

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

MAIARA PIRES CARDOSO

**GOVERNANÇA FAMILIAR: OS BENEFÍCIOS DO PROTOCOLO FAMILIAR ÀS
EMPRESAS FAMILIARES**

**CRICIÚMA
2017**

MAIARA PIRES CARDOSO

**GOVERNANÇA FAMILIAR: OS BENEFÍCIOS DO PROTOCOLO FAMILIAR ÀS
EMPRESAS FAMILIARES**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador (a): Prof. Esp. Rafael dos Santos

CRICIÚMA

2017

MAIARA PIRES CARDOSO

**GOVERNANÇA FAMILIAR: OS BENEFÍCIOS DO PROTOCOLO FAMILIAR ÀS
EMPRESAS FAMILIARES**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 06 de Dezembro de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Rafael dos Santos – (UNESC) - Orientador

Prof. Esp. Ademir Borges – (UNESC) - Examinador

Prof. Esp. Sérgio Mendonça da Silva – (UNESC) - Examinador

Dedico este trabalho à todos aqueles que de alguma forma me apoiaram nesta caminhada, e principalmente aos meus pais, por todo amor e educação para me tornar quem sou.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus pela vida e oportunidade de estudar.

Aos meus pais, Janete Mello Pires e Joaci dos Anjos Cardoso, por me incentivar e priorizarem sempre pela minha educação, e por todo cuidado e carinho a mim dedicado.

Aos meus irmãos Mariane Pires Cardoso e Maurício Pires Cardoso pelo apoio e compreensão ao longo destes anos.

Ao meu namorado Gabriel Custódia, pelo companheirismo, compreensão e incentivo, principalmente no período de elaboração deste trabalho.

Ao Professor Rafael dos Santos, pelo incentivo de aprofundar-me neste tema, e todo aprendizado que me concedeu.

A minha amiga Sinthia Teixeira, que a faculdade me trouxe, pela amizade, pelo esforço, paciência e dedicação que teve comigo.

Aos meus amigos de anos que contribuíram de alguma forma para a conclusão deste trabalho.

Gratidão eterna ao Paulo Daniel Sebastião Brasil, que hoje não está mais entre nós, por fazer parte de quase toda a minha vida pessoal e acadêmica durante esses anos, pela força, compreensão, paciência e amor a mim dedicado.

Ao corpo Docente do Curso de Ciências Contábeis da UNESC, pelos conhecimentos ensinados.

À todos, os meus mais sinceros agradecimentos!

“Sábio é o ser humano que tem coragem de ir diante do espelho de sua alma para reconhecer seus erros e fracassos e utilizá-los para plantar as mais belas sementes no termo de sua inteligência.”

Augusto Cury.

RESUMO

Com o crescimento das empresas familiares e da quantidade de membros envolvidos nos negócios da família, os sócios buscam cada vez mais, utilizar-se de ferramentas que trazem benefícios para organização. Somente 30% das empresas familiares sobrevivem à passagem de comando para a segunda geração e apenas 5% passam para a terceira geração. Sendo assim, o objetivo desse trabalho consiste em identificar os benefícios que o Protocolo Familiar possui para amenizar os conflitos entre os familiares, tendo o intuito da continuidade dos negócios. O estudo dos temas abordados neste trabalho, apresentado pela Governança Corporativa e Familiar, o Conselho Família, a ética e o Protocolo Familiar propõem maneiras de reunir os gestores das empresas familiares para tratar de assuntos de seus interesses perante a empresa, estimula a exploração e elaboração do Protocolo Familiar, colocando em prática, fatores que impulsionam melhorias para a empresa familiar. Assim, aplica-se uma gestão favorável e, conseqüentemente, resulta na continuidade dos seus negócios. A metodologia na realização desta pesquisa científica e análise dos dados, utiliza-se quantitativa. Com base nos objetivos, que consiste em identificar os benefícios que o Protocolo Familiar possui para amenizar os conflitos nas empresas familiares, e seus objetivos específicos, que são: Caracterizar Protocolo Familiar e suas funções, verificar o processo do Protocolo familiar como guia de conduta ética na empresa familiar e avaliar as vantagens que o protocolo familiar contribui para a harmonização entre os sócios e a continuidade da empresa familiar, se enquadra como descritiva e exploratória. Em relação ao tipo de pesquisa, este se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica. Possibilita, assim, a compreensão com maior profundidade da complexidade dos fenômenos. Juntamente com a colaboração dos profissionais que possuem empresa familiar, verificou-se a necessidade das empresas familiares em colocar em prática ferramentas que amenizam os conflitos em famílias e empresas. Foram questionados 10 profissionais de áreas de atividades diferentes da região de Criciúma, Içara e Nova Veneza (SC). Sendo assim, foi possível concluir que o Protocolo Familiar é pouco conhecido pelas empresas familiares, mas resultam em um convívio harmonioso diante da tomada de decisão de seus negócios. A partir do momento que as famílias decidem aplicar o Protocolo Familiar é essencial que os familiares estejam cientes e preparados para cumprir aquilo que foi proposto.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Ética. Conflitos Familiares.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1– Sistema de Governança.....	17
Figura 2 - Assuntos Básicos De Conselhos De Família	20
Figura 3 - Modelo Três Círculos	25
Gráfico 1 - Ramo de Atuação da Empresa.....	38
Gráfico 2 – Fundação da Empresa.....	38
Gráfico 3 - Geração da Empresa Familiar	39
Gráfico 4 - Membros da Família	39
Gráfico 5 - Principal Administrador Atual da Empresa	40
Gráfico 6 - Conflitos de Interesses entre os familiares	41
Gráfico 7 - Harmonia de Interesses entre os Sócios	42
Gráfico 8 – Dificuldades Encontradas no Âmbito Profissional.....	42
Gráfico 9 - Conselho de Família na Empresa.....	43
Gráfico 10 – Possui ou é De Conhecimento O Protocolo Familiar	44
Gráfico 11 - Problemas Familiares Interferem no Bom Funcionamento Das Empresas	44
Gráfico 12 - Separa os assuntos da Empresa com os Problemas Familiares.....	45
Gráfico 13 - Possui Planejamento Ou Acordo Para Momentos De Conflitos	46

