por uma ou mais famílias que detêm o maior percentual do capital; b) os membros da família atuam diretamente na gestão da empresa, com participação nos níveis mais elevados na hierarquia e c) é dado o prosseguimento nos negócios iniciados na família pela segunda geração. Tal conceito trata das dimensões *gestão, propriedade e família*, cada uma regida por estruturas diferentes, mas que têm seus papéis integrados em um mesmo momento, de pai e de gerente, de filho e de subordinando

Como base conceitual para esta pesquisa, considera-se a empresa familiar ligada à ideia de propriedade, em que a organização familiar é “aquela que é controlada por uma ou mais famílias” (GARCIA, 2001, p. 8). Da mesma forma, Passos *et al.* (2006) definem que empresa familiar é aquela cujo controle da sociedade é exercido por uma família ou por mais de uma. No mesmo sentido, Gallo<sup>2</sup> (1998) citado por Flores

---

<sup>2</sup> GALLO Miguel Ángel. **La sucesión en la empresa familiar**. Barcelona: La Caixa, 1998.

Júnior (2010, p. 17) só considera uma empresa como familiar se o poder dela estiver associado ou dividido entre os membros de uma mesma família.

Leone (2005) define empresa familiar como sendo aquela iniciada por uma pessoa da família e cuja propriedade seja de um dos membros familiares, com a gestão sendo realizada por pessoas de uma mesma família. Sob a perspectiva da sucessão, Ward<sup>3</sup> (1989) citado por Cohn (1991, p. 36) define empresa familiar como aquela “que será transferida à geração seguinte da família para que a dirija ou controle” e encontra em Oliveira (2006) consonância a seu pensamento, no momento em que este último sustenta empresa familiar como aquela cuja sucessão das decisões administrativas se dá de forma hereditária, ou seja, de uma geração para outra, de pai para filho.

Davis (2007, p. 4) esclarece que empresa familiar é aquela “controlada por uma única família, da qual dois ou mais de seus membros têm influência preponderante na direção do negócio, mediante cargos gerenciais/de governança; direitos de propriedade e relações familiares”.

Para Lodi (1993), empresa familiar é aquela, cujos valores institucionais identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador e em que a reunião de famílias e empresas, ao contrário do que muitos dizem, não reduz reciprocamente sua eficiência. Neste contexto, não é a família em si que atrapalha a empresa, ou vice-versa, mas sim a relutância em perceber os problemas inerentes a este relacionamento e à falta de códigos de conduta nas relações. Ainda segundo o autor, é fundamental que haja uma definição de forças e fraquezas, para construir sobre as primeiras e neutralizar as últimas. Ou seja, tratar as fraquezas não significa deixar de reconhecer e vitalizar as forças.

É possível perceber que são diversas as conceituações que tratam o tema “empresa familiar”. No entanto, observa-se que esses conceitos possuem em comum o fato de a empresa familiar referir-se a uma organização em que as relações familiares dos dirigentes estão presentes e interferem em sua dinâmica. De posse de algumas

---

<sup>3</sup> WARD, J. B. **Keeping the family healthy**. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1987.

definições, dentre as inúmeras existentes na literatura, faz-se necessário conhecer as origens e as principais características das empresas familiares, as quais serão apresentadas na seção seguinte.

Observa-se que não há consenso na determinação de quando uma empresa é familiar ou não, alguns autores classificam a segunda geração como o início de uma empresa familiar, para outros, basta a divisão de capital entre a família para determinar que uma empresa seja familiar.

### **2.1.2 Considerações Sobre a Origem e Caracterização das Empresas Familiares**

Em tempos de constantes mudanças, é importante para qualquer empresa, de qualquer segmento, sendo ela familiar ou não, saber qual foi a sua origem, até para entender sua essência e suas principais características. Nesse sentido torna-se:

[...] importante para as famílias empresárias compreender como nascem suas empresas. A partir da compreensão das suas origens pode-se entender melhor o significado da empresa para a família e transmitir às novas gerações a importância do legado que recebem (GARCIA, 2001, p. 3).

A interação entre empresas e família pode ser percebida pelos discursos e pelas práticas empresariais. Estimativas indicam que 95% das 300 maiores empresas são controladas por famílias. Essas organizações contribuem para a constituição do Produto Interno Bruto (PIB) dos países e são responsáveis por mais de três quartos dos empregos (GARCIA, 2001).

Gersick *et al.* (1997) reforçam que 80% das empresas existentes no mundo são familiares. Segundo Santos (1997), mais de 50% do Produto Interno Bruto (PIB) dos Estados Unidos da América é gerado por empresas familiares e um terço das companhias mais bem-sucedidas naquele país é de origem familiar. No entanto, como bem mostram Gersick *et al.* (1997), 40% das empresas familiares fracassam ainda no primeiro ano de vida; 60%, em menos de dois anos; e 90%, até o final do décimo ano. Soares, Machado e Marocco (1997) observam que, 70% dos empreendimentos familiares existentes no mundo não resistem à morte do fundador, destacando que situação brasileira não se distancia dessa realidade. Embora as

empresas familiares brasileiras apresentassem relativa competitividade até final da década de 1980, com a abertura da economia brasileira no início dos anos de 1990 muitas delas tiveram de rever sua dinâmica de direção como condição de sobrevivência.

Bernhoeft (1989) aponta estatisticamente que no final da década de 1980, de cada 10 empresas brasileiras, nove eram familiares e que seu controle estava com uma ou mais famílias. No âmbito mundial, 60% das empresas existentes eram controladas por famílias. Oliveira (2006) ressalta que os países industrializados contam com 75% de empresas familiares (percentual próximo ao da realidade brasileira) e empregam cerca de 55% da força total de trabalho.

A origem das empresas familiares se mistura com a história da civilização. Adachi (2006) menciona o economista *Adam Smith*, que já dizia que todo homem deve ser obrigado a seguir a ocupação, profissão ou ofício de seu pai, não deixando em hipótese alguma de fazê-lo, o que, na visão do também filósofo, seria considerado um pecado mortal para a época. Em conformidade com estas disposições, Oliveira (2006) caracteriza a empresa familiar pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. Pontua que o início deste tipo de empresa está ligado a fundadores pertencentes a uma ou mais famílias e apresenta forte interação e, até, em muitos casos, superposição de políticas e valores empresariais e políticas e valores familiares.

Garcia (2001) afirma que algumas empresas familiares surgem para atender à escassez ou à falta de produtos ou serviços numa comunidade, numa região ou em determinado segmento ou sociedade. Indica ainda que outras motivações se aplicam ao momento profissional do empreendedor, como, a descoberta de que a profissão escolhida no início da carreira não preenche as necessidades internas de realização ou não gera renda adequada ao padrão de vida que se quer estabelecer ou, quando já estabelecido, faz também com que novos projetos sejam iniciados. Uma coisa é certa: a trajetória das empresas familiares e a de seus fundadores não podem ser marcadas por uma linha reta e ascendente, pois as dificuldades são uma constante.



No contexto brasileiro, tendo por base a análise de Scheffer (1993), entende-se que as empresas familiares podem ser analisadas sob um vértice de grande centralização do poder, ênfase em critérios de confiança mútua e de tempo de convivência e menor ou, em alguns casos, nenhuma referência à questão da competência.

Macêdo (2001), ao levantar alguns aspectos voltados para diferenciar a empresa familiar no Brasil, percebeu alguns pontos. Primeiro, há a supervalorização de relações afetivas em prejuízo dos vínculos organizacionais, em que os laços afetivos são fortemente considerados, influenciando os comportamentos e as decisões organizacionais. Segundo, valorização da antiguidade, que se refere ao tempo em que o funcionário trabalha em uma instituição, considerada como fator de competência. Terceiro, há exigência de dedicação, postura de severidade e alta fidelidade em relação à organização. Quarto, dificuldades em separar o que é emocional do que é racional. Quinto, autoritarismo e paternalismo nas relações entre chefias e subordinados. Sexto, preferência pelos contatos pessoais e comunicação verbal. Sétimo e último, processos decisórios espontâneos e pouco planejados e promoções não por meritocracia, mas sim pela relação de confiança existente.

Oliveira (1999), citado por Leone (2005, p. 21) explica que o surgimento e a criação das empresas familiares brasileiras ocorreram no início do século XVI, logo após o País ter sido descoberto por Portugal. Martins, Menezes e Bernhoeft (1999, p. 17) referendam estas descrições quando afirmam que “poucos já pensaram que na origem da empresa familiar brasileira estava a capitania hereditária, primeira forma de empreendimento privado que tivemos”. Concluem que “as capitanias, como dizia o nome, eram hereditárias; ou seja, podiam ser transmitidas por herança”. Em seguida, os movimentos migratórios vieram incrementar tal modelo.

No tocante ao tempo de vida das empresas familiares, o fator longevidade encontra concordância entre Bernhoeft (1989) e Lansberg (1999), na medida em que afirmam que 70% das empresas familiares encerram suas atividades com a morte do seu fundador e apresentam ciclo médio de vida de 24 anos, sendo que os 30% restantes sobrevivem somente até a segunda geração, perdurando até a terceira duração apenas uma minoria. Para os autores, as *causas mortis* apontadas são:

concentração, por tradição, em um produto ou serviço específico, do qual não conseguem se livrar quando o ciclo de vida deste produto ou serviço entra em declínio; falta de planejamento estratégico estruturado; e brigas de sucessão.

Em relação ao processo de sucessão, mesmo não sendo tema central deste trabalho, faz-se importante uma ressalva. Oliveira (2006) trata do tema referindo-se a estudos do *Family Business Network* (FBN) que comprovam que o momento mais delicado das empresas familiares ocorre na transição da terceira para a quarta geração de herdeiros, principalmente pelo fato de estes não terem tido contato direto como o(s) fundador(es), distanciando a possibilidade de compartilhamento de valores. Nesse mesmo contexto, Passos *et al.* (2006, p. 50) explicam que a empresa familiar é “caracterizada pelo controle societário exercido por uma ou mais famílias ao longo do tempo”. Sob esta perspectiva Garcia (2001) considera fator *sine qua non* que o controle da empresa esteja nas mãos de seu fundador ou da pessoa que a adquiriu dentro da mesma família ou de membros de sua família.

Em contraposição à maioria dos autores que tratam do tema, Lanzana e Constanzi (1999) criticam o fato de o critério de obrigatoriedade da empresa ter de passar pelo processo sucessório para ser considerada familiar, uma vez que, segundo ele, 70% das empresas familiares não chegam à segunda geração, sendo que o que faria sentido seria entender as empresas familiares sob a perspectiva da propriedade e do controle. Em consonância a esta última perspectiva, Adachi (2006) afirma que a definição de empresa familiar não está atrelada ao porte da organização, com sua localização, ramo de atuação ou modelo de administração, e sim a uma organização na qual uma ou mais famílias concentram o poder de decisão, o controle societário e a participação na gestão.

Outra característica de empresa familiar se refere ao seu tamanho. Existem diversos conceitos de empresa familiar, como os apresentados anteriormente, levando-se em conta o tipo de empresa, o tamanho e o estágio no ciclo de vida, entre outras características. Alguns autores caracterizam as empresas familiares de uma forma muito restrita e outros de forma mais ampla, como Donnelley (1976), um dos primeiros estudiosos de empresas familiares a considerar como característica de uma empresa familiar o fato de ser gerenciada há pelo menos duas gerações e

quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família. Segundo o autor, para ser considerada familiar, é preciso que a empresa “tenha estado ligada a uma família por pelo menos duas gerações e que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e os objetivos da família” (DONELLEY, 1976, p. 161).

Ainda para o autor, a presença de alguns fatores pode caracterizar uma organização como sendo familiar, tais como:

- a) Se o relacionamento familiar é um fator que determina, dentre outros, a sucessão administrativa da empresa.
- b) Se os filhos ou a esposa do sucedido têm assento no Conselho de Administração.
- c) Se os valores institucionais da empresa estão alinhados com os valores familiares.
- d) Se as ações do comportamento de um membro familiar podem exercer influência sobre imagem da empresa, mesmo que ele não faça parte do quadro administrativo da organização.
- e) Se a posição administrativa ocupada pelo membro familiar na empresa está relacionada a sua situação de vida.
- f) Se os membros familiares se veem na obrigação de possuir ações da empresa.

Lethbridge (1997, p. 7) posiciona-se da seguinte forma:

Podemos destacar, grosso modo, três tipos básicos de empresa familiar; a tradicional, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios, a híbrida, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle; havendo, contudo maior transparência e participação na administração por profissionais não familiares; e a de influência familiar; em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

Outro aspecto que pode servir de base para caracterizar uma empresa familiar é o modo como o dirigente/proprietário ou fundador atua no seu negócio. Para Leone (1994), o dirigente/proprietário pode atuar em seu negócio a partir de três especificidades: organizacionais, decisórias ou individuais.

. Organizacionais – caracterizam-se por entender as empresas familiares como sendo mais centralizadas; com relacionamentos informais e menos complexas em relação às suas estruturas administrativas, favorecendo maior contato entre seus membros e cultura organizacional mais forte; com menor controle sobre as variáveis externas, e com isso muito dependentes dos recursos que lhes são disponíveis; com um perfil de gestão guiado menos pela técnica e mais pela sensibilidade, fortemente amparado pela influência do fundador/dono do negócio; com processos de planejamento e controle pouco formalizados e quantificados; com uma orientação estratégica intuitiva e pouco formalizada, orientadas por uma lógica de adaptação, e não de antecipação; e com sistemas de gerenciamento de informações simples, em que o dono, por exemplo, pode escutar diretamente o cliente a fim de conhecer suas necessidades;

. Decisórias definidas por Leone (1994) como a ausência de procedimentos e de formalização no processo decisório, e que a tomada de decisão é amparada pela experiência do fundador ou dirigente-proprietário e não visa uma lógica no médio e no longo prazo; os valores do proprietário marcam as tomadas de decisão, a definição das políticas de sobrevivência e o desenvolvimento do próprio negócio; a empresa acaba sendo um prolongamento do dono; o poder da direção é localizado e centralizado; e as decisões são influenciadas diretamente por uma racionalidade familiar, política e econômica;

. Individuais percebe-se que o papel predominante é de um indivíduo no comando, seja ele o empreendedor ou o dirigente-proprietário; a identidade familiar, às vezes, se confunde com a identidade da empresa e tudo o que afeta uma, afeta a outra; o patrimônio pessoal e o social se confundem, podendo o dirigente arriscar seus próprios capitais; há status e representação de poder (o perfil do dirigente das pequenas e médias empresas familiares brasileiras está mais para o “estrategista que corre risco” do que para o

“administrador gestor”); o comportamento do dirigente-proprietário influencia diretamente o comportamento daqueles que trabalham para ele e; por fim a organização conta com um dirigente paternalista e egocêntrico.

Aspectos como controle da propriedade da empresa, membros da família atuantes na gestão da empresa - com participação nos níveis mais elevados na hierarquia - e prosseguimento nos negócios iniciados na família pela segunda geração também fazem parte da caracterização de empresa familiar, conforme propõem Gersick *et al.* (2006). Tal conceito trata das dimensões *gestão, propriedade e família*, cada uma delas regida por estruturas diferentes, mas que têm seus papéis integrados em um mesmo momento, de pai e de gerente, de filho e de subordinando. Essas dimensões serão abordadas na seção seguinte.

## **2.2 A Diferenciação entre Família, Propriedade e Empresa**

Esta seção tem por objetivo evidenciar as três dimensões da empresa familiar como mecanismo fundamental para seu entendimento e para cada uma das dimensões ou estágios coexistentes em um ciclo, considerando que toda dinâmica e caracterização de estágios da empresa familiar se dá em função e na consideração de novas variáveis que passam a fazer parte e interferir no contexto (GARCIA, 2001). O ciclo de vida de uma empresa familiar não é diferente “de qualquer empresa, a não ser pelo fato de aquelas trazerem, junto do desenvolvimento da empresa, os desenvolvimentos das relações familiares de seus proprietários” (GORGATI, 2000, p. 28). Segundo Davis (2007, p. 98), esse ciclo corresponde ao período de existência da empresa familiar, que vai “desde o lançamento do negócio até a etapa de expansão e maturidade, que, às vezes, conduz ao declínio e à morte”.

Garcia (2001) observa que o primeiro estágio do desenvolvimento da empresa familiar está no momento da fundação da organização, em que o fundador, motivado pela percepção de necessidades não atendidas de mercado, de oportunidades de avanço tecnológico, do aproveitamento de um patrimônio disponível, do conhecimento especializado ou, simplesmente, da vontade de ser o dono do próprio negócio ou da combinação de um ou mais destes elementos, dá início ao negócio. Nesse estágio, se confundem a personalidade do fundador e a da empresa; todas as

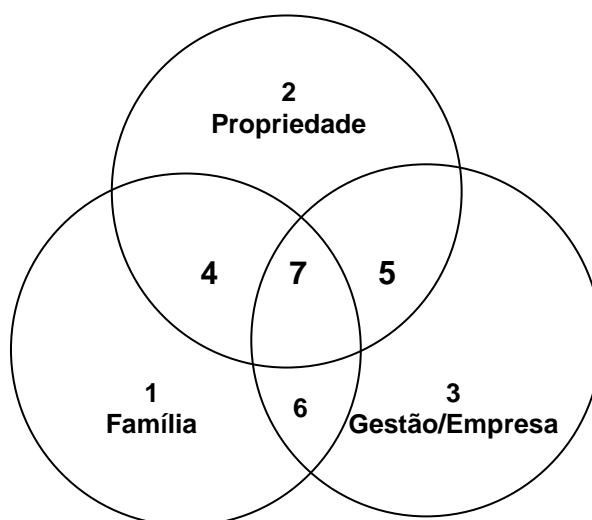
decisões são concentradas no dono; predomina o informalismo; normalmente, a empresa está na cabeça de quem a fundou; as pessoas prestam lealdade ao dono, que, quase que invariavelmente, atua numa representação que alterna autoritarismo e paternalismo; e as relações estabelecem-se com base na confiança.

O segundo estágio está associado à entrada da família no negócio, via ingresso do cônjuge ou filhos, não necessariamente por vínculos formais de trabalho. Neste estágio, configura o comando da empresa por quem a criou.

O terceiro estágio ocorre quando surge, no âmbito da propriedade, uma sociedade caracterizada por sócio-acionistas. Quase sempre, é composta, inicialmente, pelo fundador e cônjuge, incluindo-se os herdeiros. Em geral, este estágio já contempla a participação ativa da segunda geração e, até mesmo a terceira geração da(s) família(s).