LISTA DE ABREVIATURAS

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Objetivos e Princípios Básicos	22
Quadro 2 - Documentos Necessários para Elaboração do Protocolo	31
Quadro 3 - Resolução dos Conflitos	41
Quadro 4 - Visão dos Benefícios do Protocolo Familiar	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.1.1 Objetivo Geral	14
1.1.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 GOVERNANÇA FAMILIAR	16
2.1.1 Estrutura da governança familiar	17
2.1.2 Assembleia Familiar	18
2.1.3 Conselho Família	19
2.1.4 Family Office	21
2.1.5 Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa	21
2.2 EMPRESA FAMILIAR	23
2.2.1 Características da Empresa Familiar	24
2.2.2 O Modelo de Três Círculos	24
2.3 ÉTICA NA EMPRESA FAMILIAR	26
2.3.1 O Código de Ética e Conduta na Empresa Familiar	27
2.3.2 Crenças e Valores	28
2.3.3 Conflitos de Interesse	28
2.4 PROTOCOLO FAMILIAR	29
2.4.1 Conceito e Estrutura do Protocolo Familiar	30
2.4.2 Regras, Acordos e Condutas	32
2.4.3 Validade Jurídica do Protocolo Familiar	33
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	35
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	35
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS	36
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	37
4.1 ANÁLISE DE DADOS COLETADOS	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERENCIAS	50
APÊNDICE	53

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	54
---------------------------------------	-----------

1 INTRODUÇÃO

As empresas possuem um papel importante na economia e suas responsabilidades cotidianas fazem com que sirvam de exemplos para futuros empreendedores que estão dispostos a abrir seu próprio negócio, a fim de realizar seus sonhos. É mediante sua própria imaginação e força de vontade que nasce grandes empresas.

As empresas familiares, de acordo com Fontes Filho e Leal (2011), são as mais antigas e dominantes formas de negócios de todo o mundo. Elas podem ser pequenas ou grandes, de capital aberto ou fechado, com muitos ou poucos funcionários.

Para BORNHOLDT (2003) as empresas, foram fundadas por pessoas com sonhos de ter seu próprio empreendimento, na constante busca de posicionar-se como líder, sem conhecimentos empresariais e teóricos, assumindo a possibilidade dos riscos de gerir um negocio.

Encontrar diretrizes que beneficie e satisfaça o interesse dos sócios são fundamentais para a continuidade da empresa familiar. A tomada de decisão, não é somente capacitar o sucessor a assumir o poder decisivo, mas preparar o responsável para gerenciar, capacitá-lo para qualquer circunstância diante os relacionamentos que as empresas têm com seus clientes, e isso gera certo desconforto as partes interessadas, pois essas decisões devem estar em comum acordo entre os sócios, assim a empresa não passará por períodos de conflitos e não causará o declínio na organização.

O Protocolo Familiar ajuda as empresas familiares, na busca constante de resolver os conflitos de interesses, ainda assim, possibilita os sócios entrarem em comum acordo, mediante assinatura, assim ambos poderão seguir com ética aquilo que está proposto nesse documento.

1.1 TEMA PROBLEMA

Neste capítulo busca-se apresentar a estrutura do trabalho, demonstrando o tema e o problema da pesquisa, juntamente com o objetivo geral e os objetivos específicos, e a relevância da justificativa em comprovar qual a importância do tema apresentado.

Para Oliveira (2006) os dados estáticos da geração das empresas, no Brasil, em média, existem dados que afirmam que a vida das empresas não familiares é de 12 anos e das empresas familiares é de nove anos, apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e apenas 5% passam para a terceira.

As empresas familiares estão crescendo cada vez mais no mercado empresarial, uma das dificuldades enfrentadas por essas empresas é o relacionamento entre os sócios. Quando o assunto é empresa familiar, logo se pensa nas dificuldades de convivência, relações de interesses, respeito entre os superiores e fundadores da empresa, entre diversos outros problemas que uma empresa familiar presencia. Este assunto é pouco discutido no âmbito familiar, pois há envolvido diversos modelos padrão, daquilo que já está estabelecido para as empresas.

Os sócios buscam formas de posicionar-se no mercado, sem gerar conflitos entre si, pra isso, precisam planejar e pôr em prática o desenvolvimento de sua empresa e deve estar sempre atento na possível transição futura de sua geração. Outra complexidade comum é quando ocorre disputa de interesses pelos irmãos, filhos do fundador, ou seja, disputa do melhor cargo, ou a cultura de que o primeiro filho deve ser aquele a seguir os passos do seu pai, em quem poderá assumir futuramente a administração da empresa, pois em algum momento da vida, o fundador não cumprirá mais suas responsabilidades, havendo a necessidade na mudança de sucessor.

Normalmente os problemas de sobrevivência mais comum, relativo à organização das empresas familiares, são os conflitos gerados entre os sócios. A importância de um protocolo familiar implantado nas empresas impacta a estrutura organizacional e evita o desgaste familiar, obtendo resultados satisfatórios que priorizam a continuidade de seus negócios.

Diante do que foi apresentado, faz-se o seguinte questionamento: Que benefícios o Protocolo Familiar evidencia nas empresas familiares?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Neste tópico serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que direcionam a importância do processo sucessório nas empresas familiares.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa consiste em identificar os benefícios que o Protocolo Familiar possui para amenizar os conflitos nas empresas familiares.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para que o objetivo geral seja alcançado é necessário pôr em prática os objetivos específicos que são:

- ✓ Caracterizar Protocolo Familiar e suas funções;
- ✓ Verificar o processo do Protocolo familiar como guia de conduta ética na empresa familiar;
- ✓ Avaliar as vantagens que o protocolo familiar contribui para a harmonização entre os sócios e a continuidade da empresa familiar.

1.3 JUSTIFICATIVA

O Protocolo Familiar surge da necessidade que os empresários têm em relação ao convívio familiar dentro da empresa. Quando de fato é cumprido o protocolo, conseqüentemente aparece o benefício e harmonia entre os sócios, pois a primeira crise familiar ocorre no primeiro período em que há a mudança de liderança ou divisão de bens dos sucessores.

A partir dos fatos, de que uma empresa familiar, já não possui mais um convívio harmônico entre si, impactando a continuidade em seus negócios, justificase o maior interesse dos sócios na busca de um instrumento eficaz e verificou-se a relevância de trabalhar este tema. Salieta-se esclarecer os objetivos que um protocolo familiar abrange nas organizações, de proporcionar um ambiente de

convívio social em acordo, resultado de plena união entre os sócios, pois a divisão dos bens familiares envolve muita discussão no quadro familiar.

Este tema pode contribuir para os profissionais da área, sendo que auxilia o aprimoramento das práticas e técnicas nas empresas familiares, esclarecendo um conjunto de temas na elaboração do protocolo familiar.

Com base nesse contexto, as contribuições potenciais da pesquisa em nível teórico desse estudo, são importantes para direcionar as partes interessadas a traçarem novas estratégias ou melhorar as já impostas pela empresa, para obter a confiança na tomada de decisão, gerando a redução de conflitos e harmonia entre sócios. A relevância social do projeto perante a sociedade é a continuidade da empresa familiar no mercado empresarial e econômico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os conceitos relacionados ao tema em estudo, que envolvem as pesquisas bibliográficas e a maneira de como os sócios se relacionam na empresa familiar.