A FIG. 1 ilustra a representação deste ciclo com um modelo apresentado por Gersick *et al* (1997) e descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes: gestão, propriedade e família.

Figura 1 - Modelo de três círculos em empresa familiar



Fonte: Gersick *et al.* (2006, p. 6)

Nota: 1, 2, 3 – Pessoas com somente uma conexão com a empresa

4, 5, 6 – Pessoas com 2 (duas) conexões

7 – Pessoas com 3 (três) conexões

O Modelo de Três Círculos mencionado na FIG. 1 demonstra que não necessariamente todos os membros devem ter cota de propriedade ou participação gerencial no empreendimento. Segundo Gersick *et al.* (2006, p. 7), “o modelo de três círculos ajuda a todos a verem como o papel organizacional pode influenciar o ponto de vista de uma pessoa”.

Segundo Silva Júnior e Muniz (2006), este modelo é um instrumento importante para compreender a dinâmica de uma empresa familiar no que diz respeito à complexidade da convivência entre os membros da gestão ou direção da empresa, conforme identificado na FIG. 1, em que:

- . Setor 1 - familiares sem participação nos outros subsistemas (1);
- . Setor 2 - sócios-proprietários não gestores e não familiares (2);
- . Setor 3 - gestores não proprietários e não familiares (3);
- . Setor 4 - familiares proprietários sem participação na gestão (4);
- . Setor 5 - proprietários gestores não familiares (5);
- . Setor 6 - gestores familiares não proprietários (6);
- . Setor 7 - familiares gestores e proprietários (7).

O setor 1 caracteriza-se pela presença familiares, que não são sócios e não atuam na gestão do negócio. Neste ponto aspectos sentimentais falam mais alto. Na posição 2, estão os sócios que não fazem parte da família, tão pouco da gestão. São apenas cotistas e seu interesse principal está no retorno do investimento realizado, não lhes importando os laços familiares nem os interesses dos executivos que desejam fazer carreira na empresa. Na posição 3, estão os chamados “profissionais”, ou seja, aqueles que não são familiares e não tem participação societária. Nas posições 4, 5 e 6 estão os personagens que exercem duplo papel no contexto. Na posição 4 estão os familiares que são sócios e que não participam da gestão; preocupam-se com os resultados e na sua distribuição entre os sócios. No setor 5, estão os sócios não familiares que participam da gestão e que normalmente ocupam cargos de confiança, respaldados pelo fundador. Assim como os ocupantes do setor 4, estes também preocupam-se com os resultados e opõem-se ao uso da empresa para favorecimento da família. Normalmente são leais aos fundadores, pessoas com as quais tem uma dívida de gratidão pela confiança depositada

quando da entrada no empreendimento. Na posição 6, estão os membros da família que trabalham na empresa e não são sócios. No setor 7, estão os familiares que são sócios e participam da gestão da empresa. Não havendo a participação de filhos, esta posição pode atribuir ao fundador três papéis: o de pai, de sócio e gestor. Neste caso, o processo decisório ficará comprometido, pois haverá confronto entre os três papéis sendo comum a opção por assumir um dos papéis em detrimento dos demais (GARCIA, 2001, p. 127).

Leite (2011), amparado no conceito de Amaral *et al.* (1999), traduz o conceito familiar em três grandes vertentes: a) nível da propriedade, em que o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família que detém ou controla a maioria do capital (controle da família) ; b) no nível da gestão, em que os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família e o gerenciamento é influenciado pela família; em que a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e assim sucessivamente (AMARAL, 1999 *et al.*; LEITE, 2011).

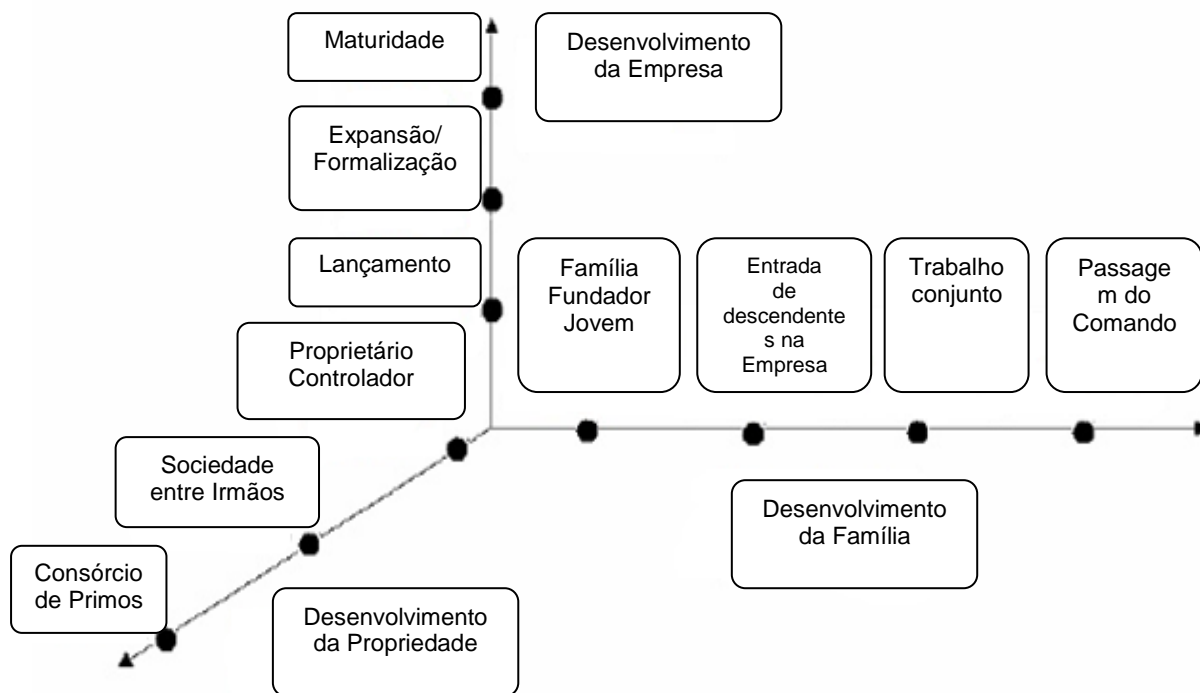
O modelo dos três círculos permite compreender toda a dinâmica da empresa familiar. À medida que entram e saem pessoas de cada um dos círculos, altera-se a dinâmica interna, provocando alteração nos relacionamentos, uma vez que são vários e múltiplos os interesses em jogo. Para melhor compreender as transformações provocadas por esta interface de influências, Gersick *et al.* (1997) propõem então o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar.

Em compreensão ao modelo proposto por Gersick *et al.* (1997), Garcia (2001) descreve os elementos constantes (FIG. 2), considerando o eixo da propriedade, mais comumente caracterizado por um proprietário controlador, que detém todo o capital. No estágio da propriedade, define-se a sociedade entre irmãos, momento da primeira sucessão patrimonial. O terceiro estágio é chamado de “consórcio de primos”, quando a terceira geração assume o controle da propriedade. Vale ressaltar que a evolução dos estágios não segue uma ordem lógica, podendo uma sociedade de irmãos retornar ao eixo proprietário controlador, de acordo com a contingência. Para o autor, o modelo não explica completamente a situação de todas as empresas familiares, já que não necessariamente elas seguem as etapas e a ordem propostas, mas procura compreender o que acontece com a maioria dessas empresas e busca



demonstrar as transformações que ocorrem nas três dimensões, sob uma ótica evolutiva, não prevendo uma relação direta dos três eixos. No entanto, o efeito sistêmico indica que se transformações ocorrem em uma dimensão mudanças também acontecerão nas demais.

Figura 2 - Modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar



Fonte: Gersick *et al.* (1997, p. 18).

Renato Bernhoeft, a fim de compreender as características e os desafios de cada um dos três círculos, fornece elementos interessantes à evolução de cada eixo. O autor propõe em sua análise que enquanto na família o crescimento é geométrico, na medida em que sucedem as gerações, no círculo da propriedade ocorre a pulverização do controle societário, enquanto na empresa se exige unidade de comando e que as decisões sejam tomadas rapidamente. No eixo da família as relações são impostas e regadas por emoção e afeto; fatos que nem sempre garantem bom nível de relacionamento e em se tratando de sociedade ser sócio de alguém que não se escolheu como sócio é algo muito complicado. Na empresa, as relações estão baseadas em hierarquia; o que prevalece é a dinâmica do mercado e isto implica necessidade de posicionamento de seus membros em relação aos interesses familiares. Quando a dinâmica de mercado é desconsiderada em favor das questões familiares, a empresa corre riscos (BERNHOEFT, 1996, p.31).

Conforme Álvares (2003), qualquer que seja o grau de sobreposição entre os eixos, o que se observa na prática é a presença simultânea de diferentes fatores de entrelaçamento. Ou seja, quando os objetivos da família influenciam ou se confundem com os da empresa verifica-se também a transferência de regras e de padrões de comportamento da família para a empresa, bem como a mistura de papéis. O impacto de sobreposição é determinado pelo grau em que ela ocorre. Os diferentes graus de sobreposição podem ser classificados por meio da tipificação: “estrutura fusionada”, “estrutura indiferenciada”, “estrutura separada”, conforme propõe a autora.

Na estrutura fusionada, os membros da família ocupam todos os cargos de direção e muitos dos cargos de gerência e o capital é todo familiar, podendo o patrimônio da família ser confundido com o da empresa.

Na estrutura indiferenciada, a presença de profissionais não pertencentes à família é expressiva, mas os interesses e a influência da família sobre a organização também são grandes e a identidade da empresa se confunde com a da família. Neste tipo de estrutura, o desejo de continuar o negócio por parte das famílias proprietárias no controle baseia-se na mudança.

Na estrutura diferenciada, a empresa e as famílias têm identidades próprias. Ou seja, a família pode ter o controle acionário, mas há clara separação entre os interesses da empresa e os da família, que tem comprometimento com o capital. Neste caso, os objetivos da empresa são soberanos e o poder decisório é compartilhado.

Na estrutura separada, como sugere o nome, há completa separação entre família, empresa e capital, podendo esse até deixar de pertencer a uma família ou empresa, em que deixa de ser familiar. Para este tipo de classificação, pressupõe-se uma ruptura entre propriedade e gestão.

Como estratégia de diferenciação dos sistemas, Álvares (2003) propõe alternativas tais como, “acordos de acionistas” e “protocolos das famílias proprietárias”, a fim de dirigir e controlar os negócios. Sob essa orientação, quando o grupo de proprietários

elabora as políticas e as regras que vão orientar esse escopo de relacionamento acabam por discutir questões essenciais, como tabus, preconceitos, mitos e valores, podendo, assim, produzir um alinhamento entre elas. Neste sentido, estes acordos e protocolos atuam como mecanismo de prevenção de conflitos na sociedade. Progressivamente, a empresa familiar vai modificando a sua dinâmica, seja pelo seu estado geracional, seja pelos objetivos das famílias proprietárias, criando a necessidade de rever os modelos mentais vigentes, os valores e as premissas que a sustentaram até então; fatos esses que somados contribuem para o processo de profissionalização da organização.

### **2.3 Vantagens e Desvantagens de Empresas Familiares**

Toda organização possui pontos fortes e fracos, traduzidos aqui por vantagens e desvantagens. Esta regra também se aplica às empresas familiares. Em relação às desvantagens ou dificuldades é importante registrar que existem empresas que já superaram esta fase; todavia, isso não tira a importância de tratá-las aqui.

Para Adachi (2006) aspectos tais como, centralização de poder pela figura do fundador; ausência de organograma definido; ausência de hierarquia; confusão e acúmulo de cargos e funções; contratação de amigos ou familiares ao invés de profissionais; paternalismo, além da reduzida possibilidade de ascensão profissional, em detrimento de um membro da família, oferece um panorama do que vêm a serem problemas e/ou desvantagens de um empreendimento familiar. Para o autor, a centralização do poder, por exemplo, é uma consequência da postura do fundador, que, ao empreender um novo negócio, se sente obrigado a participar e exercer todas as atividades.

Oliveira (1999) citado por Leone (2005) descreveu algumas vantagens (elementos facilitadores) e desvantagens (elementos dificultadores) encontradas em empresas familiares. Segundo Garcia (2001), como elementos facilitadores têm-se variáveis que contribuem positivamente para o sucesso e a consecução dos negócios, assim como fatores dificultadores, isto é, aqueles que podem prejudicar ou inviabilizar a realização de um trabalho ou a continuidade do negócio. A identificação desses fatores ou situações permite à empresa ajustar o trabalho às principais questões que envolvem o ambiente da empresa familiar.

Dentre as vantagens, ou elementos facilitadores, destacam-se: interesse em torno de um patrimônio comum, o que gera um sentimento comum de unidade; sucessão de herdeiros competentes que poderão dar sustentabilidade e continuidade ao negócio; sentimento de ter um negócio próprio capaz de gerar motivação, responsabilidade e prazer; e conhecimento dos membros da família, inclusive do provável sucessor. Aqui também se distingue a questão de fazer com que os membros comecem a conhecer a empresa desde cedo e de se sentirem parte dela, ainda que não trabalhem lá, um conhecimento profundo, capaz de propiciar melhores chances de suportar as dificuldades de buscar soluções. Por ser familiar, pode criar forte relação de credibilidade e confiança com seus clientes, pois as pessoas gostam de se sentir em casa, em família. Dentre as desvantagens, ou elementos dificultadores, estão: fator de mutação; utilização da estrutura da empresa para fins particulares (ligações, impressões, salas e funcionários); impunidade ao descumprir regras, o que gera sentimento negativo; sucessão familiar, especialmente em funcionários que veem o próprio superior sem a preocupação devida com a empresa; a concorrência entre os familiares pode levar ao estresse e à perda de foco, deixando a empresa em segundo plano e prejudicando os negócios; existência de nepotismo, em que todos querem viver do dinheiro da empresa, mas nem todos têm talento ou interesse em trabalhar por ela; dificuldade em demitir devido ao laço familiar; e falta de separação entre o que deve ser vivenciado na empresa e o que deve ser vivido em casa.

Relata Bernhoeft (1989) que os pontos fortes (vantagens) são proximidade entre a empresa e o centro do poder; possibilidade de decisões ágeis; conhecimento das características do pai; facilidade para implantar mudanças estruturais; e agilidade para estabelecer parcerias tecnológicas. Já os pontos fracos (desvantagens) se apresentam como confusão entre propriedade e gestão; ausência de estratégias claramente definidas; lutas constantes pelo poder; predominância de caprichos individuais; falta de clareza sobre a vocação da empresa; carência de investimentos em recursos humanos e tecnologia; e melhoria de métodos e processos.

Gonçalves (2000) dispõe as vantagens e desvantagens como virtudes e vícios da empresa, respectivamente, no Quadro 1:

Quadro 1 – Virtudes e vícios da empresa familiar

<b>Os pontos fortes – virtudes</b> A empresa como fim em si	<b>Os pontos fracos – vícios</b> A empresa patrimonial
<b>Identificação da família com a empresa</b>	<b>A empresa para servir a família</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ conhecimento do negócio;</li> <li>○ competência;</li> <li>○ política de investimentos;</li> <li>○ desenvolvimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ usufruir do negócio;</li> <li>○ “esperteza”;</li> <li>○ distribuição integral dos lucros e “distribuição disfarçada”;</li> <li>○ sonegação de impostos;</li> <li>○ “diversificação” dos investimentos.</li> </ul>
<b>Patrimônio intelectual</b>	<b>Patrimônio imobiliário</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ modelo de gestão flexível;</li> <li>○ organização simples;</li> <li>○ procedimentos desburocratizados;</li> <li>○ decisões rápidas e criativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ modelo de gestão autoritário;</li> <li>○ organização confusa e incompleta;</li> <li>○ burocracia e controles excessivos;</li> <li>○ decisões intuitivas e contraditórias.</li> </ul>
<b>Cultura da empresa</b>	<b>Cultura da família</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ participação ativa de todos;</li> <li>○ fidelidade à empresa;</li> <li>○ confiabilidade;</li> <li>○ continuidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ elitismo;</li> <li>○ paternalismo;</li> <li>○ nepotismo;</li> <li>○ oportunismo e descontinuidade.</li> </ul>

Fonte: Gonçalves (2000)

Sob a ótica das virtudes, Leone (2005, p. 16) descreve que a ideia de empresa familiar não deve estar associada à imagem tradicional de gestão patriarcal ou matriarcal dos negócios, propriedades do mesmo nome. Ainda sob essa perspectiva Castro, Moraes e Crubellati<sup>4</sup> . (2001) citados por Leone (2005) retratam as vantagens e as desvantagens considerando a capacidade da família empreendedora em administrar suas relações, a fim de evitar situações que possam prejudicá-la, principalmente nas fases de sucessão do controle estratégico da organização.

Lodi (1998) traduz vantagens e desvantagens como forças e fraquezas e propõe a existência de equilíbrio entre ambas, de forma que nenhuma delas se sobreponha à outra. Para o autor as forças se referem à lealdade dos empregados, que é mais acentuada na empresa familiar, em função da identificação destes com figuras concretas; a referência ao nome tradicional da família em âmbito tanto local quanto nacional; a possibilidade de continuidade da administração; a união entre acionistas e os dirigentes, garantindo a sustentação do negócio; a um processo decisório mais rápido; a sensibilidade e inserção social e política do grupo familiar; a sucessão na

<sup>4</sup> CASTRO, Luiz Carlos; MORAIS, Maristela; CRUBELLATE, João Marcelo. **Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares: um estudo exploratório**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

linha familiar, permitindo uma ligação entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e as visões pessoais dos dirigentes atuais. Já as fraquezas manifestam-se por meio da existência de conflitos de interesse entre família empresa, incorrendo em indisciplina, utilização ineficiente dos administradores não familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos; ao uso indevido dos recursos da organização por membros da família, transformando-a em “a galinha dos ovos de ouro”; na falta de gestão dos sistemas financeiros e de apuração de custo e de outros procedimentos administrativos, tornando o lucro algo não planejado e infortuito; na resistência à modernização; e nas promoções não por competência, e sim por favoritismos.

## **2.4 Estilo de Gestão**

Uma pergunta que sempre surge em qualquer organização é qual o melhor modelo de gestão a ser adotado. Considerando o vasto universo de empresas familiares existentes, nas diversas áreas, tamanho, localidade, mercados, é impossível determinar um modelo de gestão único a todas as organizações, sem distinção. Sobretudo, quando se considera a peculiaridade das empresas familiares, fato que tem reflexo em sua gestão (ADACHI, 2006).