2.1 GOVERNANÇA FAMILIAR

A evolução da governança corporativa no século passado era desconhecida, deu início nos anos 90, pela necessidade dos conselheiros não ter o conhecimento sobre os negócios do acionista controlador e a forte presença do acionista familiar majoritário. Foi a partir dessa época, com o surgimento de grandes conselhos e leis instituídas, que a Governança Corporativa começou a ser conhecida, vinha se firmando e alçando maturidade. (SILVA, 2012).

A definição de Governança Corporativa é “um conjunto de práticas que tem por finalidade aperfeiçoar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores, facilitando, assim, o acesso ao capital” (SILVA, 2012, p. 27). “Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal” (IBGC 2006, p. 23).

O tema Governança Corporativa é pouco visto pelas empresas familiares, embora não seja um tema recente, é essencial para a separação entre negócios e família. Em função da complexidade expostas e dos conflitos de interesses entre administradores e acionistas, que não visam à maximização de valorização das ações, a governança corporativa nas empresas familiares é de suma importância, pois é responsável pelos princípios que direcionam o processo de tomada de decisão, minimizando os problemas de agência. (BORNHOLDT, 2005).

Em virtude da influência de questões familiares, as empresas familiares adquirem uma dificuldade maior sobre a condução dos negócios, e o objetivo das práticas de governança corporativa é proporcionar o crescimento de longo prazo das empresas e a criação e operacionalização de um conjunto de mecanismos que visam fazer com que as decisões sejam tomadas. (IBGC, 2006). Nas empresas

familiares, governança corporativa representa a relação entre a empresa, o acionista, a família e seus herdeiros.

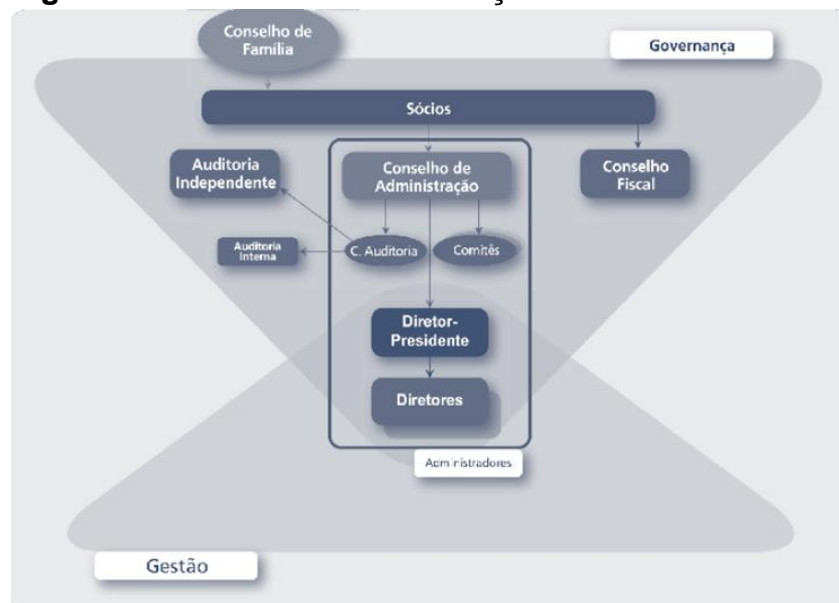
A Governança Corporativa em empresas de controle familiar, portanto, estabelece as relações não apenas no âmbito da separação entre propriedade e gestão, mas no âmbito das relações entre família, patrimônio societário e empresa. (IBGC 2006, p. 23).

As empresas passam por dificuldades em suas trajetórias, grande parte do fracasso das empresas é causada pela má gestão, fraudes e erros estratégicos, ainda assim, algumas empresas conseguem evitá-las com a boa gestão de seus negócios, pois existem sistemas de governança corporativa e conselhos qualificados (SILVA, 2012). A Governança Corporativa direciona essa boa prática e passam a confiabilidade a seus investidores, aumentando a valorização das empresas. Por isso, investir em boas práticas gera transparência entre as partes interessadas e fortalece o crescimento da empresa no mercado.

2.1.1 Estrutura da governança familiar

A estrutura do sistema de Governança Familiar, de acordo com o IBGC (2009), prevê a ordem dos elementos, aborda práticas e recomendações para cada órgão do sistema das organizações, como mostra a figura 1 a seguir:

Figura 1– Sistema de Governança



Fonte: IBGC (2009, p.16)

Para IBGC (2009) o crescimento constante das empresas, a estruturação e as funções devem ser bem elaborados, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta que visa atingir metas, diminuindo o individualismo e traçando os objetivos nas tomadas de decisões. Apesar de todos os órgãos serem importantes para a empresa e para o processo sucessório, nesta pesquisa será apresentado apenas o Conselho de Família.

2.1.2 Assembleia Familiar

A reunião ou Assembleia Familiar, de acordo com o IBGC (2016), é um fórum de amplo caráter informativo, apenas para empresas familiares, onde são discutidos os interesses dos familiares, do qual participam todos os membros da família, segundo regras previamente acordadas relativas a faixa etária, participação de cônjuges e agregados, entre outras.

O autor Casillas Bueno (2007, p.107) descreve “Assembleia Familiar em uma reunião formal, da qual participam todos os membros da família proprietária”.

As reuniões são realizadas, em geral, uma ou duas vezes por ano, para inteirar-se e validar-se as recomendações do Conselho de Família. Entre suas atividades relevantes, o que mais são abordados em uma assembleia familiar, como apresenta o IBGC (2006, p. 33), são:

- Atualização sobre as atividades desenvolvidas durante o ano;
- Prestação anual de contas (orçado X realizado);
- Comunicados sobre a empresa, a propriedade e outras atividades da família;
- Avaliação das atividades das diferentes estruturas de governança familiar;
- Discussão e definição de diretrizes, planos e políticas familiares;
- Eleição do Conselho de Família.

Por fim, as reuniões são para suporte estratégico, e varia de acordo com a família. As reuniões são uma celebração da convivência familiar. O principal objetivo para o IBGC (2016, p. 33) “é promover contato, integração e comunicação entre familiares, além de compartilhar visões e aspirações”. Os familiares devem sair das reuniões, convictos de terem recebido informações relevantes sobre os demais participantes e a empresa.

2.1.3 Conselho Família

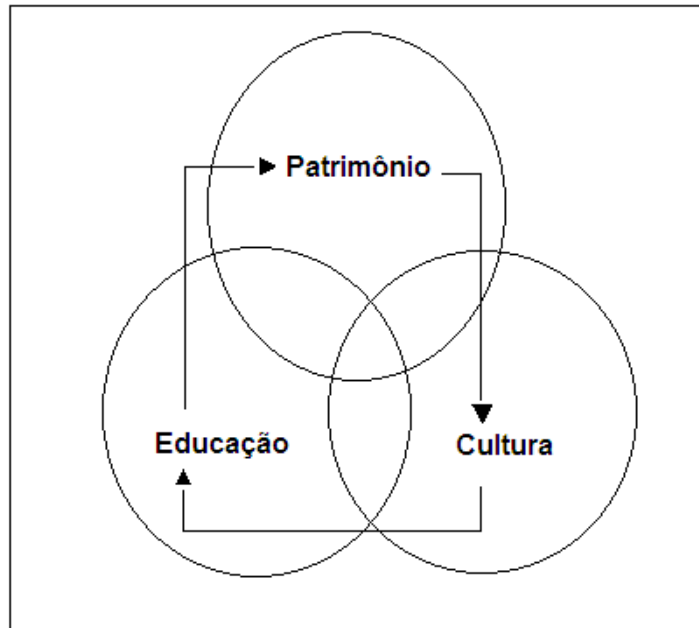
O Conselho de Família é um órgão optativo, porém de extrema importância, ainda mais quando se trata de empresa familiar. Geralmente esse conselho cuida dos interesses e expectativas dos negócios familiares, além de zelar pelo patrimônio e evolução da empresa (IBGC, 2009).

Quando as reuniões entre os familiares se tornam insuficientes para organização da empresa, faz-se necessário a constituição de um conselho familiar, recomendável para debater sobre as questões atuais da empresa e da família, estabelecer políticas e mecanismos que permitem enfrentar problemas e desafios que a empresa tem como objetivo. (CASSILAS, VÁZQUEZ e DIÁZ, 2007).

O conselho de família é um órgão deliberativo que administra o cotidiano das famílias empresárias e seu inter-relacionamento com os sistemas societários e empresariais. Normalmente, é representado por um ou dois membros de cada núcleo ou grupo familiar para as deliberações. (BORNHOLDT, 2005, p. 95).

As principais práticas do Conselho de Família, conforme o IBGC (2009) são definir limites entre interesses da família e da empresa, preservar os valores, estabelecer critérios para proteção patrimonial, criar mecanismos para a aquisição de participação de outros sócios em caso de saída, planejar sucessão, transmissão de bens e herança e definir critérios para a indicação de membros que irão compor o Conselho de Administração.

A finalidade do conselho familiar é chegar a um acordo sobre os assuntos, para os quais a opinião dos familiares é de vital importância para a empresa e amenizar os conflitos gerados pelos mesmos. A figura 2 a seguir, com base no autor Bornholdt (2005), representa os três assuntos básicos no conselho de familiar:

Figura 2 - Assuntos Básicos De Conselhos De Família

Fonte: Bornholdt, 2005, p. 96.

Esses assuntos são tratados e cuidados no conselho de família e varia de empresa para empresa, pois existem empresas que dão mais prioridade para cultura, outras, somente patrimônio e educação, outras ainda, somente patrimônio, é relativo ao tipo de necessidade de cada empresa familiar. Bornholdt (2005, p. 97) descreve as funcionalidades de cada assunto tratado no conselho de família. O Patrimônio é voltado para atribuições e funções dos sócios e investidores, criam uma central de operações financeiras e contábeis, assim, os negócios e investimentos particulares passam a ser acompanhados e controlados por especialistas nas áreas patrimoniais. A Educação é voltada para os herdeiros e sucessores, ou seja, preparar os membros familiares para uma boa formação, caso haja uma futura sucessão, ou até mesmo, pelo presente envolvimento dos herdeiros na vida empresarial da família, com a visão da continuidade da empresa familiar. Já a Cultura é sempre voltada para o valor que a família possui preocupação com a imagem e a reputação, esses assuntos são discutidos para preservar as histórias, crenças e ideologia das famílias.

As empresas familiares como uma forma de proteger a estrutura organizacional e seus valores, por não ter o conhecimento necessário para administrar os diversos negócios da sua empresa, que muitas vezes acaba

desestruturando seu patrimônio, optam pelo *Family Office* (escritório da família), que vem sendo uma ferramenta útil e de sucesso para empresas familiares.

2.1.4 Family Office

As empresas quando sentem necessidades de organização, muitas vezes devido à continuidade dos negócios, buscam consultorias especializadas para esclarecer e qualificar as informações para tomadas de decisões, pois a empresa é a geradora de riqueza da família. A escolha de seus sucessores é uma das grandes dificuldades que as empresas familiares possuem, sendo assim, muitas delas estão recorrendo ao *Family Office* (MAMEDE, MAMEDE, 2012).

O *Family Office* (Escritório da família) é um organismo de fundamental importância que vem se destacando no Conselho de Família. Para Silva (2012, p. 260) “O *Family Office* deve ser considerado como braço operacional do Conselho de Família para efeito de preparação e capacitação de acionistas herdeiros, visando um melhor acompanhamento e controle dos negócios da família”.

O *Family Office* não se preocupa somente com a preservação da Governança Familiar e garantia da continuidade do patrimônio, mas sim, com a gestão dos negócios. As empresas familiares estão, cada vez mais, contratando e aprovando os serviços prestados por *Family Office*, pois o mesmo garante maior clareza, segurança e conforto aos membros da família. Os possíveis sucessores devem estar preparados para o gerenciamento da empresa, e possivelmente devem ter recursos além da participação da organização, precisa de perspectiva de futuro próprio, pois a família vai aumentando cada vez mais. (BORNHOLDT, 2005).

Family Office tem como característica, controlar as necessidades e recursos da família, separar o papel de empresário do pessoal, resolver ou minimizar os conflitos de interesses, para que esses não interfiram nos negócios e na vida pessoal, ainda assim, auxilia no processo profissionalizante, contribui com o planejamento sucessório, preparando os novos sucessores. (BORNHOLDT, 2005).

2.1.5 Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa é um caderno criado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC),

composto por base didática dos princípios e das práticas da boa governança Corporativa, com a ideia de aprimorar os padrões de gestão das empresas, ou seja, indica melhorias para todos os tipos de sociedades, visando benefícios no seu desempenho e contribui para a longevidade da sua empresa.