Ademais, para o autor, o questionamento do modelo de gestão mais adequado ganha destaque no universo das empresas familiares, porque se discute se os membros da família devem ou não fazer parte da gestão da empresa, tendo em vista três posicionamentos: a) a posição do fundador; b) a posição de um executivo de uma grande organização; e c) a posição de um consultor externo ao ambiente familiar.

A seguir, a fim de delimitar esta pesquisa uma descrição sobre os estilos do fundador e filho-dirigente.

### **2.4.1 Estilo do Fundador**

De acordo com Garcia (2001), os fundadores nutrem especial orgulho por suas empresas, uma vez que são obras que construíram com grande esforço e dedicação e que lhes permitiram ser reconhecidos socialmente, com representatividade social.

Caracterizam-se por serem pessoas de personalidade muito forte. Segundo o autor, em um cenário de grande centralização no que diz respeito à forma de se administrar, existem fundadores com visões diferenciadas e privilegiadas não só no negócio, como da própria condição da empresa familiar.

Lodi (1998) menciona fundadores que muito cedo perceberam que o futuro de suas empresas estava em grande parte ligado à clara separação entre família e negócio. Sob esta perspectiva, conforme esclarece Bom Sucesso (2005), a análise de empresas que não deram certo, geralmente, revela que os problemas diagnosticados dizem respeito à influência da personalidade e da visão de mundo do fundador, por sua capacidade de influenciar as duas instituições sociais, a família e a empresa.

Diante do exposto, faz-se necessário discorrer sobre algumas das características, bem como o perfil desses empreendedores/fundadores, considerando que o perfil do fundador exerce importante papel no surgimento da empresa, já que é partir das ideias desse empreendedor que a empresa passa a ser criada.

Segundo Schein (1982):

[...] as organizações começam sob a forma de ideias na mente das pessoas e o primeiro problema humano de qualquer organização é o processo mediante o qual uma ou mais pessoas transformam uma ideia num esquema de uma série de atividades a serem executadas por duas ou mais pessoas (SCHEIN. 1982, p. 15).

Estudiosos de empresas familiares têm caracterizado os fundadores das mais diversas formas. Para Werner (2004), as principais características são a grande capacidade de trabalho, a habilidade de auto-sacrifício, a busca contínua do progresso, além de visão e conhecimento prático, bem como a combinação de suas relações pessoais (*network*).

McClelland (1962) coloca que as pessoas podem ser divididas em dois grupos: uma minoria que, quando desafiada por uma oportunidade, demonstra-se disposta a trabalhar arduamente para conseguir algo e uma maioria que, não se importa ou não se manifesta tanto assim. As pessoas que tem necessidade de realizar destacam-se

porque independentemente de suas atividades, fazem com que as coisas aconteçam e são tidas como empreendedoras.

Por definição, Garcia (2001) define o empreendedor como alguém que teve o desejo de realizar e aceitou ou teve a necessidade de assumir riscos, sem, às vezes, meios, mas que, de qualquer forma, soube superar os obstáculos, sendo por diversas vezes visionário e sempre persistente. Normalmente são figuras carismáticas, conquistam a admiração de funcionários, clientes, fornecedores e outros públicos.

Em consonância a esta proposta Levinson (1971), citado por Lank (2003), afirma que, para o empreendedor, os negócios são necessariamente uma extensão de si mesmo e, acima de tudo, uma forma de satisfação e realização pessoal.

As empresas são iniciadas tendo como base as ideias das pessoas que as criaram. Por sua vez, essas organizações seguem o perfil de seus fundadores. Para o autor,

[...] se a organização obtém êxito na consecução do objetivo de congregar adeptos ou criar a demanda para um produto ou um serviço novo, essa organização sobreviverá, crescerá e conseguirá firmar-se. Os fundadores ou empresários que dão início a uma organização podem sair da empresa ou morrer, ou podem ser forçados, por novos dirigentes, a ter uma visão nova de como a organização deve funcionar. Se a organização continuar a ter êxito, ela sobreviverá por sucessivas gerações de lideranças e praticamente terá vida própria (SCHEIN, 1982, p.15).

Bernhoeft e Gallo (2003, p. 8) afirmam que “todo fundador não deixa para seus herdeiros apenas um conjunto patrimonial. Ele torna seus descendentes sócios que não se escolheram e os transforma em membros de uma família empresária”. Leone (2005) afirma que alguns autores, dentre eles Garcia (2001), classificam os fundadores como pessoas intuitivas e emotivas, complexas, aventureiras, desajustadas, ora gênios, ora, até mesmo, loucos. Para o autor eles são donos de uma imagem forte e carismática, relutam em entregar o poder e dificultam a ascensão da nova geração – sempre serão uma sombra para os que estiverem na linha de sucessão. Acrescenta, ainda, que necessidade de exercer controle, sentimento de desconfiança constante, necessidade de reconhecimento, e dificuldade em trabalhar com estruturas organizacionais tradicionais são aspectos que contribuem para caracterizar o perfil dos fundadores. A fim de dar destaque á



figura do fundador como homem de representatividade social, Danco (1995) relata que nos Estados Unidos os fundadores são comparados a “vacas sagradas”, adquirindo um nível de respeito comparável ao que se tem pela própria mãe. Segundo o autor, naquele país, ser contra o fundador é o mesmo que ser contra a América.

Para Gonçalves (2000, p. 238), dentre as qualidades do fundador estão: “atração pelo risco, imaginação, pragmatismo, dinamismo para decidir, autoestima, vaidade, oportunismo, perseverança, carisma e discrição”. Acrescenta-se a esta proposta a definição de Oliveira (1995) ao afirmar que visão é uma característica essencial dos empreendedores e o requisito de personalidade que mais tipicamente qualifica o empreendedor.

Em outra perspectiva, Oliveira (1995) caracteriza o fundador sob quatro orientações:

- . o empreendedor, definido a partir dos resultados que consegue gerar;
- . definido a partir dos comportamentos que apresenta;
- . definido a partir dos traços de personalidade que demonstra ter; e
- . definido a partir da história pessoal que o teria levado a ser como é.

A fim de tipificar os perfis dos fundadores, Leone (2005) lança mão dos quatro tipos de criadores de empresa, caracterizados por Laufer<sup>5</sup> (1975) citado por Leone, 2005):

- . Empreendedor-gestor e inovador - perfil que privilegia o crescimento. Sua principal motivação é a auto-realização;
- . Empreendedor-proprietário - igualmente preocupado pelo desenvolvimento, desde que sua independência financeira não seja ameaçada;
- . Empreendedor-técnico - que não privilegia o crescimento, e sim a eficácia técnica, a produtividade e a rentabilidade;
- . Empreendedor-artesão - não se considera um empreendedor. Seu objetivo principal é assegurar a independência pessoal e a sobrevivência de sua

---

<sup>5</sup> LAUFER, J. C. Comment on deviant entrepreneur. **Revue Francaise de Gestion**, Paris, v. 2, n. 2, p.18-29, 1975.

empresa. Ser o próprio patrão é mais importante do que obter sucesso econômico.

A ainda neste capítulo faz-se necessário compreender a maneira como a qual os fundadores tomam decisões. Na maior parte das vezes, seu comportamento é autoritário e apresentam dificuldade em compartilhar decisões. Salvo em empresas altamente profissionalizadas, a estrutura de poder em uma empresa familiar pode ser classificada, segundo os tipos apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Tipos de poder em empresas familiares

TIPO	DESCRIÇÃO
<b>Poder absoluto não compartilhado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implica decisões estratégicas concentradas nas mãos do controlador ou dono.</li> <li>• A empresa tem a “cara do dono”, com seus vícios e virtudes. As decisões dificilmente são questionadas por familiares ou não.</li> <li>• Autoconfiança exagerada do controlador.</li> <li>• Forte tendência a manter o <i>status quo</i>.</li> <li>• É a condição menos favorável para dar início ao processo de sucessão, pois o sucessor sempre ficará à sombra do pai.</li> </ul>
<b>Poder concentrado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes decisões são tomadas somente pelo fundador, apesar de os filhos ou outros parentes terem participação em decisões estratégicas na empresa.</li> <li>• A profissionalização é incipiente e o fundador, ou dono, detém poder absoluto para grandes decisões.</li> <li>• O fundador não acredita que tenha em âmbito familiar alguém competente o suficiente para substituí-lo.</li> <li>• Ambiente propício a conflitos.</li> </ul>
<b>Poder parcial ou semidelgado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As decisões são tomadas a partir do compartilhamento entre os membros da família, sob a orientação do conselheiro presidente: o dono.</li> <li>• Aceita riscos com moderação.</li> <li>• Ambiente propício ao início do processo de sucessão.</li> </ul>

Fonte: Adaptado pela autora de Amendolara (2005, p. 16)

Conforme o Quadro 2 e segundo Amendolara (2005), existem três categorias de poder:

- a) Poder absoluto do controlador, não compartilhado;
- b) Poder bastante concentrado, mas compartilhado em parte com outros membros da família;
- c) Poder semidelgado ou profissionalização parcial.

### 2.4.2 Estilo do Filho Dirigente

Geralmente, nas empresas familiares, um fator determinante para aprovação ou desaprovação de algumas atitudes ou procedimentos são as ideias das pessoas que controlam a sua administração (RICCA, 1998). A avaliação da longevidade de uma organização e seu processo de sucessão passa, muitas vezes, pela falta de habilidade do fundador em criar um processo profissional para a posição de direção que assegure uma competência clara nos altos níveis da empresa, bem como o consenso, entre as principais partes interessadas (incluindo notadamente a família proprietária) de que a pessoa mais qualificada para o cargo foi escolhida, seja ela um membro da própria família ou não.

Amendolara (2005, p. 22) dispõe que desenhar o perfil do sucessor e/ou sócio dirigente e prepará-lo é tarefa que se impõe como premissa ao sucesso de um processo de profissionalização da empresa. Ao sucessor não basta capacidade e inteligência; fatores sentimentais, políticos e financeiros se somam dificultando sua preparação para assumir o comando. O autor faz questão de frisar que conhecer a fundo o negócio, gostar da atividade e capacidade de empreender são fundamentais ao sucessor e que aspectos tais como: “não tem nítida vocação para o negócio”; ser apenas um bom executivo e não um empreendedor e possuir pouca capacidade de liderança tornam a escolha do sucessor ou dirigente frágil.

Compreender, portanto, o estilo do filho dirigente significa compreender a expressão do poder e a continuidade de um nome de família. Neste caso, tratar o perfil do sócio-dirigente inserido em um processo de profissionalização da empresa, implica em visão estratégica, baseada no compartilhamento de um “sonho”, que pode ser pertencente originalmente ao fundador ou ser construído pela geração que está no poder. Ademais, considerando as questões envolvidas na transição em cada uma das três dimensões da empresa familiar é fator de ordem a distinção entre as três dimensões – família, propriedade e gestão, que se apresenta como condição básica para viabilizar a continuidade da empresa (GARCIA, 2001).

Ainda para o autor, a ideia do “sonho compartilhado” representa a grande direção de conquista, capaz não só de dar a direção, como também de gerar comprometimento

emocional das pessoas em relação a este sonho. Outro aspecto que merece destaque neste capítulo é o legado ideológico do fundador como um dos pontos fundamentais à preservação do negócio. Portanto, caberá ao filho dirigente, aqui tratado como sucessor, a manutenção de uma filosofia vencedora.

Garcia (2001) sob o mote da globalização, diz que um grande número de empresas, mudou sua configuração, atuando como adquiridas ou adquirentes. Cenário que passou a exigir do empresário, novas competências, relativas à sua capacidade de se adaptar às mudanças e uma necessária profissionalização da sua relação com o negócio. Aspectos emocionais são substituídos por uma conduta mais pragmática, necessidade imposta pelos novos tempos. Coincide com este momento a pulverização da propriedade em muitas empresas familiares, pela sucessão de gerações e conseqüente aumento de sócios. Este cenário imputa às novas empresas conviver com novos parceiros, sócios de capital ou de *joint-ventures*. Diante desses novos parâmetros, as famílias empresárias se deparam com a necessidade de preparar seus membros para desempenhar papéis, que podem ser de três tipos:

- . Acionista – preparado para atuar como investidor; não necessariamente tem faz parte do conselho de administração ou atua como executivo.
- . Conselheiro – tem função de apoio às questões relativas à administração; e
- . Gestor – participa ativamente da gestão.

Sob o prisma do desenvolvimento dos acionistas, a Fundação Dom Cabral (Belo Horizonte – MG), oferece a Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas (PDA)<sup>6</sup>, cujos objetivos gerais são prover os acionistas para assumirem a responsabilidade básica como gestores do capital e de negócios, com os seguintes propósitos:

- a) Garantir decisões corretas e implementações competentes com foco em Retorno de Investimento e Aumento do Valor da Empresa/Negócio.
- b) Decisões quanto à estratégia competitiva, na perspectiva da estratégia como escolha entre alternativas para aplicação de recursos, visando maximizar resultados.

---

<sup>6</sup> Fundação Dom Cabral: [www.fdc.orb.br](http://www.fdc.orb.br)

- c) Buscar perenidade do negócio, tratando interesses dos acionistas com respeito e postura profissional.
- d) Prever e administrar a sucessão dos negócios.

Buscou-se, tomando como base esta conceituação, traçar o perfil do sócio dirigente de uma empresa profissionalizada. O ocupante do cargo, poderá se encontrar na posição 7, do Modelo de Três Círculos proposto por Gersick *et al.* (1997) , no entanto, não assumirá os três chapéus: de pai, de sócio e gestor. Sua atuação será orientada por uma perspectiva evolutiva da empresa, respeitando as transformações que ocorrem nas três dimensões.

## **2.5 Profissionalização da Gestão**

Adachi (2006) diz que profissionalizar uma empresa familiar não significa apenas abolir o a praxe do pai utilizar o termo filho na empresa e vice-versa. O processo consiste em preencher cargos com pessoas que detenham habilidades necessárias para cumprir suas funções e assumir responsabilidades, sobretudo profissionalizar a família. O autor ressalta que, via de regra, inexistente profissionalização nas empresas familiares, especialmente as que são administradas pela 1ª geração, mas há exceções que já ultrapassaram com sucesso o processo de profissionalização e se encontram num estágio avançado para assegurar uma vida organizacional longa. Há de se considerar também que existem três perspectivas acerca do tema que devem ser observadas: a) a profissionalização dos gestores, b) a profissionalização dos familiares e c) a profissionalização dos sócios.

A profissionalização de gestores na prática consiste na contratação de executivos comprovadamente competentes para ocupar cargos importantes no seu organograma, envolvendo regras de contratação, fundamentadas na necessidade de profissionais para desempenhar determinada função, políticas de remuneração equiparadas ao cargo e equivalente às praticadas no mercado e avaliação pelo desempenho. Já na profissionalização dos familiares, com base na definição da profissionalização dos gestores acima descrita, pode-se deduzir que os familiares terão liberdade de escolher a carreira que desejarem e esta escolha deve ser baseada nas aptidões e vocações de cada pessoa e deve contar com o apoio da

família. O terceiro tópico da profissionalização de uma empresa familiar envolve a profissionalização dos sócios, já que os herdeiros, independente da profissão que desejarem seguir, serão membros de uma mesma sociedade, e como sócios, devem estar preparados para este papel, especialmente pelo fato desta sociedade representar uma parcela significativa do patrimônio de cada herdeiro, na qual ele fará jus ao recebimento de dividendos e outros direitos. Neste âmbito é relevante ao processo fazer com que cada sócio conheça os limites dos seus direitos, seus deveres, e que adote uma postura de sócio profissional (ADACHI, 2006).

Conforme Vidigal (1997), a presença das empresas multinacionais e, mais recentemente, a abertura dos mercados proporcionou imputou à empresa tradicional um posicionamento: modernizar-se e profissionalizar-se para competir e sobreviver, ou desagregar-se e ser absorvida por grupos estrangeiros. Para o autor, a receita está em profissionalizar a empresa passa primeiramente pela profissionalização da família.

Sobre este assunto, Bernhoeft (2004) comentou o seguinte:

É um engano muito comum na empresa familiar confundir a profissionalização do gerenciamento da empresa ou negócio com a profissionalização da sociedade. Uma empresa familiar pode ter uma gestão muito competente e profissional, mas ver seu futuro comprometido pela falta de profissionalização dos seus colaboradores (BERNHOF, 2004, p. 67).

Neste contexto, existem grupos de empresas com gestão profissional. Portanto, compreender vantagens e desvantagens ao empreendimento familiar, possibilita maior alcance no processo de profissionalização da gestão. Conforme descreve Macedo<sup>7</sup> (2003) citado por Leone (2005) uma empresa familiar saudável tem de ter direção independente e forte, incluindo profissionais que estejam fora do âmbito familiar – neste caso, funcionam como válvulas de segurança.

De acordo com Lodi (1998), profissionalizar:

---

<sup>7</sup> MACEDO, Ivanildo *et al.* **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

É o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares (LODI, 1998, p. 25).

Ainda de acordo com o autor, a profissionalização em empresas familiares implica em três pontos básicos:

- . O sucesso em integrar profissionais familiares na direção e na gerência da empresa.
- . O sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais.
- . O sucesso em recorrer às consultorias e assessorias externas para incorporar sistemas de trabalho já presentes em empresas mais avançadas ou recomendados nas universidades e nos centros de pesquisa.

Sob essa perspectiva, Ricca (1998) acredita que a profissionalização da família está associada muito mais a uma atitude da própria família proprietária, do que na contratação de profissionais externos ao ambiente familiar.

Neste âmbito, vale ressaltar que a questão dos profissionais não familiares é delicada porque parte-se da premissa de que a empresa não é capaz de ser gerida pela família. E apresentam-se como antíteses ao sucesso da profissionalização aspectos tais como a falta de planejamento e falhas na integração dos novos profissionais. Ao profissional não familiar cabe além da prestação de serviços eficiente e eficaz, especial atenção à forma como as relações são interpretadas e cultivadas, considerando, portanto: a) relações para cima, com a família; b) relações para baixo, com os subordinados e c) relações para o lado, com os colegas (LODI, 1998).

Observa-se que não necessariamente o termo profissionalização é sinônimo de troca de todos os membros da família que trabalham na empresa por profissionais do mercado de trabalho. Para Grzybovski (2002) a profissionalização não precisa ter caráter excludente da família e de entrega do controle a executivo contratados ou a consultorias externas que, em curto prazo, podem desmontar e comprometer as relações da empresa com a família. Passos *et al.* (2006) seguem a mesma linha e

acrescentam que a o processo vai muito além da chamada profissionalização da empresa e inclui o desenvolvimento de mecanismos de governança.