Segundo IBGC (2009), os objetivos e princípios básicos do código das Melhores Práticas de Governança corporativa estão demonstrados no quadro abaixo:

Quadro 1 - Objetivos e Princípios Básicos

Transparência	Mais do que a "Obrigação de informar", a administração deve cultivar o "desejo de informar".
Equidade	Tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam acionistas, sejam as demais partes interessadas (<i>stakeholders</i>).
Prestação de contas com responsabilidade (<i>accountability</i>)	Os agentes da governança devem prestar contas a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem durante os seus mandatos.
Responsabilidade Corporativa	Os conselheiros e executivos devem zelar pela visão de longo prazo e sustentabilidade da organização, devem também, incorporar assuntos de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Fonte: IBGC, 2009, p. 19.

Os princípios e práticas da boa governança Corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle. (IBGC, 2009 p. 19).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) foi fundado em 1995, de acordo com o instituto, é uma organização sem fins lucrativos, com propósito de ser referência em Governança Corporativa, contribui para o desempenho sustentável das organizações, influencia os administradores e sócios à transparência, justiça e responsabilidade em sua gestão (IBGC, 2009).

Portanto, entende-se que, as Melhores Práticas de Governança Corporativa, tem a finalidade de aumentar o valor da sociedade, melhorando a

competitividade e facilitando o seu acesso ao capital e, assim, contribuir para a sua perenidade.

2.2 EMPRESA FAMILIAR

Considera-se empresa familiar quando possui a inserção de um filho ou parente na organização, ligado diretamente a tomada de decisão. Bornholdt (2005) traz de maneira clara que uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família e, ainda assim mantém membros da família na administração dos negócios.

A empresa Familiar no Brasil teve seu marco histórico no início do século XIV, devido às companhias hereditárias, era uma forma dos fundadores passarem suas heranças e administração aos seus filhos. Empresa familiar de acordo com Bornholdt (2005, p. 34) é quando um ou mais dos fundamentos podem ser identificados numa organização ou grupo de empresas e, ainda assim, podem, ser encontrados em uma organização ou um grupo empresarial, o controle acionário pertence a uma família e/ ou a seus herdeiros, os laços familiares determinam a sucessão no poder, os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração, as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família, os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam.

De acordo com Adachi (2006) a empresa em si é um patrimônio que oferece bens e serviços sob quaisquer formas jurídicas, no âmbito econômico, visando à obtenção de lucros, de acordo com seu ramo de atividade. A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão que os laços familiares têm em poder, de maneira hereditária, os valores que identificam com a de uma família.

A maioria das empresas familiares não sobrevive no mercado por muito tempo, no máximo até a terceira geração, devido à repentina mudança que as mesmas sofrem. Para Oliveira (2006) somente 30% das empresas familiares sobrevivem à passagem de comando para a segunda geração e apenas 5% passam para a terceira geração.

Normalmente, as empresas familiares não estão preparadas para a transição de passagem de poder para seu possível sucessor, é uma das maiores

dificuldades, até mesmo quando o fundador venha a falecer, ou simplesmente, desligam-se da empresa por motivos pessoais, os herdeiros não estão aptos a assumir a posição responsável da empresa, é onde os conflitos entre interesses se tornam presente.

2.2.1 Características da Empresa Familiar

Uma das características fundamentais e primordial de toda empresa familiar é a dificuldade em que os sócios têm em saber separar a família da empresa. Depois desta, existem muitas outras que podem ser citadas, conforme Leone (2005 apud MANENTI, 2014, p.16) as características são:

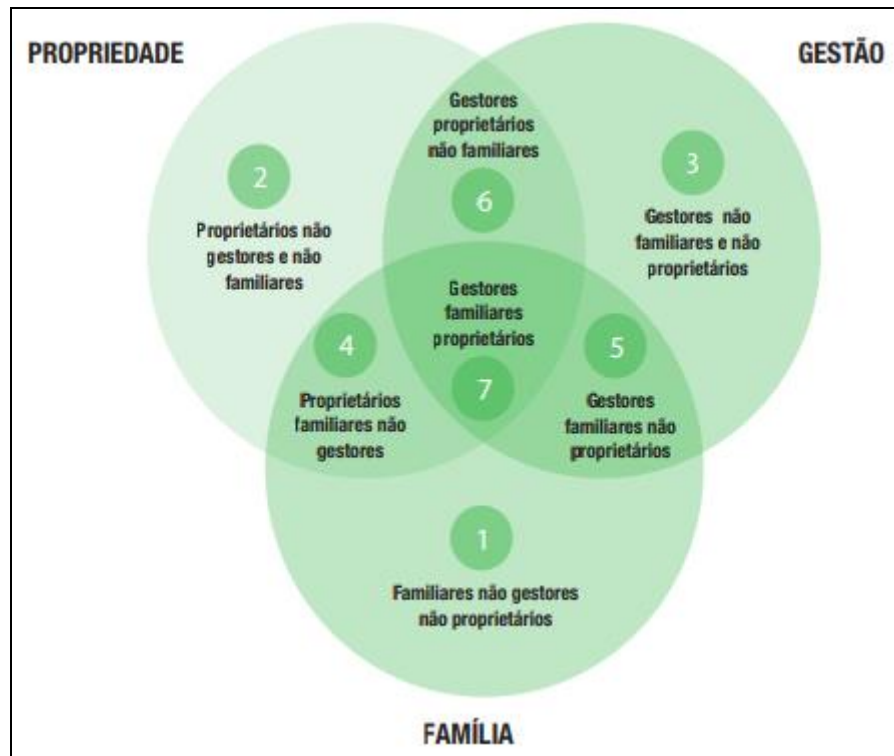
- a) A importância do papel do empreendedor: suas aspirações, suas motivações e seus objetivos pessoais;
- b) O papel do ambiente: a pequena e média empresa familiar deve se adaptar ao seu ambiente. Essa atitude não é, necessariamente, passiva, tampouco reativa; a empresa pode tentar mudar seu ambiente e se constituir em rede;
- c) A natureza da organização: de fato a pequena e média empresa familiar funcionam como um espaço de transmissão aberto sobre o ambiente;
- d) A natureza das atividades: a pequena e média empresa familiar escolhe, naturalmente, uma estratégia de especialização e se apoiam sobre competências distintas e muito específicas.

A gestão da empresa familiar possui qualidades que vão muito além do simples fato de serem administrados por um sistema familiar onde engloba sociedade, empresa, família e relações, entre jurídico, financeiro e, principalmente, assuntos pessoais. Isso porque estes sistemas se sobrepõem uns aos outros.

2.2.2 O Modelo de Três Círculos

O modelo de três círculos, conforme IBGC (2016), foi criado pelo professor John Davis, juntamente com seus colegas da Universidade de Harvard. Este modelo descreve como são os três subsistemas independentes das empresas familiares. O qual está representado por Família, propriedade e gestão, na figura 3 a seguir.

Figura 3 - Modelo Três Círculos



Fonte: IBGC, 2016, p 14.

Cassilas, Vázquez e Díaz (2007) esclarecem que esse modelo de três círculos propõe esquematizar os diferentes âmbitos que existem nas empresas familiares. O sistema dos três círculos apresenta onde cada pessoa se enquadra. São enumerados por sete sistemas. O primeiro âmbito é somente pessoas da família, não é dono do negócio e não trabalha na empresa. O segundo é pessoa que não pertence à família, é dono de uma empresa, mas não trabalha na empresa. O terceiro são pessoas que trabalham na empresa, não pertence à família e não são donos. O número quatro, envolve a família e a propriedade, são pessoas da família e sócios, mas não trabalham na empresa, já o quinto, pertence à família, não são donos da empresa, mas trabalham na empresa, o sexto são donos, trabalham na empresa, mas não pertence à família e o sétimo que se encontra em todos os sistemas, são pessoas que são donos da empresa, trabalham na empresa e são da família. O Eixo da Família constitui a sobrevivência da organização, nele estão incluídos todos os familiares que não possuem ações/cotas e nem exercem funções diretivas na empresa. O Eixo da Gestão qualquer membro da família pode ser colocado em algum dos setores formados pelos círculos e suas superposições. Mesmo pessoas fora da família (executivos) participam desses setores. Este modelo

foi de certa forma aceita, por ser uma ferramenta útil, para a compreensão dos desafios, prioridades e limites da empresa familiar. Por isso, cada círculo deve ser seguido conforme sua própria natureza, suas diretrizes e seus documentos. O Eixo da Propriedade refere-se á pessoas ou entidades que possuem ações da empresa familiar, mas não pertence à família e nem exercem nenhuma função dentro da empresa.

2.3 ÉTICA NA EMPRESA FAMILIAR

As empresas estão buscando cada vez mais os meios de convivência para a sobrevivência no mercado, agir corretamente atualmente, não é só uma questão de consciência, é um dos requisitos fundamentais para quem quer ter uma carreira longa e respeitada. Diante da concepção de Nalini (2009), a palavra Ética, trata-se da ciência que estuda a conduta do ser humano em relação a si mesmo e a sociedade, visando sempre o condicionamento do individuo para uma constante harmonia entre si.

A ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. É uma ciência, pois tem objeto próprio, leis próprias e método próprio, na singela identificação do caráter científico de um determinado ramo do conhecimento. O objeto da Ética é a moral. A moral é um dos aspectos do comportamento humano. A expressão moral deriva da palavra romana *mores*, com o sentido de costumes, conjunto de normas adquiridas pelo hábito reiterado de sua prática (Nalini 2009 p. 19).

A Ética e Moral estão ligadas uma com a outra, relacionados ao comportamento humano. Segundo BECCARI (2006), Moral é um conjunto de valores e regras de comportamento, ou seja, aquilo que se espera das pessoas, quais comportamentos são bem vindos e quais não. Enquanto a ética é a disciplina teórica. Nos dias atuais, é importante ressaltar que a ética passou a ser entendida como uma ferramenta de auxílio e não somente regras a ser cumpridas, é um direcionamento que as pessoas possuem para ter comportamentos adequados e coordenados.

De acordo com Guerreiro (1995 *apud* AMOÊDO, 2007), apresenta a ética como a eticidade que se manifesta em processos de integração em que as pessoas se relacionam em situações com valores éticos. Os próprios valores, sendo positivos ou negativos, não podem ser considerados anteriores nem posteriores à construção do grande processo histórico de comunicação.

Agir com ética é um dever que os profissionais jamais deverão esquecer, além do caráter normal eles são os responsáveis pela imagem da empresa diante aos terceiros.

2.3.1 O Código de Ética e Conduta na Empresa Familiar

O código de ética começou a ser conhecido a partir dos anos de 1970, começou a ser implantado pelas empresas brasileiras e, passou a ser a maneira que as empresas encontravam de formalizar suas tomadas de decisões. As empresas ao decidir praticar a ética em seus negócios, devem informar suas escolhas em um guia referencial, chamado de Código de Ética.

O Código de ética deve ser fruto de consenso entre as pessoas envolvidas. Jamais deve ser elaborado por um iluminado e depois obrigar o cumprimento do mesmo. Quando o código é fruto de consenso entre as pessoas envolvidas, a vivência e as posturas éticas serão realidades visíveis na empresa. Geralmente o código resulta do clima ético de cada organização (PONCHIROLLI, 2008, p. 40).

O código de ética nas empresas familiares, de acordo com Vieira (2000), quando adotado pelos profissionais, passa a ser um diferencial na visão dos clientes, expressa o profundo valor de uma família empresária e sua estrutura, ou seja, transparecem o trabalho de profissionais éticos e dedicados com seus negócios. Mostra a visão para os clientes que o serviço proposto será realizado com qualidade e passa garantia de informações precisas e corretas.

A ética está ligada a maneira de agir do ser humano, os clientes nos dias atuais procuram empresas sérias e responsáveis, para que possam dar o seu voto de confiança e ter a certeza de ter adquirido bons produtos ou serviços de qualidade. Segundo Vieira (2006) os profissionais devem ter uma conduta ética, pois o fazer e o agir estão interligados e tomar decisões pode agravar o relacionamento entre os sócios, é o perfil ético que está representando a empresa.

Veiga (2007) afirma que cada profissional deve estabelecer como base de conduta, os seguintes pontos: Lealdade ao chefe e a empresa, guardar segredo profissional e sigilo das informações, cumprir e respeitar as normas da empresa, contribuir para a manutenção do clima organizacional agradável e harmonioso, desenvolver um relacionamento baseado no respeito e na confiança. A adoção do

código de ética na empresa pode trazer inúmeros benefícios, como, o aumento da relação entre os funcionários, o comprometimento com a empresa e servem de princípios para a solução dos conflitos, protegendo tanto o trabalhador que se adapta nas cresças e valores da empresa, quanto à empresa, por determinada situação, caso o problema seja o desvio de conduta de algum colaborador, acionista, fornecedor, ou outros.

2.3.2 Crenças e Valores

As crenças e valores são pensamentos reais ou imaginários sobre a natureza humana, sobre razão da vida, e sobre a visão do mundo. No que se diz tema da vida, são verdades absolutas e inquestionáveis. (BORNHOLDT, 2005).

Os valores são referenciais de algo importante e essencial sobre a vida, em relação à ética social e moral. Para Bornholdt (2005, p. 163) “Os valores são as categorias de pensamentos e condutas dominantes e aceitas a respeito do que é relevante, para alcançar um convívio harmônico em grupo e sucesso, a fim de atingir objetivos da empresa”. Ou seja, os valores são crenças formadas ao longo de suas histórias, oriundas do centro intangível e imperceptível da cultura organizacional.