Profissionalizar uma empresa pode significar adotar as melhores práticas de administração, mas, é mais do que isso, é saber que apesar da proximidade e interdependência dos sistemas é preciso haver limites claros e bem definidos entre os sistemas. Apesar de diferentes conceitos, duas características são notórias, as empresas familiares pertencem ou são controladas por uma ou mais famílias (MOREIRA JR.; BORTOLI NETO, 2007).

Para que a profissionalização atinja níveis satisfatórios, Bernhoeft (1989) diz ser necessária a criação de um conselho de administração, cujos membros sejam unidos por grau de parentesco; uma diretoria bem balanceada, composta por familiares e profissionais maduros.

Acrescenta-se a esta perspectiva, o fato de que as relações entre os membros de uma família devem estar em um nível de respeito, a fim de preservar o nível profissional. Donatti (1999) propõe ainda que profissionalizar não é simplesmente entregar a administração nas mãos de um profissional externo. O trabalho deverá apoiar-se em três pontos: primeiro na família, âmbito em que estão envolvidas as questões emocionais, as quais devem ser resolvidas a fim de não comprometer o futuro dos negócios; segundo, na propriedade, em que as relações de poder estão envolvidas e a questão sucessória ganha destaque; no terceiro e último ponto, que trata da profissionalização daqueles que vão conduzir os negócios, cabendo a eles a compreensão das características que diferenciam empresas familiares das não familiares.

Há de se considerar neste contexto, vantagens e desvantagens inerentes ao processo. Para Oliveira (1999) as vantagens caracterizam-se pela maneira de receber rápida e efetivamente as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional, incorporando com isto novos estilos de administração e na flexibilidade para alterações de executivos. Essa flexibilidade é inevitável para que a empresa familiar mude e adquira agilidade. Por outro lado, a busca pela profissionalização apresenta alguns pontos que podem deixa-la em desvantagem em relação ao



processo. Será preciso, portanto a empresa observar se o profissional contratado está em consonância com a “maneira de ser” da empresa e se os elementos oferecidos para a retenção destes são suficientemente competitivos como os que surgem no mercado de trabalho (DONATTI, 1999).

Profissionalizar uma empresa imputa tanto a gestores profissionais quanto a proprietários uma postura, de acordo com o cargo que ocupam, ou seja, que os gestores atuem como executivos responsáveis pela administração dos negócios, e que os proprietários sejam comprometidos com o exercício de seus direitos e obrigações na propriedade. Dessa forma, há uma atribuição, por mérito, àquele que for competente à ocupação de um cargo estratégico na empresa. Para tanto será necessária a valorização de aspectos tais como: a) conhecimento conceitual e prático, adquiridos por meio do aprendizado com experiências reais; b) habilidade em liderar; e c) vocação para atuar no negócio familiar. Observa-se que para este último aspecto não basta ter nascido na família empresária. Faz-se necessário apresentar habilidades notadamente desejáveis para o mercado e entender que a imposição não fará surgir grandes executivos (ADACHI, 2006).

Tendo em vista a relevância do processo pergunta-se: *Qual o momento ideal para que a profissionalização aconteça?* A empresa não deve praticar uma agenda orientada pelo momento da sucessão, pois a profissionalização deve ser discutida continuamente, orientada pelo nível de crescimento da organização. O ideal é que o tema seja tratado desde o momento de fundação da empresa, com a contratação do primeiro funcionário que deverá preencher os requisitos necessários para o cargo para o qual será contratado.

Em resposta ao título deste capítulo, Adachi (2006, p. 133) propõe que “profissionalizar uma empresa familiar significa decidir pela razão, e não pela emoção”, fato que configura um estilo decisório mais orientado para o negócio.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo aborda os aspectos relativos aos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, estruturados a partir dos aspectos gerais do estudo, discorrendo ainda sobre a forma como os dados foram coletados e tratados, com vistas a alcançar os objetivos propostos.

Para a consecução do objetivo principal desta pesquisa que, consiste em descrever e analisar a influência dos estilos de gestão do fundador e “filho dirigente” no processo de profissionalização de uma empresa familiar de médio porte de Belo Horizonte, atuante no segmento de tecnologia, o método escolhido foi o estudo de caso, por permitir entender isoladamente determinados fatos sociais, no intuito de compreendê-los em suas singularidades (MICHEL, 2005).

Foram realizadas duas entrevistas, envolvendo o fundador e o filho dirigente orientada, a partir de um roteiro semiestruturado, específico para cada ator. A fim de se compreender sobre os estilos de gestão foi aplicado a cada respondente, um inventário para levantamento de perfil e competências – *RH Profiler*<sup>8</sup>. Esta ferramenta tem como base a avaliação em *cluster* de combinações de quatro perfis básicos e distintos. Há várias combinações possíveis de predominâncias diferentes e de diferentes níveis para estes quatro perfis, que geram personalidades singulares, índices e percepções de mundo diferentes que são medidos pelo sistema. No *RH Profiler*, estes quatro perfis têm uma nomenclatura que traduz exatamente o que quer dizer, e sua classificação explicita sua característica principal (*RH PROFILER*, 2010).

A FIG. 3, demonstra caracterização dessa classificação:

---

<sup>8</sup> *RH Profiler*: O *RH Profiler* é um sistema de Identificação de Perfil Profissional/Comportamental, destinado a recrutamento e seleção de candidatos, remanejamento, construção de equipes, gestão motivacional e gerenciamento de pessoas baseado na metodologia DISC (*Dominance, Influence, Steadiness and Compliance*). O Sistema Profiler é considerado satisfatório e tem média de 97,97% de acerto, com intervalo de 95% de confiança entre 97,22% e 98,72% (RH Profiler, 2010).

Figura 3 - Perfis

<b>PERFIS PRIMOS</b>			
<b>PRIMOS</b>	<p><b>Comunicador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicativo</li> <li>• Persuasivo</li> <li>• Entusiasmado</li> <li>• Otimista e</li> <li>• Se relaciona com facilidade</li> </ul>	<p><b>Planejador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• É estável</li> <li>• É paciente</li> <li>• É calmo</li> <li>• Tem ritmo consistente e</li> <li>• É conservador</li> </ul>	<b>PRIMOS</b>
	<p><b>Executor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• É auto confiante</li> <li>• É energético e dominante</li> <li>• Aceita e gosta de desafios</li> <li>• É competitivo e audacioso</li> <li>• É destemido e corajoso</li> </ul>	<p><b>Analista</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• É preciso</li> <li>• Atento aos detalhes</li> <li>• Diligente</li> <li>• Organizado</li> <li>• Conservador</li> </ul>	

Fonte: Adaptado de *RH Profiler* (2010)

Além da compreensão dos perfis procurou-se apreender aspectos relacionados à história da empresa ao longo do período de sua existência e os fatos de destaque para compreensão de práticas de gestão relacionadas ao estilo de gestão vigente na empresa familiar.

A fim de identificar os estilos de gestão, foi proposto ao grupo familiar submeter-se a um sistema de identificação de Perfil Profissional/Comportamental – o *RH Profiler*. Este instrumento foi desenvolvido para ser utilizado como ferramenta de apoio em gestão de recursos humanos. Dentre as vantagens propostas pela ferramenta está o baixo custo de utilização e informações sobre o perfil comportamental do profissional tais como melhor área de atuação, forma de atuação, influência no ambiente de trabalho, forma de tomada de decisão, perfil predominante, adequação atual à função exercida.

Para esta pesquisa foram observadas: a) a perspectiva de tomada de decisão individual – preservando a singularidade de cada respondente e b) o estilo de decisão do grupo – desenhado por meio do confronto dos dados coincidentes e preponderantes apontados em cada um dos inventários. Os dados gerados pelo Sistema *RH Profiler* referentes ao estilo do Entrevistado 1 podem ser visualizados no ANEXO B, os do estilo do entrevistado 2 no ANEXO C, e o estilo combinado no ANEXO E. Os estilos individuais gerados estão apresentados de forma condensada no Quadro 3 e os combinados no Quadro 4 a seguir:

Quadro 3 - Levantamento de perfil fundador (E1) e filho dirigente (E2)

Entrevistados	Tomada de Decisão	Resumo
<b>E1 (Fundador)</b>	Muito racional, comedido	“É prático e gosta de ter as coisas sob seu controle. Valoriza mais os fatos reais e argumentos racionais, em vez de considerações emocionais. Prefere seguir suas próprias ideias mais do que confiar nos outros. Raramente dá informações acerca de si mesmo a outras pessoas. É orientado para o trabalho. Gosta de ter para si metas e jogar pelas regras e prefere conquistar seus objetivos pelo trabalho que pela conversa.”
<b>E2 (Presidente)</b>	Racional, comedido	“É prático e gosta de ter as coisas sob seu controle. Valoriza os fatos reais e argumentos racionais, embora possa considerar argumentos emocionais. Prefere seguir suas próprias ideias mais do que confiar nos outros. Mais reservado, não costuma dar informações acerca de si mesmo a outras pessoas. Geralmente criativo, pode ter boas ideias de melhoramento de processos. Prefere o trabalho, embora saiba também valorizar os relacionamentos.”

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 4 – Perfil combinado fundador (E1) e filho dirigente (E2)

Entrevistados	Tomada de Decisão	Resumo
<b>E1 (Fundador) + E2 (Presidente)</b>	Racional, comedido	Em geral este grupo toma decisões baseadas, na maioria das vezes, em argumentos racionais e fatos concretos, <b>sua velocidade é comedida</b> , e tendem a analisar melhor os fatos antes de tomar decisões.

Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 5 caracteriza os respondentes e marca suas diferenças não somente no que tange ao perfil psicológico, mas também no que diz respeito aos dados demográficos.

Quadro 5 – Dados demográficos do fundador (E1) e do filho dirigente (E2)

Entrevistados	Idade	Estado Civil	Filhos? Quantos?	Formação/curso	Pós graduação
<b>E1</b>	71	casado	Sim, 3.	Engenharia Civil	Não
<b>E2</b>	43	casado	Não	Administração de empresas	Gestão Empresarial e Engenharia da Qualidade

Fonte: Dados de pesquisa

Em relação à compreensão da dinâmica evolucionária da empresa familiar com vistas à profissionalização da mesma, esta pesquisa se apoiará na proposta de GERSICK *et al.* (2006), a luz do modelo Tridimensional de Desenvolvimento. Este modelo procura demonstrar que as transformações que ocorrem nas três dimensões não necessariamente tem ordem direta entre os estágios de evolução, mas na medida em que as transformações ocorrem em uma dimensão, mudanças podem ocorrer nas demais.

### 3.1 A empresa Estudada

A Cabtec é uma *holding* familiar, formada por três unidades de negócios: *Cabtec Mobile & Id*, *Cabtec Services* e *Cabtec Consulting*, conforme organograma funcional constante no ANEXO D. A empresa iniciou suas atividades, em 1992, no município de Belo Horizonte, com a venda *spot* de equipamentos de mobilidade e identificação, como coletores, leitores e impressoras de código de barras, inserida em um contexto de uma empresa de consultoria do segmento de engenharia. Originariamente, foi criada para amparar esta empresa no que diz respeito à otimização de trabalho. No entanto, em função da separação da sociedade à época, tomou rumo próprio. Segundo a própria empresa, a *Cabtec* é respeitada e atua como referência no segmento de tecnologia focada em mobilidade, identificação, captura automática e comunicação de dados – AIDC (CABTEC, 2012).

Em relação às suas unidades de negócios, referentes a *holding* operacional, apresentam-se a *Cabtec Services* que tem como objetivo principal conhecer e analisar a fundo o negócio do cliente, a fim de oferecer um serviço personalizado, com soluções customizadas, visando a melhorias contínuas por meio de contratos de desempenho e de compartilhamento de riscos, pautados em confiança. Nesta é um empresa do grupo, foi desenvolvido o produto **Garantia de Operação (GO)**, que consiste em um contrato de *outsourcing*, que oferece aos clientes equipamentos, serviços e insumos, mediante um contrato único de prestação de serviços. A *Cabtec Mobile & Id* atuante no desenvolvimento de *hardwares*, como impressoras térmicas e portáteis, coletores e leitores de código de barras, pacotes de *softwares*, etiquetas e *ribbons* e a *Cabtec Consulting* que oferece soluções estratégicas em TI a fim de auxiliar no processo de governança corporativa das empresas clientes. A proposta

da *Cabtec Consulting* visa integrar todas as informações do cliente, tornando as decisões corporativas mais rápidas e consistentes, possibilitando assim, a qualquer profissional, em qualquer parte do mundo, ter acesso a dados e informações que o auxiliem na composição do processo decisório (CABTEC, 2012).

A Cabtec entende que sua diferenciação como prestadora de serviços atuante no segmento de tecnologia deve-se, dentre outros fatores: à oferta a seus clientes de um serviço de assistência técnica própria e especializada para atender às demandas com rapidez e eficiência; a um sistema de trabalho em parceria com os principais fabricantes que a atendem, com o intuito de garantir o fornecimento de equipamentos de alta qualidade e robustez; à disponibilidade de produtos, para o momento em que o cliente demandar o equipamento; a uma equipe qualificada e treinada para atender e sanar todas as dúvidas, dando suporte e manutenção a qualquer hora; à disponibilização de fábrica própria de insumos, com certificação *International Organization for Standardization* (ISO) 9001; à oferta de mais de 2500 modelos padrão de etiquetas disponíveis; e a experiência nos diversos setores, garantindo conhecimento de diversos negócios por meio de *cases* de sucesso já implantados em sua estrutura (CABTEC, 2012).

Ainda de acordo com a empresa, a composição dos produtos e serviços ofertados por suas unidades faz da *Cabtec* uma das empresas mais completas do mercado para a integração de soluções compostas por *hardwares*, insumos, *softwares* e serviços agregados de mobilidade, identificação e comunicação de dados (CABTEC, 2012).

Esta empresa pode ser classificada como familiar, tomando como referência a definição de Davis (2007, p. 4) em que empresa familiar é aquela “controlada por uma única família, da qual dois ou mais de seus membros têm influência preponderante na direção do negócio, mediante cargos gerenciais/de governança, direitos de propriedade e relações familiares”.

A empresa vive um momento de expansão dos negócios, inclusive no que diz respeito às fronteiras geográficas, com representação não só em Belo Horizonte, mas também Rio de Janeiro.

### 3.2 Natureza e Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa orientou-se segundo os moldes de um estudo de caso descritivo, de caráter qualitativo. Na visão de Nicolaci-da-Costa (2007), a adoção de métodos qualitativos se justifica sempre que:

- a) o estudo precisa ser realizado no seu contexto real;
- b) precisa-se de respaldo científico para explicitar situações em que a prática se antecipa à teoria;
- c) o estudo envolve fenômenos complexos, nos quais os fatores contextuais devem ser exaustivamente analisados. Estudos dessa natureza buscam, segundo Yin (2005), respostas às questões: *como* e *por que* acerca da observação de processos complexos.

Optou-se pelo estudo de caso por ser uma investigação empírica, que pretendeu expor características de determinada situação em uma empresa familiar. Segundo Vergara (2000), o estudo de caso propõe um eixo de pesquisa que pode conter unidades empresariais entendidas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou, mesmo, um país. Para esta proposta, a limitação refere-se a uma ou mais famílias, tendo em vista que o desenvolvimento se pauta pela estrutura de empresas familiares e suas nuances.

### 3.3 Unidade de Análise e Sujeitos de Pesquisa

A unidade de análise foi uma empresa de tecnologia focada em mobilidade, identificação, captura automática e comunicação de dados (AIDC). Trata-se de uma *holding* familiar formada por três unidades de negócios, onde ocorreu a realização desta pesquisa. Foi utilizada uma amostra por conveniência composta pelo corpo diretivo desta *holding* familiar e considerados como unidades de observação os filhos executivos e o fundador.

### 3.4 Coleta de Dados

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, orientadas por formulários distintos, sendo um modelo específico para o fundador (APÊNDICE A) e

um modelo específico para o filho dirigente (APÊNDICE B). As entrevistas foram conduzidas por meio de um roteiro estruturado em tópicos, verificando as percepções e as ideias predominantes, solicitando as seguintes informações:

- 1) identificação pessoal do fundador e sócios dirigentes;
- 2) informações sobre a família;
- 3) informações sobre a empresa; e
- 4) questões referentes ao ciclo evolutivo da empresa; e
- 5) processo de profissionalização da gestão.

A escolha dos entrevistados foi pautada no Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar – M3C de Gersick *et al.* (2006).

### **3.5 Tratamento dos Dados**

A análise e o tratamento dos dados foram realizados de forma qualitativa, buscando responder aos objetivos gerais e específicos, e ao problema de pesquisa apresentados. Mozzato e Grzybovski (2011) com apoio em Minayo (2001, p. 74), afirmam que a análise de conteúdo deve ser “compreendida muito mais como um conjunto de técnicas”, para permitir a análise de informações sobre o comportamento humano, possibilitando a aplicação bastante variada, com duas funções:

- a) verificação de hipóteses e/ou questões; e
- b) descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos.

Minayo (2001) acrescenta que estas funções podem ser complementares, com aplicação em pesquisas tanto qualitativas como quantitativas. Bardin (2002) propõe a análise de conteúdo como o conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

As entrevistas foram gravadas e transcritas para que as falas dos entrevistados fossem analisadas, a partir da técnica de análise de conteúdo, que segundo Minayo



(2001, p. 303) “diz respeito a técnicas de pesquisa que permitem tornar replicáveis e válidas inferências sobre dados de um determinado contexto, por meio de procedimentos especializados e científicos”. Nesse contexto utilizou-se da modalidade de Análise da expressão, que segundo a autora é uma técnica em que “existe uma correspondência entre o tipo de discurso e as características do locutor e de seu meio”, e ainda, enfatiza-se “à necessidade de conhecer os traços pessoais do autor da fala, sua situação social e os dados culturais do seu contexto” (MINAYO, 2001, p. 310).

Ainda de acordo com a autora a entrevista “se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores, enquanto sujeitos-objeto de pesquisa, que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focada” e é um instrumento que auxilia o pesquisador na busca pelas informações contidas nas falas dos atores sociais. Apesar da efetividade, o método utilizado apresenta limitações e vantagens. O principal limitador diz respeito à dificuldade de se generalizar os resultados, visto que se trata de um único caso para estudo e os sujeitos selecionados pertencem a um grupo específico de pessoas. No entanto, Yin (2005) argumenta que não é a quantidade de casos adotados que determina a validade da pesquisa ou promove conclusões generalizantes.

Para Rea e Parker (2002), as desvantagens das entrevistas podem ser: o fato de o entrevistador reagir a uma resposta, em vez de se manter neutro, podendo comprometer a resposta do entrevistado e, conseqüentemente, a validade do questionário; e o fato de o processo de entrevista ser um meio mais prolongado e complexo e o entrevistador ser considerado um estranho no ambiente do entrevistado. Tais fatos, somados, podem levar à fadiga e ao estresse, comprometendo a qualidade das respostas. Por fim, o entrevistado perde a vantagem do anonimato e poderá ficar pouco à vontade para responder às perguntas. Dentre as vantagens citam-se: o fato de o entrevistador poder aprofundar e perceber mais detalhes nas repostas do entrevistado; o fato de informações verbais tenderem a ser mais esclarecedores se comparadas aos questionários estruturados.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, revelados por meio da análise dos dados, procurando-se estabelecer as necessárias vinculações com os aspectos levantados no arcabouço teórico referente ao tema estudado.

A apresentação dos resultados está estruturada em quatro eixos, considerados relevantes para a compreensão da empresa familiar, sendo em primeiro plano a descrição do estilo de gestão do fundador, em segundo a do sócio-dirigente, em terceiro plano a identificação do estilo de gestão predominante e em quarta e última perspectiva, a descrição do processo de profissionalização da gestão da empresa.

### 4.1 O Estilo de Gestão do Fundador

Para Oliveira (2006) são dois os posicionamentos que marcam a diferença entre empreendedores e empresários. Segundo o autor, empreendedor é o que idealiza e constrói o negócio, que constituiu uma nova empresa; ou seja, dá origem a uma empresa familiar.

Conforme ainda observa Garcia (2001), o primeiro estágio do desenvolvimento da empresa familiar está no momento da fundação da organização, em que o fundador, munido de um espírito empreendedor - que conjuga necessidade de realização e capacidade para correr riscos vai de encontro à exploração de um mercado de oportunidades de avanço tecnológico.

Esta perspectiva está ilustrada pela fala do fundador (E1):

Então, nós começamos a mexer com, com, editor de texto, fazer planilha eletrônica.... E assim a empresa começou a fazer alguns trabalhos fora do *core*, do foco da empresa de consultoria e pegou alguns trabalhos... Meu próprio sócio não acreditava nela. Tinha um foco em engenharia. A empresa nova era o patinho feio, vamos dizer assim, até que um determinado momento veio por bem a gente separar.... Eu e meu sócio, nós separamos.

E continua:

E eu fiquei com essa empresa, que era gerida pelo meu filho....E nós demos prosseguimento a esta empresa (Cabtec)....Eu parei de mexer com

engenharia. Fiquei com alguns contratos com essa empresa da consultoria. Encerrei os contratos e permaneci ainda com alguns negócios dela, que eu toco ainda até hoje, e o [...], meu filho começou a desenvolver outras coisas de tecnologia dessa empresa, e ela tá o que é hoje [...] (E1)

Impressão reforçada por Schein (1982, p. 15), que diz que “as organizações começam suas atividades sob a forma de ideias”.

Reflexo do espírito empreendedor do fundador (E1):

É exatamente isso. Tem que enxergar na frente e ter exatamente, ter a dimensão entre o que o mercado quer absorver. Às vezes, não é uma tecnologia muito de ponta, mas é um pouquinho pra trás, entendeu. Às vezes, você faz um produto que o mercado não está pronto pra absorver...é demais.(E1)

E mais, segundo E2:

o [...] gosta de negócios, ele gosta de negócio, uma grande virtude dele é ter velocidade pra fazer as coisas. (E1)

Em contraposição a essa postura empreendedora na empresa familiar, Macêdo (2001) aponta como uma das características marcantes e ao mesmo tempo uma fragilidade, o fato de haver supervalorização de relações afetivas em detrimento dos vínculos organizacionais, influenciando os comportamentos e as decisões organizacionais.

Fato que indica não haver na empresa, na fala de E2:

[...] normalmente sempre sentamos na mesa de reunião pra conversar... porque nós já tivemos alguns atritos...então, normalmente, o que nós temos feito é esperar, volta a falar depois, pode ficar morrendo de raiva, mas mesmo assim, domingo no almoço nós estamos juntos, não tem aquela história, pode até ficar ressabiado um com o outro, se saímos do ambiente de trabalho não faz sentido ficar discutindo trabalho [...]. (E2)

Sob a perspectiva do M3C<sup>9</sup> de Gesrsick *et al.* (2006) faz-se interessante observar a delimitação de atuação na gestão em empresas familiares. Com base neste modelo, dentre os familiares que são sócios e participam da gestão da empresa – representados no setor 7 (FIG. 1), o fundador pode receber três papéis: o de pai, de

---

<sup>9</sup> M3C – Modelo de Três Círculos

sócio e gestor, impactando no processo decisório, pois haverá confronto entre os três papéis sendo comum a opção por assumir um dos papéis em detrimento dos demais (GARCIA, 2001, p. 127).

De acordo com a realidade da empresa pesquisada, observa-se uma dissonância em relação a esta proposição, tendo em vista o depoimento de E2:

O (fundador) conforme eu falei, está fora da execução. Embora ele participe do planejamento, quer escutar, participa do conselho dos *expensors*, porque ele quer é dar opinião dele, quer debater com os *expensors*, ele vê valor nisso [...].

Em relação ao perfil do fundador busca-se amparo nas conceituações de Oliveira (1995) e Leone (2005). O primeiro autor caracteriza o fundador sob quatro orientações, todas sendo adequadas ao perfil do fundador em questão, conforme descrito detalhadamente no item **Estilo do fundador**. Já o segundo, que lança mão da caracterização de Laufer<sup>10</sup>, o perfil que mais se enquadra é do *empreendedor-proprietário*, *aquele* preocupado pelo desenvolvimento da empresa, desde que sua independência financeira não seja ameaçada.

Eu sou menos prudente do que o [...] sou mais rápido do que o [...], que é um pouco mais tímido do que eu....apesar dele ter mais competência, ele é mais preparado hoje do que eu fui para gerir o negócio, ele tem muito mais competência do que eu hoje, muito mais, eu sou muito mais, sou mais imprudente do que ele; ele é mais prudente nas suas decisões, eu sou mais impaciente [...]. (E1)

Observou-se que atualmente o fundador não participa da direção da empresa, não tem papel executivo na organização. Seu papel está ancorado no aporte de capital e na orientação como conselheiro aos demais membros da família inseridos no contexto empresarial.

[...] ter aqui uma rotina de conselheiro, fazer reunião, ter um cronograma, o que nós vamos fazer, vamos analisar o que foi feito do planejamento, analisar relatório de gestão, tudo programado....não estar aqui presente, porque qualquer coisa tô presente eles vão lá e me perguntam qualquer coisa....Eu não quero estar aqui como de prontidão para qualquer coisa que acontece eles perguntarem, entendeu? (E1)

---

<sup>10</sup> LAUFER, J. C. *Comment on deviant entrepreneur. Revue Francaise de Gestion*, Paris, v. 2, n. 2, p.18-29, 1975

E continua:

Eu passo a não entender do negócio. A gente vai ficando ultrapassado e não corresponde mais ao ritmo de trabalho. (E1)

## 4.2 O Estilo de Gestão do Filho Dirigente

Garcia (2001) sob o mote da globalização, diz que um grande número de empresas, mudou sua configuração, atuando como adquiridas ou adquirentes. Cenário que passou a exigir do empresário, novas competências, relativas à sua capacidade de se adaptar às mudanças e uma necessária profissionalização da sua relação com o negócio. Aspectos emocionais são substituídos por uma conduta mais pragmática, necessidade imposta pelos novos tempos. Merece destaque a fala de E2, quando diz:

Não posso ser paizão eternamente... eu demiti um primo agora... tenho pensado nisso, o que é melhor para a empresa? (E2)

No processo de desenvolvimento da empresa há de se destacar também o desenvolvimento do filho empresário – filho dirigente -, que se traduz por uma evolução pautada nas demandas do próprio negócio e também por um desejo pessoal de crescimento. Neste sentido, o respondente em questão, Entrevistado 2, faz ressalvas considerando primeiramente sua entrada no negócio do pai e depois a autonomia da propriedade Cabtec:

[...]eu já até enxergava que o espaço na empresa (1ª empresa<sup>11</sup>) era pequeno pra mim, não que eu queria altos cargos.... mas aí, com o negócio Cabtec eu enxerguei uma oportunidade de desenvolver um negócio, porque eu tava fora do ramo de engenharia. Era algo que eu gostava, então eu enxerguei uma oportunidade. (E2)

E continua:

[...]nunca pensei em ser empresário, mas também nunca me vi sendo funcionário de uma empresa, cumprindo algumas obrigações que um funcionário tem... eu nunca pensei em criar empresa, em fazer isso, foi uma coisa que veio quase por acaso. Detestava vender, nunca gostei de vender, sempre me achei um péssimo vendedor, mas eu olhava o que era o melhor para o cliente... depois eu comecei a gostar disso e foi quando eu vi o que tinha por trás, a parte de planejamento, pensar a empresa no futuro [...]. (E2)

---

<sup>11</sup> 1ª empresa – codinome utilizado para se referir ao primeiro negócio do pai fundador.

Corroborando esta perspectiva, o pai empresário, E1, pondera:

Ele (referindo-se ao filho empresário) é mais preparado hoje do que eu fui para gerir o negócio, ele tem muito mais competência do que eu hoje, muito mais. (E1)

[...] ele (referindo-se ao filho empresário) está muito bem qualificado o [...], ele teria até mais oportunidade se fosse para o mercado; ele teria até muito mais oportunidade como executivo de uma grande empresa. Hoje ele está muito bem preparado para gerir a empresa, a FDC fez muito bem a ele no que diz respeito a isso [...]. (E1)

Para o tema empresa familiar, compreender o estilo do sócio dirigente implica em compreender a expressão do poder e a continuidade de um nome de família. Por outras palavras, estar atento à forma da gestão por meio da tomada de decisões racionais e fundamentadas com intuito de oportunizar o desenvolvimento da organização e satisfação dos interesses de todos *stakeholders*. Aspectos relevantes quando o perfil do filho dirigente está diretamente vinculado ao processo de profissionalização da empresa. Fato que se expressa na fala de E2, quando este diz:

[...] bom, sou presidente da empresa, tenho que assumir a responsabilidade de tudo aqui. Fazer a empresa dar dinheiro, fazer a empresa se perpetuar, fazer a empresa executar o que está planejado, pensar nas pessoas que nós temos aqui, nos processos. (E2)

Sob a auto-definição do seguinte estilo:

Bom, acho que sou paciente, determinado, planejador, acho que são assim, algumas marcas, procuro ser coerente [...]. (E2)

Sob o prisma do desenvolvimento dos acionistas, a Fundação Dom Cabral (Belo Horizonte – MG), oferece o PDA - Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas<sup>12</sup>, cujos objetivos gerais são prover os acionistas para assumirem a responsabilidade básica como gestores do capital e de negócios, com propósitos de garantir decisões corretas e implementações competentes com foco em retorno de investimento e aumento do valor da empresa, decisões quanto à estratégia competitiva, buscar perenidade do negócio e prever e administrar a sucessão dos negócios. Conforme expresso na fala de E2:

<sup>12</sup> Fundação Dom Cabral: [www.fdc.orb.br](http://www.fdc.orb.br)

[...] a FDC tem ajudado bastante na aproximação teoria e prática, o programa em que estamos inseridos estamos suportados por ex-executivos, ex-executivos de mercado. (E2)

### 4.3 Estilo de Gestão Predominante

Há de se analisar este tópico sob a influência do que Bernhoeft (1989) determina ser os pontos fortes (vantagens) de um empreendimento familiar, que segundo o autor são a proximidade entre a empresa e o centro do poder; possibilidade de decisões ágeis; conhecimento das características do pai; facilidade para implantar mudanças estruturais; e agilidade para estabelecer parcerias tecnológicas. Como observa E2:

[...] sou presidente da empresa, tenho que assumir a responsabilidade de tudo aqui. Fazer a empresa dar dinheiro, se perpetuar, fazer a empresa executar o que está planejado, pensar nas pessoas que nós temos aqui, nos processos. (E2)

[...] e estou procurando fazer um trabalho de comunicação de gestão a vista... Para que possam ver como eu penso... estou procurando resgatar essa presença mesmo que não fisicamente, todos os dias. (E2)

Citam-se depoimentos que corroboram e sustentam os traços expressos no inventário<sup>13</sup> acerca das características marcantes inerentes a cada membro do grupo e que contribuem para o espelhamento do estilo diretivo presente na empresa hoje.

Bom, acho que sou paciente, determinado, planejador. Acho que são, assim, algumas marcas. Procuro ser coerente. (E2 em uma descrição de si próprio). (E2)

Quando se trata do estilo do fundador, nota-se a admiração por parte do filho executivo (filho dirigente), em função de sua capacidade empreendedora e realizadora. Fato que para Lodi (1998) evidencia-se, no momento em que os fundadores entendem que o sucesso de seu empreendimento está vinculado a uma clara separação entre família e negócio.

Pra mim, o grande, o grande mérito dele, o grande valor é nunca misturar, é, família, com negócio, com empresa, nunca misturar... interrupção.... onde que nós estamos mesmo? Essa questão de não misturar, eu acho que isso é foi fundamental até para ter base, alicerce na empresa. (E1)

---

<sup>13</sup> Inventário: *RH Profiler*

Amendolara (2005) classifica o poder em três categorias, quais sejam o poder absoluto do controlador; o poder bastante concentrado e o poder semidelgado, explicados em detalhes no Quadro 2. Para fins de análise do estilo de gestão predominante na empresa familiar pesquisada, foi adotada a classificação do poder semidelgado que tem como características processos decisórios respaldados pelo compartilhamento entre os membros da família, com riscos moderados e exercido em um ambiente propício ao início do processo de sucessão.

Evidências de que os estilos de gestão são complementares, apesar de conservarem algumas diferenças, estão também descritas no Quadro 3, e de acordo com os relatos de E1 e E2:

[...] eu sou menos prudente do que o [...], sou mais rápido do que ele, que é um pouco mais tímido do que eu, apesar dele ter mais competência. Ele é mais preparado hoje do que eu fui para gerir o negócio. Ele tem muito mais competência do que eu hoje, muito mais. Eu sou mais imprudente do que ele. Ele é mais prudente nas suas decisões. Eu sou mais impaciente. (E1)

Bom, acho que sou paciente, determinado, planejador, acho que são algumas marcas. (E2)

E continua:

Procuro ser coerente, pretendo até estabelecer alguns rituais de dar *feedback*, pois quando eu chego pra demitir já tá decidido. Porque no dia a dia já vou dando retorno, a menos quando é uma questão de custo, que é até mais fácil... a única coisa que eu preciso definir é um ritual (referindo-se ao método de *feedback*), independente de ter acontecido algo bom ou ruim...a ideia é "vou te dar *feedback*"...conversas rápidas... ontem mesmo a menina do *marketing* teve uma posição diferente e eu elogiei a atitude dela na reunião... nesse negócio de dar *feedback* eu preciso só formalizar, criar um ritual [...] (E2)

Estes aspectos associados ao *Estilo Combinado de Gestão de E1 e E2* dispostos no Quadro 4, orientam a prevalência de um estilo diretivo ordenado para realização, racional, comedido e que privilegia relações interpessoais saudáveis, tanto no tocante à família quanto fora dela. Estilo, de fato, característico do entrevistado E2, hoje presidente da empresa pesquisada, conforme levantamento de perfil oferecido pelo inventário RH *Profiler*, constante no ANEXO D.



#### 4.4 Profissionalização da Gestão

No que diz respeito ao ciclo evolutivo e profissionalização, a empresa, com intuito de se tornar mais sólida e competitiva no mercado em que atua, vem implementando o processo de gestão profissionalizada, que é marcado pela entrada de membros externos à família em cargos de direção, concomitantemente ao amparo de uma consultoria externa, realizada pela Fundação Dom Cabral (FDC), para a compreensão dos desafios e estratégias de superação, por meio do PAEX.

Aspecto corroborado com a fala de E2, que diz:

[...] com o apoio da FDC, que eu percebi algumas coisas, nosso projeto de crescimento separa a gordura do corpo. (E2)

E continua:

[...] a minha intenção é fazer do negócio Cabtec bem sólido... meu objetivo agora é separar o *business* da Cabtec; fragmentar ele. Primeiro é esse aqui que o nosso ganha pão, fazer dele um negócio bem sólido, porque aí eu tenho tempo de pensar em outras coisas que eu gostaria de fazer, de trazer, de pulverizar um pouco essa dependência que a família tem desse negócio. (E2)

Atento ao estágio de desenvolvimento da empresa, Garcia (2001) observa que o primeiro estágio do desenvolvimento da empresa familiar está no momento da fundação da organização, em que o fundador, motivado pela percepção de necessidades não atendidas de mercado, de oportunidades de avanço tecnológico, do aproveitamento de um patrimônio disponível, do conhecimento especializado ou, simplesmente, da vontade de ser o dono do próprio negócio ou da combinação de um ou mais destes elementos, dá início ao negócio.

Conforme diz E1:

[...] ninguém acreditava em computadores e poucas pessoas usavam a computação. E, pelo fato de poucas pessoas utilizarem, nós acabamos criando dentro da empresa uma outra empresa, que começou a mexer com isso... é... e ninguém acreditava nela. (E1)

No que tange à preservação da família, percebe-se a existência de objetivos específicos quanto à sobrevivência e a prosperidade do negócio. Evidencia-se na fala dos entrevistados a necessidade de se ter atenção a práticas que orientem para um bom relacionamento interpessoal, principalmente quando o assunto é a preservação da integridade da família e do próprio negócio.