2.3.3 Conflitos de Interesse

O conflito de interesse nas empresas, Bornholdt(2005) fala que nasce quando duas ou mais pessoas (partes interessadas/sócios) estão disposto a tomar decisões e ambos não entram em acordo, há os “famosos” desentendimentos e a informalidade por parte desses sócios, pois acabam prezando pelo sentimento individual, e não pela necessidade da empresa.

O guia do IBGC (2004, p.67) afirma que “ o conflito de interesses, quando alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da organização”.

Segundo Bornholdt (2005), quando se fala em conflitos, logo vêm à tona as palavras brigas, atritos ou até mesmo guerra. Muitas pessoas evitam falar desse assunto, pois acreditam que o mesmo acaba gerando distratos, parcerias de sócios e situações em que não há conciliação. O conflito existe a partir do momento em que

há duas ou mais pessoas juntas, e caso não haja esclarecimentos, poderá permanecer oculto.

O conflito de interesse, se caracteriza quando duas ou mais pessoas, de uma organização, não estão de acordo uma com a outra, ou seja, possui opiniões diferentes. Um ambiente com indivíduos de diferentes gerações, diferentes idades, sexos, funções e papéis distintos acaba gerando um ambiente propício a conflitos (BORNHOLDT, 2005).

No mesmo contexto, Bornholdt (2005) distingue a diferença de três tipos de conflitos, que são eles, conflito de interesse, interpessoais e intersistêmicos. Parece razoável distinguir entre esses conflitos. Os primeiros dizem respeito a atritos, desavenças ou divergências entre duas ou mais pessoas ou entre grupos. Os conflitos de interesse referem-se a uma função normativa do comportamento humano, do conjunto de condutas esperadas e da aplicação de valores éticos.

Para Silva (2006, p.29) com o intuito de não haver conflito de interesses, é necessário que “A pessoa seja independente em relação à matéria que está em discussão, para não influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses diferentes daqueles da organização”.

No contexto da governança corporativa é a dificuldade entre os interesses pessoais que causa perda aos interesses da organização. Para Almeida (2010 p. 21), “um conselheiro deve ser leal à organização, e não atender apenas seus próprios interesses ou daqueles que o elegeram”.

Deste modo, entende-se que os conflitos de interesses estão relacionados com as diferentes opiniões dos sócios, onde ambos não entrem em comum acordo, seja em uma tomada de decisão, ou por não concordar com diversos fatores que está presenciando em sua empresa.

2.4 PROTOCOLO FAMILIAR

São muitos os instrumentos ou ferramentas elaboradas na estruturação de uma empresa familiar. Em sua maioria, os documentos que estruturam o funcionamento de uma empresa são cobertos de formalidades e embasamentos legais. No entanto, existe um registro que é elaborado a partir da necessidade de cada empresa familiar, chamado Protocolo Familiar. Este instrumento representa o primeiro passo da família empresária com relação ao comprometimento e à união

das gerações futuras em torno do negócio, para a continuidade da empresa (IBGC, 2017).

2.4.1 Conceito e Estrutura do Protocolo Familiar

O Protocolo Familiar, para o IBGC (2016), é um documento formal que contém normas definidas pelos sócios, que orienta o posicionamento dos membros em relação à empresa e os bens familiares. É a chave para os princípios e valores que a empresa possui diante dos negócios, nele pode-se observar a forma como a empresa será conduzida harmoniosamente entre seus familiares.

Para que o Protocolo Familiar seja colocado em prática com toda sua eficácia, Cassilas, Vásquez e Díaz (2007 p. 134) explicam que é necessário que ele seja elaborado a partir de outros documentos, os quais regularizarão aspectos parciais de acordo conjuntos, em união com o órgão de governança, isso constituirá a base que dará força e consistência para empresa familiar.

Ainda assim, os autores, Cassilas, Vásquez e Díaz (2007), citados anteriormente, apresentam as funções básicas que um Protocolo Familiar desempenha:

- a) Com relação aos problemas previsíveis: apontá-los e antecipar-se a eles, estabelecendo a própria solução aplicada, quando surgirem.
- b) Com relação aos problemas imprevistos: estabelecer os procedimentos a serem seguidos para alcançar uma solução negociada.
- c) Com relação a continuidade da empresa nas mãos da família proprietária: conseguir que essa continuidade seja obtida com o menor custo pessoal e fiscal possível, principalmente para a unidade empresarial.
- d) Com relação aos membros dos três sistemas (os proprietários, os diretores e os membros da família): assegurar que estejam bem informados, especialmente a família, sobre a empresa e a que saibam o tipo e o nível de relações que devem ser mantidas entre eles (CASSILAS, VÁSQUEZ E DIÁZ, 2007 P. 130).

O IBGC (2017, p. 4) apresenta o Protocolo Familiar como um dos “elementos mais importantes para preservar a harmonia e os interesses da família empresária e assegurar a longevidade do patrimônio e dos negócios”. Portanto, o processo que as famílias precisam enfrentar para elaborar o documento, acaba sendo ainda mais importante que o resultado final alcançado. É que, por meio das discussões, a família consegue encarar suas dificuldades, superar obstáculos históricos e construir em consenso sua visão de futuro. Assim, são definidos papéis

e responsabilidades, direitos e obrigações, regras e sanções, que são válidos para todos aqueles que integram a família empresária (IBGC, 2017).

Tendo a concepção disso, o IBGC (2009) já dizia que era possível identificar a importância do protocolo nas empresas familiares. É recomendado que o Conselho de Família elabore o Protocolo Familiar, também, podendo ser chamado de acordo. As empresas quando sentirem a necessidade de harmonizar seus interesses deve organizar a relação da família, sociedade e empresa. Deve, também, conter regras claras preparadas para evitar quaisquer situações em que possa haver diferentes opiniões entre as partes interessadas.

A elaboração do Protocolo Familiar tem todo um conjunto de instrumentos que resolvem os problemas, caso futuramente, possa surgir, nas relações entre família, propriedade e empresa. Vásquez e Diáz (2007) apresentam os documentos necessários para elaboração do Protocolo.