Conforme ilustra a fala do E2, que estabelece o primeiro marco à separação necessária para o processo de profissionalização da empresa, com vistas a sua profissionalização:

[...] isso aqui ficou muito bem claro pra eles: o que é dinheiro da empresa, o que é dinheiro da família. As coisas são muito bem claras aqui. Eles separam muito bem. Isso é uma coisa que nós, família, sabemos administrar muito bem, o dinheiro. (E1)

E continua:

Eles (os filhos) sabem muito bem o que é dinheiro deles e o dinheiro da empresa. Nós não misturamos motoristas para buscar menino no colégio... Tudo o que usar aqui é da empresa. Se for tirar uma passagem aqui, tem que pagar. Não existe aqui o mais ou menos; não existe. Inclusive nós não temos aqui caixa dois. (E1)

Ainda sob esta perspectiva, busca-se evidenciar um tratamento profissional no ambiente de trabalho por parte dos envolvidos, objetivando marcar a separação família e negócio, conforme se observa no tratamento dispensado ao próprio pai no contexto profissional e demonstra o modelo proposto por Gersick *et al.* (2006), em seu modelo de 3 círculos.

Tal aspecto é reforçado pela fala do filho dirigente, então diretor presidente da empresa:

[...] mas esse negócio de família e empresa é separado. Por exemplo, eu tenho constrangimento, eu fico incomodado de pedir ao cara que vai ao banco para depositar os cheques da minha esposa... Eu mesmo vou ao banco. Só quando não tem jeito mesmo. (E2)

Pra mim, o grande, o grande mérito dele (referindo-se ao E1), o grande valor é nunca misturar família, com negócio, com empresa. Nunca misturar. (E2)

Em consonância ao processo de profissionalização e evolução da empresa, faz-se necessário compreender o tema governança, que Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG) é um movimento que surgiu diante da necessidade das empresas modernizarem sua alta gestão, visando tornarem-se mais atraentes para o mercado. O fenômeno foi acelerado pelos processos de globalização, privatização e desregulamentação da economia, que resultaram em um ambiente corporativo mais competitivo (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2012).

Sobre esta temática, quando perguntados sobre a existência de um “Conselho de Acionistas”, os entrevistados responderam que não há uma estrutura formal, uma vez que o processo de governança ainda está em construção, mas que existe, sim, a intenção nesta formalização, e para tanto estão fazendo dos encontros com os *sponsors* da FDC, um laboratório.

Conselhos que nós temos aqui são [...] e [...], que participam muito mais como conselheiros do que executivos. E, somado a eles, no programa da FDC, nós temos três *sponsors*. Então, nós estamos fazendo disso um laboratório. O conselho é menos familiar, apesar de não existir voto. Nós estamos usando isso muito mais como laboratório pra entender como é um conselho, para futuramente ter.(E2)

Neste sentido, quando perguntados sobre os principais desafios da empresa hoje, os respondentes foram enfáticos e coordenaram suas respostas de forma a evidenciar a mesma conduta de consolidação e posicionamento no mercado.

Segundo E1:

Saber exatamente o posicionamento dela no mercado, se ela tem musculatura pra crescer naquilo que ela quer fazer e buscar novos produtos de posicionamento no mercado. Exatamente, é a busca permanente de inovação. (E1)

E confirma, E2:

[...] percebi algumas coisas. Nosso projeto de crescimento separa a gordura do corpo, primeiro, em fazer desse negócio aqui muito sólido. A minha intenção é fazer do negócio Cabtec bem sólido, pra que eu tenha tempo e dinheiro para poder pensar outras coisas. (E2)

Para Ricca (2001) o sucesso e a continuidade do negócio são o sonho de todos os empreendedores. O que é retratado por E1 e E2 em seus depoimentos, respectivamente:

Saber exatamente o posicionamento dela no mercado, se ela tem musculatura pra crescer naquilo que ela quer fazer e buscar novos produtos de posicionamento no mercado... é a busca permanente de inovação. (E1)

A intenção é levar a empresa como negócio profissional. (E2)

Outro aspecto considerado como relevante para a manutenção da competitividade da empresa é o fato de ela estar submetida a diretrizes alusivas à governança corporativa. Fato que para Álvares (2003) diz do principal papel desempenhado pelos acionistas que são membros da família: que é estabelecer certos parâmetros com base nos quais o Conselho de Administração a Alta Administração devem atuar. Este procedimento visa explicitar a maneira como o empreendimento será dirigido e controlado e como prestará contas. Como expressão desse posicionamento, as famílias preparam, por exemplo, um código de ética que deve ser seguido pelos responsáveis pela governança e pelo gerenciamento da empresa. O Código de Ética (ANEXO A) da empresa expressa este e outros valores, que se acredita resultarem em práticas éticas que orientam para o crescimento forte e sustentado, construindo uma companhia que age “certo”.

Conforme proposto por Álvares (2003), algumas famílias compreendem que é vital frisar alguns temas relativos à definição da estrutura do empreendimento, lançando mão de perguntas como:

- a) A estrutura será a de uma empresa Mãe/Controladora ou haverá simplesmente uma série de empresas operando independentemente?
- b) A família proprietária vai permitir investimentos em participação feitos por membros externos à família na empresa Mãe/Controladora ou em subsidiárias?
- c) A família encoraja investimentos em outras empresas que não fazem parte do rendimento familiar?
- d) Quais são as atribuições específicas da empresa Mãe/Controladora?

Em respostas a estas questões, consta a fala do presidente (E2).

Para mim está bem claro que o nosso projeto inicial de ser uma empresa do tamanho que nós queríamos com esse negócio é inviável, até pelo tamanho do mercado, saturação do mercado e evolução tecnológica. Então, o que é o meu objetivo agora? Separar esse *business* da Cabtec, fragmentar ele. Primeiro, é esse aqui que é o nosso ganha-pão, fazer ele um negócio bem sólido, porque aí eu tenho tempo de pensar em outras coisas que eu gostaria de fazer, de trazer, de pulverizar um pouco essa, essa dependência que a família tem desse negócio. Então, eu to começando a olhar pra isso. (E2)

A primeira coisa que nós estamos fazendo é organizando a empresa, separando o que é da família. Criamos uma *holding* familiar em que nós quatro somos sócios. Fizemos embaixo dela uma *holding* operacional, em que nós podemos eventualmente ter sócios. E nessa *holding* operacional, nós temos as empresas. Hoje, nós participamos disso tudo, mas ela tá preparada para fazer sociedade, mas sempre separando família de negócio de empresa. Nós fizemos esse desenho buscando essa separação, até pra preservar o que nós já construímos. (E2)

Quando perguntados sobre o quanto a atual estrutura gestão favorece, amarra ou compromete a competitividade do negócio, os respondentes entendem que favorece, conforme se observa a seguir:

Não, só ajuda, só ajuda, até para que as pessoas de fora possam ter uma visão que isso é uma empresa familiar... A governança nos ajuda muito. Eu não vejo nada de governança que tira a nossa competitividade. Ela só aumenta. (E2)

Em relação ao processo de desenvolvimento e profissionalização da gestão, a Cabtec conta, desde 2003, com o apoio da Fundação Dom Cabral, por meio do programa Parceiros para a Excelência (PAEX)<sup>14</sup> e seus acionistas desde 1998, quando da existência da Cab Engenheiros Consultores<sup>15</sup>. Este programa visa por meio de realinhamento de estratégia de cada empresa e avaliações gerenciais mensais mensurar o progresso de cada negócio. Sua aplicação é decorrente do desdobramento de uma parceria que reúne empresas de médio porte, entre grupos regionais em todo o Brasil, Argentina, Paraguai e Portugal, em busca da realização

<sup>14</sup> PAEX: O programa Parceiros para a Excelência é uma parceria que reúne empresas de médio porte em busca da implementação de um modelo de gestão com foco em melhoria de resultados e aumento de competitividade. Através da construção gradativa de conhecimento e do intercâmbio de experiências, os participantes discutem seus modelos de gestão, colocando em prática ferramentas gerenciais e estratégicas. (Fundação Dom Cabral, 2012)

<sup>15</sup> A CAB Engenheiros Consultores S.A - empresa que deu origem à Cabtec. De propriedade do fundador que desfez sociedade e passou a dedicar-se à Cabtec.

de um modelo de gestão com foco em melhoria de resultados e aumento de competitividade. Os grupos são constituídos por até dez empresas de uma mesma região, não concorrentes entre si, preferencialmente; em processo contínuo de desenvolvimento e com o mesmo nível de complexidade da gestão (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2012)

Ambos os acionistas validam a metodologia aplicada do PAEX e confirmam sua influência na melhor compreensão do negócio e do processo de expansão e consolidação do mesmo.

Aspecto evidente na fala de E2:

[...] nós temos até orgulho de falar isso, a empresa familiar. Mas as coisas são tratadas de forma profissional, organizada. Não existe essa mistura das coisas. Embora nós tivéssemos isso muito bem separado nas nossas cabeças, às vezes, para as pessoas que estão de fora isso não era visto.  
(E2)

Álvares (2003) observa que existe “uma crescente consciência por parte das famílias proprietárias de empresas de que boas práticas de governança corporativa são aplicáveis a qualquer tipo de empreendimento e que, com o tempo, as empresas familiares – especialmente as de maior porte – se guiarão pelos mesmos padrões das companhias que tem ações nas bolsas”. As práticas de governança buscam, então, instrumentos para garantir que a família e a empresa permaneçam saudáveis.

Na tentativa de perpetuar a empresa e torná-la mais competitiva, observa-se sob a ótica do Modelo Tridimensional de Gersick et al. (2006) que a profissionalização da gestão e evolução do modelo de empresa familiar, sofrerá variações de acordo com as novas demandas e novos entrantes no processo, tal como a entrada de sócios-proprietários não gestores e não familiares. Conforme expresso na fala de E2:

[...] não dá pra respirar, eu acho assim, nós temos que buscar perpetuar essa empresa mesmo, o que esta empresa pode ser daqui pra frente [...]  
(E2)

Nós estamos começando a trabalhar aqui dentro. A primeira coisa que nós estamos fazendo é organizando a empresa, separando o que é da família.

Criamos uma *holding* familiar em que 4 somos sócios<sup>16</sup>. Fizemos debaixo dela uma *holding* operacional, em que nós podemos eventualmente ter sócios. Nessa *holding* operacional nós temos as empresas. Hoje nós participamos disso tudo, mas ela está preparada para fazer sociedade, mas sempre separando família, de negócio, de empresa, sempre. Nós fizemos esse desenho buscando essa separação, até pra preservar o que nós já construímos. (E2)

E finaliza:

[...] dessa forma podemos administrar a entrada de novo(s) sócio(s). (E2)

---

<sup>16</sup> Sócios: 1 fundador; 3 filhos (1 sócio dirigente; 1 assessora jurídica e 1 gerente de controladoria)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema empresa familiar tem instigado teóricos e pesquisadores pelo fato de essas empresas estarem ocupando grande parte da paisagem econômica e social no Brasil e no mundo, sem que, muitas vezes, as pessoas tenham essa percepção. A presente pesquisa originou-se, portanto, do desejo de se poder contribuir com um estudo acerca de duas instituições seculares, quais sejam, a família e a empresa, e seu objetivo principal foi descrever o estilo de gestão e o processo de profissionalização de uma empresa familiar.

Para atender aos objetivos propostos nesta dissertação, foi realizado um estudo de caso, de caráter qualitativo, em uma empresa familiar, de médio porte, com sede em Belo Horizonte - MG, e que há 20 anos presta serviços no segmento de tecnologia focada em mobilidade, identificação, captura automática e comunicação de dados.

Essa organização foi escolhida em função dos critérios estabelecidos e descritos na metodologia de trabalho e pela acessibilidade da pesquisadora. Tendo em vista o público definido para a pesquisa – baseado no M3C de Gersick *et al.* (2006), realizaram-se as entrevistas semiestruturadas, que tiveram como base dois roteiros diferenciados, sendo um para o fundador e outro para o sócio dirigente.

Como base conceitual esta pesquisa amparou-se na proposta de Bernhoeft (1989), o qual considera empresa familiar aquela em que origem e história encontram-se vinculadas a uma família, ou ainda, aquela em que membros da família administram o negócio. Sob a perspectiva evolucionária, pela proposta de Gersick *et al.* (2006), por meio do Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar.

No decorrer da pesquisa, foi possível constatar, que a organização pesquisada encontra-se bem caracterizada dentro do conceito de empresa familiar, inclusive no que tange a figura do fundador como referência de sua origem e história, bem como uma diretoria composta, em sua totalidade, por membros familiares. Pelo exposto, buscou-se responder ao problema de pesquisa: **Em que aspectos os estilos de**



### **gestão do fundador e do sócio dirigente influenciaram na dinâmica de profissionalização da gestão de uma empresa familiar?**

Sobre este assunto, Bernhoeft (2004) comentou ser um engano muito comum a empresas familiares o fato de confundir profissionalização da gestão com profissionalização da sociedade. O autor demarca bem estas duas posturas, quando explica que não basta os sócios se profissionalizarem sem a profissionalização dos *stakeholders*. Sob esta égide, a Cabtec mantém-se bastante coerente, primeiramente cuidando da profissionalização da sociedade, sobretudo no cuidado à preservação da propriedade. Já em relação a profissionalização da gestão, observa-se um incentivo ao *staff* gerencial para sua capacitação em programas oferecidos até mesmo pela Fundação Dom Cabral.

A Cabtec é uma empresa jovem, com vinte anos de existência. O fundador é atuante e representa um papel mais como conselheiro e fiador de decisões que impactam a sobrevivência, o crescimento e a competitividade da *holding* familiar. A gestão executiva da empresa é feita pelo filho mais velho, que tem representatividade e ascensão forte sobre as irmãs, que o respeitam, pessoal e profissionalmente.

A empresa iniciou suas atividades orientadas pela prática empreendedora do pai (fundador) - exemplo de perseverança e dinamismo, uma espécie de orientador, conselheiro; a partir da competência em fazer e gerir seu próprio negócio. Sendo marcantes seu posicionamento e sua influência tanto no campo pessoal quanto no profissional, aspectos que repercutem no comportamento dos filhos (sócios).

Diversas características em relação ao fundador foram apontadas no arcabouço teórico fazendo jus ao perfil e estilo de gestão impressos na empresa, dentre as quais se destacam: sua orientação para negócios e resultados, sua vitalidade e disposição para o trabalho e sua capacidade empreendedora, a contínua busca pela inovação e aumento de competitividade e senso de preservação da família, por meio da separação desta, da propriedade e negócio. Aspectos que se evidenciam a partir da abordagem de Garcia (2001), quando observa que o primeiro estágio do desenvolvimento da empresa familiar está no momento da fundação da organização, em que o fundador encontra-se motivado por vários elementos desde a percepção

de necessidades não atendidas de mercado até a vontade de ser o dono do próprio negócio ou da combinação de um ou mais destes elementos.

Para esta empresa, a figura do fundador apresenta uma peculiaridade em relação à conceituação para a temática, ele nunca ocupou cargo executivo na estrutura organizacional. Fato que não inviabilizou sua influência no negócio, tendo em vista que sempre, desde a fundação da empresa, desempenhou papel de conselheiro, ainda que informalmente e fiador de novos negócios.

Em resposta aos objetivos que tratam da caracterização dos estilos de gestão do fundador e sócio dirigente, lançou-se mão de uma ferramenta capaz de traçar perfis singulares a cada respondente e, ao mesmo tempo, convergentes, no sentido de definir um estilo único de administrar a empresa. Foi proposto aos entrevistados a submissão a um inventário, o *RH Profiler*.

O perfil do fundador foi desenhado a partir do apontamento de características pessoais que o definiram como sendo uma pessoa mais técnica e analista, com habilidade para trabalhar com projetos sofisticados, além de possuir um pensamento preciso que o possibilita organizar e detalhar os fatos para uma melhor resolução dos mesmos. É focado em produtividade e imprime qualidade ao trabalho que executa. Ademais, é uma pessoa que, sob pressão, tende a superar expectativas, inclusive suas próprias. Seu posicionamento é orientado pela busca de elementos que possam dar-lhe condições para decidir, o que o define como sendo muito racional e comedido.

Quanto à definição do perfil do sócio dirigente, percebe-se congruência ao do fundador. É também marcado por uma orientação para resultados, acrescida de outras características que o definem como “técnico”. Sua forma de atuar combina exatidão e precisão, somada a paciência para trabalhar em um projeto até que ele seja concluído. É interessado em produzir trabalhos de qualidade e frequentemente não mede esforços para que o resultado seja o melhor possível. No que se refere ao processo decisório, prefere não tomar decisões sozinho, e evita exposições frente a grupos, tendo, portanto, uma postura mais reservada. O fato de ser mais comedido imprime a ele, uma ação mais cautelosa frente às mudanças, principalmente se

forem inesperadas, evitando-se com isso decisões intempestivas e mal calculadas. Fato que pode ser interpretado como lentidão. Prefere ter tempo para analisar e planejar antes de mudar alguma coisa, assumindo, portanto, um estilo diretivo orientado para a racionalidade e mais comedido.

Tais definições, de ambos os envolvidos na pesquisa, indicam um linha de atuação composta pelo perfil do sócio dirigente e do fundador, conforme explicitado no Quadro 6, por meio da composição de um “perfil combinado”. Este perfil, também foi delimitado pela conjugação de estilos possíveis no inventário RH *Profiler* e diz sobre um posicionamento racional e comedido para classificação do estilo de gestão predominante na empresa. Interessante observar que os estilos, apesar de singulares se somam no sentido de manter a empresa com repostas mais rápidas às demandas de mercado e dela própria, aspectos relevantes ao processo de profissionalização da gestão e sociedade. Sobretudo considerando o momento que a empresa com expansão dos negócios.

Em resposta ao objetivo que trata de descrever o processo de profissionalização da gestão da empresa, acredita-se que a ferramenta de avaliação do perfil e do potencial a que foram submetidos os entrevistados ofereceu além da caracterização de estilos de gestão, subsídios afetos ao comportamento orientados para a proposta de continuidade do processo de profissionalização, uma vez que traz elementos relativos à personalidade de cada um dos envolvidos, que influenciam diretamente na forma de gestão. Vale ressaltar que além dos estilos combinados, a forma como a gestão atual se manifesta é imbuída dos valores familiares, expressos por meio do Código de Ética da empresa, que serve como balizador na condução das equipes de trabalho e representa uma forte expressão da família, tendo em vista que segundo o próprio diretor estão escritos em tal código.

Para Ricca (1998) a profissionalização da família está associada muito mais a uma atitude da própria família proprietária, do que na contratação de profissionais externos ao ambiente familiar.

Tomando como base o modelo apresentado por Gersick *et al.* (2006) que descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes – gestão,

propriedade e família - e considerando os principais desafios estratégicos da empresa em questão, identificaram-se dois pontos básicos decisivos para o início da profissionalização da Cabtec, quais sejam a adoção de práticas administrativas mais racionais e a integração de profissionais não familiares na gerência de setores da empresa. Ainda sob a perspectiva da profissionalização, percebe-se, que a maior preocupação dos membros da família é com a consolidação e com a sobrevivência do negócio, traduzida pela necessidade de expandir fronteiras de atuação, diversificar e inovar, a fim de pulverizar e ampliar a atuação da *holding* familiar no mercado, visando com isso reduzir sua dependência a uma única atividade de extração de rendimentos.

Tal fato é corroborado pela observação da preocupação com a profissionalização da gestão, no âmbito empresarial, em que cada acionista precisa contribuir com sua *expertise* para a prosperidade no negócio. Neste sentido, o aporte intelectual oferecido pela Fundação Dom Cabral, por meio do PAEX, um programa voltado para a realidade de empresas de médio porte, tem se apresentado muito importante, constituindo-se em fio condutor aos processos de melhoria vivenciados até então.

Em consonância à evolução de uma empresa profissionalizada, entende-se que a formalização do Conselho Familiar é fundamental, visando não somente a manutenção do bom clima na família empresária, mas também o início do tratamento sobre o processo de sucessão. Somado a isso, a importância desse tipo de conselho está relacionada à consolidação da organização, uma vez que comunica aos empregados que a família tem interesse e preocupação permanentes com a empresa. Estas prerrogativas também podem influenciar indiretamente o desenvolvimento de uma cultura empresarial afinada com os valores da família e ser uma vantagem competitiva potencialmente importante. Outro aspecto interessante a se considerar sobre o poder reservado ao Conselho prende-se em sua capacidade de cristalizar a memória coletiva em relação ao legado da família, fundador e sucessores, assim como de ajudar a manter vivas as tradições da família. Apresenta-se também para apoiar os membros da família na descoberta e/ou fortalecimento daquilo que os une.

Em relação ao ciclo evolutivo, a empresa pesquisada está na primeira geração e passeia pelos dois estágios do modelo competente à Gersick *et al.* (2006), sendo o primeiro estágio o mais adequado à sua classificação. O terceiro estágio, chamado de consórcio de primos, não se aplica a empresa pesquisada, uma vez que a organização ainda se encontra na primeira linha de sucessão.

Para Gersick *et al.* (2006), em relação à compreensão da dinâmica evolucionária da empresa familiar com vistas à profissionalização da mesma, o modelo explica a configuração vivenciada pela Cabtec.

Com uma formação mais flexível, este modelo estabelece uma ordem contingencial no que tange ao desenvolvimento de cada ciclo, o que configura para Garcia (2001) que o eixo da propriedade caracteriza-se por um proprietário controlador, que detém todo o capital. No segundo estágio, define-se a sociedade entre irmãos, momento da primeira sucessão patrimonial. Por fim, o terceiro estágio que é chamado de “consórcio de primos”, quando a terceira geração assume o controle da propriedade.

Em relação à busca pela competitividade é fundamental à família ampliar cada vez mais a “zona de consenso”, tratada por Álvares (2003) como o campo da “harmonia possível” do grupo ou da família que se estabelece para suportar decisões conjuntas. Evidencia-se que quanto maior for esta região, mais chances a empresa terá de superar situações difíceis. Este alargamento de fronteiras deverá respeitar as singularidades de cada um.

Observa-se consonância entre o corpo diretivo comprometido com esta pesquisa, no que tange à consolidação do negócio, com vistas à perpetuação da empresa com rentabilidade.

À propósito de Gersick *et al.* (1997, p. 29) “mais que o nome da família sobre a porta ou o número de parentes na alta direção, é a propriedade de uma família que define a empresa familiar.

Como forma de tornar este estudo mais rico em suas constatações acerca da influência do estilo de gestão no processo de profissionalização sugere-se a

ampliação do escopo de entrevistados, envolvendo todos os gestores da família e também aqueles caracterizados como profissionais externos à família. Outro aspecto que merece uma abordagem mais direcionada é a sucessão, que praticamente foi ignorada nesta pesquisa, tendo em vista não ser o tema central. O objetivo seria compreender como as relações pai e filhos e profissionais não pertencentes à família operam a fim de formar uma conscientização empresarial em torno do planejamento do processo sucessório, uma vez que o ideal deste processo é ser definido com antecedência.

Até então não havia tido nenhuma proposição por parte dos familiares quanto ao processo de sucessão, que é um fator de continuidade da empresa. Portanto, esta pesquisa, serviu de “incômodo” no sentido de chamar a atenção para o tema, caso a família intencione, em um futuro em médio prazo manter a Cabtec como fonte de negócio e propriedade.

Cabe reconhecer que esta pesquisa teve suas limitações, uma vez que o objeto de pesquisa se resumiu a uma organização, sofrendo influências do ponto de vista do corpo diretivo, composto somente por dois membros da família empresária, o fundador e o sócio dirigente, representado pelo filho mais velho.

Por fim, parafraseando Adachi (2006) vale dizer que a profissionalização de uma empresa familiar imputa decisões mais em nível racional e menos emocional, fato que configura um estilo decisório mais orientado para o negócio, com traços de racionalidade e atitude mais parcimoniosa e comedida, sem no entanto a perda da assertividade e o desejo de realização, característicos do empreendedor.

## REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S. A.:** gestão de empresa familiar e gestão de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

ALBI, Emílio. **Fiscalidad y empresa familiar.** Barcelona: Planeta-de Agostini, 1994.

ÁLVARES, Elismar. **Organização:** governando a empresa familiar. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2003.

AMARAL, A. C. R. *et al.* **Empresas familiares brasileiras:** perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999.

AMENDOLARA, Leslie. **Sucessão na empresa familiar.** 2. ed. São Paulo: Lazuli, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2002.

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

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

BERNHOEFT, Renato. **Governança na empresa familiar:** gestão, poder e sucessão. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

BERNHOEFT, Renato. Preparo do acionista na empresa familiar. **Gazeta Mercantil**, p. A-23, 20 jul. 1999.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. A. **Governança na empresa familiar:** gestão, poder e sucessão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BETHLEM, A. de S. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 88-97, out./dez. 1994.

BOM SUCESSO, Edina (Org.). **Competências em consultoria:** a teoria na prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

CABTEC. **Home.** Disponível em: <[http://www.cabtec.com.br/pt/home/index\\_pt.php](http://www.cabtec.com.br/pt/home/index_pt.php)>. Acesso: 30 jan. 2012.

COHN, M. **Passando a tocha**. São Paulo: Makron Books, 1991. 255 p.

DANCO, Leon. **Beyond Survival: a business owner's guide for success**. Cleveland: The Center for Family Business – The University Press, 1995.

DAVIS, J. A. **De geração em geração, empresas feitas para durar**. Inter managers, 2007. Disponível em: <[http:// Br.hsmglobal.com](http://Br.hsmglobal.com)>. Acesso em: 10 fev. 2012.

DONATTI, Livia. Empresa familiar: a empresa familiar um âmbito global. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.1, n. 10, 1999.

DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, n. 26, p. 161-198, 1976. Disponível em:< [http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901967002300007.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901967002300007.pdf)>. Acesso em: 4 jun. 2012.

FLORES JÚNIOR, José Elias. **Sucessão em empresas familiares: dilemas de pais e filhos**. 2010. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18689/000731780.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 6 jun. 2012

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **PAEX: parceiros para a excelência compartilhando experiências e otimizando resultados**. 2012. Disponível em: < <http://www.fdc.org.br/pt/programasfdc/paex/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 3 set. 2012.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresariais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERICK, Kelin. E. *et al.* **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GERICK, Kelin E. *et al.* **De Geração para Geração: ciclo de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997.

GONÇALVES, J. Sérgio. **As empresas familiares no Brasil**. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar. 2000.

GORGATI, V. **Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios: contribuições da teoria da firma**. 2000. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.



GRZYBOVSKI, Denize. **O administrador na empresa familiar**: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UFP, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. 2012. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em: 26 jul. 2012.

LANK, Alde, G. Sucessão na gestão: desafio chave para a empresa familiar. In: Álvares, E. (org.). **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2003.

LANSBERG, Ivan. **Succeeding generations**: realizing the dream of families in business. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, J. (Coord.). **Empresas familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999.

LEITE, Gleucir. **Processos de sucessão e desafios da profissionalização**: estudo em quatro empresas familiares da região metropolitana de Belo Horizonte/MG. 2011. 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2011.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração da USP- RAUP**, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul./set.1992.

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

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. A organização da PME: os problemas encontrados e as soluções propostas: o que revelam os estudos franceses. **Revista Estudos Avançados em Administração**, João Pessoa, v. 2, n. 1, p. 223-250, jun. 1994.

LETHBRIDGE, Tiago. O desafio de trabalhar com o pai. **Exame**, São Paulo, v. 39, 1997.

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

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

MACÊDO, Kátia Barbosa. **Empresa familiar brasileira: poder, cultura e decisão**. Goiânia: Terra/UCG, 2001.

MARTINS, Ives Gandra da Silva, MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 4, p. 823-847, jul./ago. 2005

McCLELLAND, David. Business drive and national achievement. **Harvard Business Review.**, jul./ago. p. 99, 1962.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. São Paulo. Atlas, 2005. 146 p.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOREIRA JR, Armando Lourenzo; BORTOLI NETO, Adelino de. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MOZZATO R.; GRZYBOYSKI D. Tréplica - Análise de Conteúdo: Ampliando e Aprofundando a Reflexão sobre a Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 766-775, jul./ago. 2011.

NICOLACI-DA-COSTA, A. M. O Campo da pesquisa qualitativa e o método de explicitação do discurso subjacente (**MEDS**). **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 20, n. 1, p. 65-73, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 1995.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de; **Empresa familiar como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PASSOS, *et al.* **Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. São Paulo: Gente, 2006.

PwC. **Empresas familiares no Brasil: cenários e desafios**

<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/assets/empresa-familiar-brasil-11A.pdf>

Disponível em: <<http://www.empresafamiliar.com.br>> Acesso em: 3 set. 2012.

REA, L.M; PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento a execução**. São Paulo. Pioneira. 2002.

RHPROFILER. **Sistema de identificação de perfil comportamental/profissional**.

Disponível em: <<http://www.rhpro.com.br/metodologia.html>>. Acesso em: 26 jul. 2012.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CLA Cultura, 1998.

SANTOS, R. Altos ganhos dentro de casa. **Mulher de negócios**, v. 2, n. 17, p. 50-53, mar. 1997.

SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. **Sucessão em empresas familiares:**

dificuldades e ações preventivas. 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1993.

SCHEIN, Edgar. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982. 208 p.

SILVA JÚNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia. Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. **R. Adm.**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 107-117, jan./mar. 2006.

SOARES, J; MACHADO, A. C.; MAROCCO, B. Gestão em família. **Pequenas Empresas: Grandes Negócios**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 107, p. 30-35, dez. 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIDIGAL, Antônio Carlos. Viva a empresa familiar, mitos e verdades. **Gazeta Mercantil**, p. A-2, 5 ago. 1997.

WERNER, R. **Família e negócios: um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manole, 2004.

YIN, R, K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## ANEXOS

<b>Anexo A – Código de ética .....</b>	<b>84</b>
<b>Anexo B – Perfil do entrevistado 1 .....</b>	<b>89</b>
<b>Anexo C – Perfil do entrevistado 2 .....</b>	<b>91</b>
<b>Anexo D – Organograma .....</b>	<b>93</b>

## ANEXO A

### Código de Ética



**Código de Conduta Ética**

## INDICE

Índice	01
Ideologia	02
Princípios Éticos da Cabtec, Cabtec Sistemas e Código Brasil – “Carta de Valores”	03
Apresentação e Aplicabilidade do Código de Conduta Ética	04
Cartão de Ponto/ Pontualidade	05
Assiduidade	05
Aparência/ Apresentação	06
Livros e Registros	06
Concorrência	07
Informações Confidenciais e Propriedade Intelectual	08
Adesão e Utilização dos Acordos de Reprodução de Software e Programas de Informática	09
Segurança da Informação (TI)	09
Correio Eletrônico e Internet	10
Conflito de Interesse	11
Drogas, Álcool e Armas de Fogo	11
Uso do Telefone	12
Uso dos Ativos da Cabtec, Cabtec Sistemas e Código Brasil pelos colaboradores	12
Direitos Humanos e Local de trabalho	13
Meio Ambiente, Saúde e Segurança Ocupacional	13
Critérios de Avaliação dos Colaboradores	13
Acesso de Visitantes à Empresa	14
Comercialização de Produtos nas dependências da empresa	14
Deveres dos Funcionários – Negócio da Empresa	14
Condutas Incompatíveis com os Valores Cabtec, Cabtec Sistemas e Código Brasil	15
Comitê de Ética	15
Esclarecimentos e Sugestões	15
Violação do Código de Conduta Ética	15

**IDEOLOGIA**

**NEGÓCIO:** Melhoria da Produtividade

**VISÃO:** Ser referência nacional na integração de tecnologias e serviços inovadores.

**MISSÃO:** Garantir produtividade aos clientes através da integração da tecnologia e serviços inovadores, estabelecendo relacionamentos de longo prazo.

**POLÍTICA DA QUALIDADE:** "Garantir a solução em identificação de produtos através de elevado padrão de atendimento e qualidade ao cliente, visando sempre a melhoria contínua dos nossos processos, produtos e do sistema de Gestão da Qualidade".

## **PRINCÍPIOS ÉTICOS DA CABTEC, CABTEC SISTEMAS E CÓDIGO BRASIL – “CARTA DE VALORES”**

> **Respeito às pessoas:** É ter consciência de nossos direitos e obrigações, assim como do outro, compreendendo e aceitando as diferenças individuais.

> **Comprometimento:** É responsabilizar-se pelos objetivos, sempre alinhados com a Missão, Visão e Valores da Empresa.

> **Determinação:** Ter ação focada e com decisão firme diante de um objetivo ou um sonho que se persegue, até a sua conquista final.

> **Iniciativa:** É ser pró-ativo, ou seja, fazer o que precisa ser feito, mesmo sem ser solicitado. É resolver problemas em vez de criá-los, ignorá-los ou transferi-los para os outros.

> **Participação:** É envolver-se nas ações e decisões que tragam resultados de sucesso para a equipe e empresa.

> **Ética nas relações interpessoais:** É agir com lealdade, confiança e transparência nos relacionamentos interpessoais e/ou sempre que representar a empresa.

> **Inovação:** É fazer diferente, desenvolvendo a capacidade de imaginar o que não existe. É questionar a rotina e os hábitos e aprender a conviver com o desconhecido, o diferente, o surpreendente e o novo. É transformar o sonho em realidade com o emprego dos recursos adequados. Simplesmente é ir além...

> **Ambiente de trabalho positivo:** É gerar entusiasmo pelo trabalho em um ambiente profissional, contribuindo com a satisfação das pessoas e lidando com adversidades de modo positivo.

> **Desenvolvimento:** É estar motivado em aprender e compartilhar o conhecimento na formação de profissionais e sucessores e na melhoria contínua dos processos.

> **Resiliência:** É a capacidade de vencer as dificuldades, os obstáculos, tensões e retornar ao estado natural de excelência, superando uma situação crítica.



## **APRESENTAÇÃO**

O Código de Conduta Ética, visa transparência, integridade e lealdade na conduta dos negócios da Cabtec, Cabtec Sistemas e Código Brasil.

Este manual tem como objetivo orientar com clareza suas ações e tomada de decisão, sempre respaldado naquilo que a Cabtec, Cabtec Sistemas e Código Brasil acreditam ser correto. Trata-se de um instrumento que direcionará nossas ações à uma conduta ética.

Os princípios aqui expostos, são a essência do negócio Cabtec, Cabtec Sistemas e Código Brasil.

Acreditamos que práticas éticas, claramente assimiladas e consistentemente seguidas são catalizadoras para o crescimento forte e sustentado, nos permitindo construir uma companhia competitiva agindo "certo".

O entendimento e a aplicação prática de todos estes princípios é uma condição para se pertencer a Cabtec, Cabtec Sistemas e Código Brasil. Nossas atitudes precisam estar em sintonia com os valores da empresa. Estas premissas deverão servir de guia nas nossas ações éticas no trabalho, na família e na sociedade.

Em caso de dúvidas sobre como agir, recorra sempre ao Código de Conduta Ética. Se ainda assim, permanecerem dúvidas, peça orientações ao seu Gestor ou ao Comitê de Ética.

Caso você perceba algo que está em desacordo no Código de Conduta Ética, fique a vontade e nos estimule ao debate do tema.

O Código de Conduta Ética, poderá ser atualizado quando se fizer necessário, e novas regras poderão somar-se a ele.

## **APLICABILIDADE**

Este código de Conduta, aplica-se a todos os colaboradores e prestadores de serviços, e áqueles que estão diretamente ligados ao negócio da Cabtec, Cabtec Sistemas e Código Brasil.

## ANEXO B

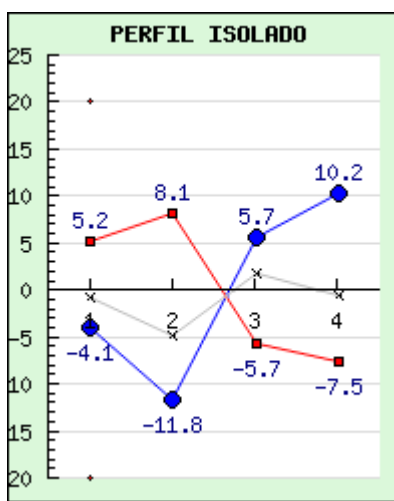
### Perfil Entrevistado 1

Nome: E1

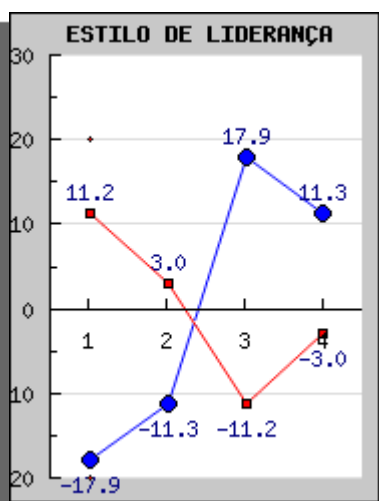
Perfil: AP

Validação do Teste: O Teste indica ter sido feito de maneira correta e sincera.

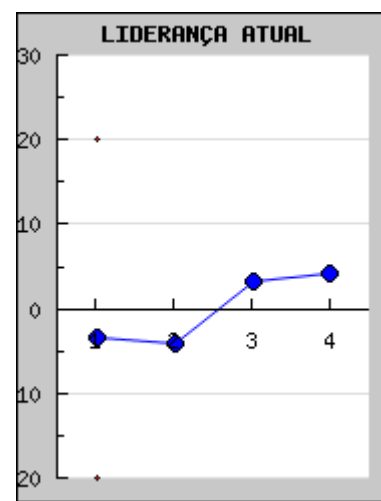
	Perfil +	Perfil -	Geral	Gráfico do Perfil Geral	
Executor:	30,41%	12,62%	20,90%	<div style="width: 20.9%; background-color: green; display: inline-block;"></div>	(B)
Comunicador:	21,20%	3,67%	13,23%	<div style="width: 13.23%; background-color: green; display: inline-block;"></div>	(EB)
Planejador:	55,24%	0,00%	30,69%	<div style="width: 30.69%; background-color: green; display: inline-block;"></div>	(MA)
Analista:	56,60%	9,85%	35,19%	<div style="width: 35.19%; background-color: green; display: inline-block;"></div>	(EA)



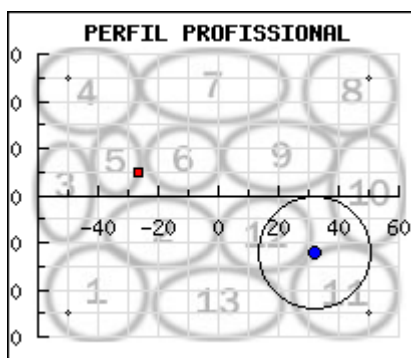
Exe Com Pla Ana



Dom Inf Con For



Dom Inf Con For



É organizado, detalhista, preocupado em produzir trabalhos de qualidade e frequentemente não mede esforços para que o resultado seja o melhor possível. Busca a perfeição.

Frequentemente tem uma compreensão melhor de temas pessoais do que se pode pensar por sua aparência desligada. Não gosta de tomar decisões sozinho, e não gosta de se manifestar em meio a um grupo.

**Relacionando-se com os outros** - Costuma sentir dificuldade em se relacionar especialmente em ambientes que não lhe são familiares; Valoriza amizades e relações fortes com os outros, mas disfarça este gosto com seu

jeito reservado. Quando à vontade, busca estilos mais diretos e extrovertidos.

**Habilidades básicas** - Tem habilidade em trabalhar com projetos sofisticados. Possui um pensamento preciso que consegue organizar e detalhar os fatos para uma melhor resolução. Focaliza produtividade e qualidade do trabalho que executa.

**Fatores motivadores** - É prático, mas há casos onde gosta de planejar bem sua tarefa antes de iniciar. Gosta de trabalhar com consistência em um mesmo projeto e se irrita se é interrompido. Procura se assegurar de que seu trabalho está de acordo com as expectativas de seus clientes, gerentes e colegas.

**Sub-características** - As sub-características deste tipo são: Organização, Especialização e Exatidão.

**Ambiente de Trabalho** - Prefere ambientes tranquilos, organizados e com pouco barulho. Trabalha melhor com poucas pessoas ao redor.

**Reação sob pressão** - Pode perder energia sob pressão, principalmente se for por excesso de tarefa diferentes. Mas com um bom apoio e tolerância por parte de sua gerência consegue cumprir suas tarefas em tempo hábil.

**Relação com mudanças** - Geralmente não gosta de mudanças, e também não gosta de ser pego de surpresa e nem de sofrer riscos e imprevistos.

**Desempenho de tarefas** - Realiza suas tarefas com eficiência. É detalhista e metódico. Consegue ser prático mesmo sendo mais dado à teoria. Prefere desempenhar suas tarefas sozinho.

**Forma como busca resultados** - Com muita responsabilidade, disciplina, muito estudo e dedicação. Prefere buscar os resultados sem ajuda de outros mas precisa sentir que tem o apoio de sua gerência e equipe.

**Fatores de afastamento** - Intolerância, desorganização, falta de apoio.

**Valoriza os outros por...** - Lealdade, comprometimento e tolerância.

**Necessidades básicas** - Fidelidade, apoio, tranquilidade e estudo.

Prático e gosta de ter as coisas sob seu controle. Valoriza mais os fatos reais e argumentos racionais em vez de considerações emocionais. Prefere seguir suas próprias idéias mais do que confiar nos outros. Raramente dá informações acerca de si mesmo a outras pessoas. É orientado para o trabalho. Gosta de ter para si metas e jogar pelas regras e prefere conquistar seus objetivos pelo trabalho que pela conversa.

Paciente e bastante cauteloso. Prefere evitar o risco de falar e raramente toma ações definitivas salvo quando a pressão para o fazer o torna inevitável. Não aceita mudanças ou surpresas de bom agrado, e tende a procurar as situações calmas e previsíveis. Não gosta que lhe peçam pra ficar alterando ou revisando seu trabalho. É geralmente condescendente e introvertido. Confrontos o incomoda potencialmente. Procura sempre cumprir metas e busca desempenhar suas tarefas com alta qualidade. Sob pressão, tende a superar expectativas, inclusive suas próprias. É uma pessoa mais técnica e analista. Busca se especializar em suas tarefas e estuda bem a situação antes de tomar decisão. Gosta de ambientes de trabalho que lhe permitam concentração, pois não gosta muito de ser interrompido

**Tomada de Decisão:** Muito Racional, Comedido





## ANEXO C

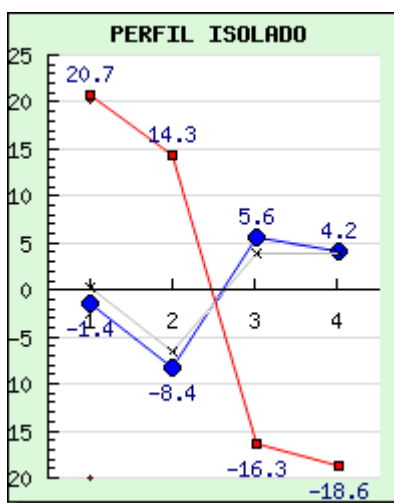
### Perfil Entrevistado 2

Nome: E2

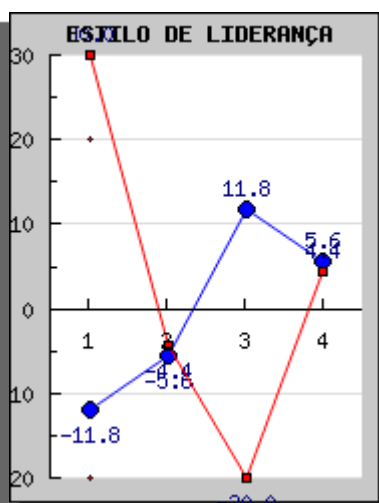
Perfil: PA

Validação do Teste: O Resultado pode ser interpretado como um reflexo verdadeiro do candidato no teste. Verificar Perfil positivo maior.

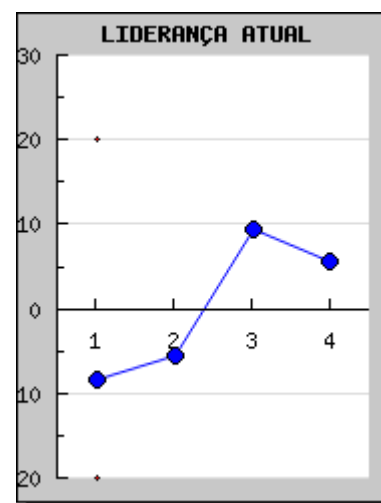
	Perfil +	Perfil -	Geral	Gráfico do Perfil Geral
Executor:	59,91%	22,33%	23,56%	 (B)
Comunicador:	37,79%	8,26%	16,64%	 (MB)
Planejador:	88,57%	10,53%	30,64%	 (MA)
Analista:	74,53%	14,39%	29,16%	 (MA)



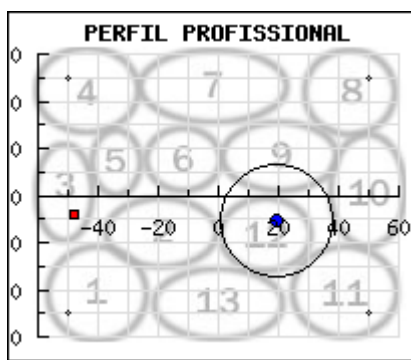
Exe Com Pla Ana



Dom Inf Con For



Dom Inf Con For



É o que podemos denominar de 'Técnico'. Sua forma de atuar combina exatidão e precisão com paciência para trabalhar em um projeto até que ele seja concluído. É interessado em produzir trabalhos de qualidade e frequentemente não mede esforços para que o resultado seja o melhor possível.

Racional e calmo. Prefere não tomar decisões sozinho, e prefere não se manifestar em meio a um grupo.

**Relacionando-se com os outros** - Valoriza amizades e relacionamentos. É agradável com os outros, geralmente bem educado. Tem um estilo reservado. Se envolve profundamente só depois de um bom tempo.

**Habilidades básicas** - Possui facilidade em trabalhos que exijam persistência e exatidão. Usa de praticidade para solucionar problemas.

**Fatores motivadores** - Fica motivado quando recebe orientações claras sobre o que tem a se fazer e também com o apoio por parte de sua gerência.

**Sub-características** - As sub-características deste tipo são: Paciência, Persistência, Cooperação e Exatidão.

**Ambiente de trabalho** - Prefere ambientes tranquilos, organizados e com pouco barulho. Trabalha melhor com poucas pessoas ao redor.

**Reação sob pressão** - Por curto período de tempo, pode ter muito pique para resistir à pressão, mas a longo prazo isto lhe será prejudicial, pois prefere executar suas tarefas com tempo programado.

**Relação com mudanças** - Tende a resistir às mudanças principalmente se forem inesperadas. Prefere ter tempo para analisar e planejar antes de mudar alguma coisa.

**Desempenho de tarefas** - Realiza suas tarefas com eficiência. É prático mas a teoria não o perturba. Prefere desempenhar suas tarefas sozinho e para isso precisa ter todas as ferramentas necessárias à mão. Gosta de executar uma tarefa de cada vez.

**Forma como busca resultados** - Com muita responsabilidade e disciplina. Não desiste enquanto não for até o fim. Prefere buscar os resultados sem ajuda de outros.

**Fatores de afastamento** - Intolerância, desorganização, falta de apoio.

**Valoriza os outros por...** - Lealdade, comprometimento e tolerância.

**Necessidades básicas** - Tolerância, apoio e tranquilidade.  
Gosta de ser prático e de ter as coisas sob seu controle. Valoriza os fatos reais e argumentos racionais, embora possa considerar argumentos emocionais. Prefere seguir suas próprias idéias mais do que confiar nos outros. Mais reservado, não costuma dar informações acerca de si mesmo a outras pessoas. Geralmente criativo, pode ter boas idéias de melhoramento de processos. Prefere o trabalho, embora saiba também valorizar os relacionamentos.

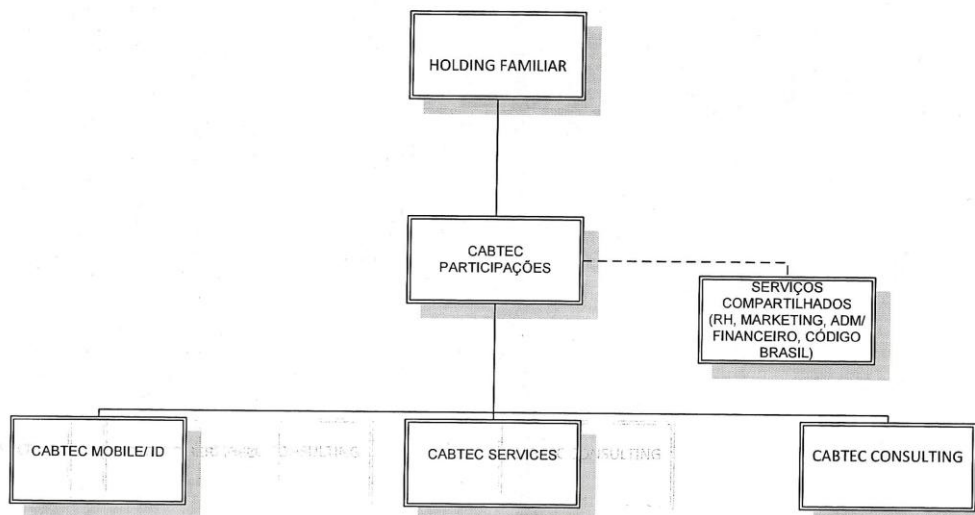
Paciente e cauteloso. Prefere evitar o risco de falar e raramente toma ações definitivas salvo quando a pressão para o fazer o torna inevitável. Não aceita mudanças ou surpresas de bom agrado, e tendem a procurar as situações calmas e previsíveis. É geralmente condescendente e introvertido. Confrontos o incomoda potencialmente. Procura sempre cumprir metas e busca desempenhar suas tarefas com alta qualidade. Sob pressão, tende a superar expectativas, inclusive suas próprias. É bom em analisar a situação e o faz com certa competência, tomando decisões comedidas e de bom senso.

**Tomada de Decisão:** Racional, Comedido

## ANEXO D

### Organograma

ESTRUTURA – COMO NOS APRESENTAMOS PARA O MERCADO



## APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de entrevista - Fundador .....	95
Apêndice B – Roteiro de entrevista – Filho dirigente .....	97

## APÊNDICE A

### Roteiro de entrevista – Fundador

#### “GOVERNANÇA FAMILIAR”

#### ESTUDO DE CASO CABTEC – 2012

Data da entrevista: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2012

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Sexo do entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo/Função: \_\_\_\_\_

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

#### PARTE I: CARACTERIZAÇÃO DO FUNDADOR

- 1) Qual é a sua nacionalidade?
- 2) Em qual local você nasceu?
- 3) Qual é a sua idade?
- 4) Qual é o seu estado civil?
- 5) Você tem filhos? Se sim: Quantos?
- 6) Qual a sua formação?
- 7) Qual curso?
- 8) Você tem pós-graduação?
- 9) Como é a sua atuação na empresa?
- 10) Considera-se ativo na administração da empresa?
- 11) Participa do Conselho?

#### PARTE II: PERFIL DO FUNDADOR E GOVERNANÇA

- 1) Fale sobre sua vida profissional e o impacto de suas escolhas na fundação e direção de sua empresa.
- 2) Foram preservados valores/diretrizes existentes na sua gestão, na nova gestão?



- 3) Há diferenças significativas na forma de administrar a empresa, considerando o estilo do fundador e o(s) estilo(s) do filho executivo (presidente)?
- 4) Há pontos importantes a destacar na gestão atual que não estavam presentes anteriormente?
- 5) Qual sua principal função na empresa hoje?
- 6) Qual seu grau de influência nos processos decisórios na empresa, hoje? Você abriu mão de poder dentro da empresa em favor de seu filho (referindo-se ao presidente)?
- 7) Em sua opinião, qual ou quais os principais desafios da empresa hoje?

### **PARTE III: RELAÇÕES FAMILIARES**

- 8) Existe algum membro da família que, embora não faça parte do quadro funcional, interfira na dinâmica da organização? Quem? Como interfere
- 9) Existiu estímulo, por sua parte relacionada à entrada dos filhos para a empresa? Descreva o processo.
- 10) Como você percebe a aceitação do filho executivo (presidente) pelos membros da família? E na empresa? E no mercado (clientes/fornecedores)?

## APÊNDICE B

### Roteiro de entrevista – Filho dirigente

#### “GOVERNANÇA FAMILIAR” ESTUDO DE CASO CABTEC – 2012

Data da entrevista: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2012

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Sexo do entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo/Função: \_\_\_\_\_

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

#### PARTE I: CARACTERIZAÇÃO DOS SUCESSORES

- 1) Qual é a sua nacionalidade?
- 2) Em qual local você nasceu?
- 3) Qual é a sua idade?
- 4) Qual é o seu estado civil?
- 5) Você tem filhos? Se sim: Quantos?
- 6) Qual a sua formação?
- 7) Qual curso?
- 8) Você tem pós-graduação?
- 9) Qual o seu grau de parentesco com o fundador?

#### PARTE II: PERFIL EXECUTIVO

- 1) A sua educação e sua experiência profissional foram influenciados pela família ou pela natureza do negócio?
- 2) Como e quando escolheu se juntar aos negócios da família?

- 3) Quando você entrou para o negócio da família existia um plano para sua carreira no negócio que o conduziu a ser uma posição de relevância na gestão?
- 4) Fale sobre sua trajetória profissional? Quais os cargos assumidos?
- 5) Quais as atividades e períodos na empresa da família ou em outras?
- 6) Qual o tempo de empresa?
- 7) Qual o tempo no cargo atual?

### **PARTE III: GOVERNANÇA E COMPETITIVIDADE**

- 8) Foram preservados fatores existentes na gestão do fundador, na nova gestão?
- 9) Existe algum membro da família que, embora não faça parte do quadro funcional, interfira na dinâmica da organização? Quem? Como interfere?
- 10) Houve mudança na sua relação com os membros da família em função dos cargos assumidos?
- 11) Há diferenças significativas na forma de administrar a empresa, considerando o estilo do fundador e o(s) estilo(s) do sucessor(s) dirigente? Descreva como e quais foram.
- 12) Há pontos importantes a destacar na gestão atual que não estavam presentes anteriormente?
- 13) Qual sua principal função como dirigente, hoje?
- 14) Como são tratados os interesses familiares dos interesses empresariais?
- 15) Como as divergências são tratadas? Quais interesses prevalecem?
- 16) Qual é a estrutura de governança da empresa e como ela foi criada (por quem, quando, por que, mudanças ao longo do tempo)?
- 17) Em sua opinião, qual ou quais os principais desafios da empresa hoje?
- 18) Você considera que a atual estrutura de governança favorece, amarra ou compromete a competitividade dos negócios?

#### **PARTE IV: RELAÇÕES FAMILIARES**

- 19)** Na sua perspectiva, como é o relacionamento pai e filho(s) na empresa? E entre irmãos? Descreva.
- 20)** Como você percebe sua aceitação do/como “sucessor dirigente” pelos membros da família? E da empresa?
- 21)** Existe um conselho de acionistas? Quem participa? Qual a função?
- 22)** Existe um conselho familiar? Quem participa? Qual a função?
- 23)** Existe um comitê executivo? Quem participa? Qual a função?
- 24)** Existe um acordo de acionistas? Qual o seu conteúdo?
- 25)** Existe um código de ética ou de conduta da família? É formal ou informal?
- 26)** Como e onde acontecem as reuniões entre os membros da família?