Quadro 2 - Documentos Necessários para Elaboração do Protocolo

Regime Matrimonial do Empresário e dos Filhos	O Regime matrimonial do empresário e dos seus filhos, que muitas vezes, por uma crise econômica ou até mesmo o divórcio de algum dos sócios, conseqüentemente, é induzido a fazer uma distribuição não desejada de capital social, sendo assim, o regime matrimonial regulariza juridicamente a situação patrimonial da família.
Testamento do Empresário e dos seus Filhos	É um documento formal jurídico, essencialmente anulável, intermédio do testador ou de outra pessoa de seu rogo, que poderá assinar em seu consentimento, ordena o destino que deve ser dado aos seus bens, caso haja falecimento do mesmo.
Doação como Instrumento Complementar	É um ato de liberdade por meio do qual um dos sócios nesse caso, dispõe gratuitamente de uma coisa em favor da outra, que aceita. Todos esses instrumentos depois de examinados, visto para elaboração do protocolo familiar, procede-se a análise dos estatutos sociais, direito e deveres da empresa, que posteriormente poderá ser tratado na parte do acordo no protocolo familiar.

Fonte: Vásquez e Diáz, 2007 p. 134.

Todavia, o acordo deve ser elaborado de forma que maximize o consenso entre as partes, nele deve conter as circunstâncias que ocorreu a discordância, e ainda assim, incentivar o diálogo entre os sócios (BORNHOLDT, 2005).

Por fim, o Protocolo Familiar deve ser seguido conforme os acordos efetivados entre os sócios e, por ser uma ferramenta bastante eficaz, conseqüentemente, os benefícios posteriormente aparecerão e haverá resultados satisfatórios para a continuidade da empresa.

2.4.2 Regras, Acordos e Condutas

As regras são essenciais para assegurar o alinhamento e a transparência das relações intrafamiliares e da família com a empresa. Por isso, devem ser elaboradas para serem duradouras. Para serem eficazes, as regras devem ser claras e escritas sob a forma de estatuto, constituição ou documento similar. Serão naturalmente respeitadas, se muito bem debatidas, entrarem em consenso, definidas e aceitas por todos os envolvidos.

Para o IBGC (2017, p. 7) as regras contidas no protocolo familiar são de suma importância, ajudam a prevenir conflitos entre os membros da família. Algumas das principais fontes de tensão são:

- ✓ Desempenho dos membros à frente da gestão,
- ✓ Escolha dos futuros líderes da família e da empresa, definição da remuneração para os membros da família à frente da gestão,
- ✓ Decisões sobre a estratégia do negócio,
- ✓ Decisões em torno de quem pode ou não trabalhar no negócio,
- ✓ Discordâncias entre a família e os gestores sobre decisões-chave,
- ✓ Decisões sobre reinvestimento de lucros e pagamento de dividendos,
- ✓ Direitos e responsabilidades de parentes por afinidade em relação ao negócio,
- ✓ Saída de sócios da sociedade, base de avaliação das ações da empresa para os sócios que deixam o negócio.

As empresas nem sempre ganharam em todas as etapas de suas trajetórias, esclarece Cassilas (2007), é necessário que haja disposição, vontade das

partes compartilhem seus interesses, na forma de alcançar o convívio harmônico e perenidade de seus negócios. Um dos meios para estabelecer boas regras é fazer bons questionamentos relativos a cada estrutura ou processo que a empresa esteja passando.

2.4.3 Validade Jurídica do Protocolo Familiar

O Protocolo familiar não possui um tratamento jurídico, aprovado por embasamentos Legais, que sejam obrigatórios para o cumprimento do acordo, pois, é acordado entre os sócios e familiares, às regras estabelecidas, em reuniões, de acordo com a concepção de cada sócio, para melhorias da harmonização entre os familiares e empresa, cabe à pessoa, ao assinar o acordo, ter o consenso de cumprir com ética e moral aquilo que foi proposto (Miguel Silva 2006).

A publicação no site Migalhas, do Advogado Miguel Silva (2006), intitulado “O Protocolo De Família Como Instrumento Jurídico de Continuidade da Empresa” apresenta que é de suma importância que haja um tratamento especial pela legislação, assim, as empresas familiares terão mais confiança nas tomadas de decisões, sem correr o risco de conflitos de interesses e, conseqüentemente, haverá o benefício para continuidade da empresa. No texto o advogado fala que na Espanha, é válido conferir um tratamento especial ao Protocolo, visando a sua continuidade, regulamentando especificamente este tipo de empresa, inclusive recomendando que a Administração Pública adote políticas de informação para melhor desempenho das empresas familiares, com elaboração do Protocolo Familiar, que é considerado um instrumento jurídico adequado para regulamentar a problemática que estão inseridas. De acordo com Advogado Miguel Silva (2006):

Desta forma, em razão da importância sócio-econômico das empresas familiares, a legislação espanhola cuidou de regulamentá-las, por intermédio da Lei nº. 7/2003, “Sociedad Limitada Nueva Empresa”, que estabelece as condições e requisitos para elaboração dos Protocolos Familiares.

Ainda assim, ressalta que o ordenamento jurídico não confere um tratamento próprio às empresas familiares, gera uma confusão patrimonial entre o que pertence a família e o que pertence à empresa.

Claudia Tondo *et al* (2009), explica que na Espanha, o protocolo familiar já faz parte da sua constituição. O Conselho de Ministros aprovou um decreto para regular a publicidade dos Protocolos Familiares e a sua inclusão voluntária no registro comercial, no início do ano 2007. Essa decisão foi positiva por todas as entidades ligadas a empresas familiares, porque supõe o reconhecimento de um conjunto de instrumentos essenciais para garantir a continuidade da empresa.

A justificativa desse decreto, que já entrou em vigor, destaca que os Protocolos Familiares são um instrumento jurídico já utilizado pelas sociedades de índole familiar com a finalidade de obter uma comunicação fluida entre a família, os gestores e a empresa, que facilita a transição gerencial e favorece a continuidade da sociedade (Claudia Tondo *et al, apud*, o Legislador, 2009).

O contexto acima citados, o advogado Miguel Silva (2006) comenta que podem ser acordados, os assuntos de interesse dos sócios e família, no Protocolo familiar, pois, considerando o contrato privado, pessoal, não tem um conteúdo predefinido, pelo contrário, fica a critério das partes estabelecerem as regras que entenderem e, que possam evitar confrontos para a sociedade, que é o que se busca proteger em primeiro plano, desde que não ofenda os interesses reservados legalmente.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, será apresentado primeiramente o enquadramento metodológico do estudo. Em seguida, apresentam-se os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para a realização de uma pesquisa científica faz-se necessário a definição de um meio, no que se refere à análise dos dados, utiliza-se a quantitativa, pois foi estudado um grupo de pessoas de várias empresas, e sua estratégia é Levantamento de dados (GIL, 1999 p.70).

Esses pesquisadores enfatizam a natureza repleta de valores da investigação. Buscam soluções para as questões que realçam o modo como a experiência social é criada e adquire significado.

Com base nos objetivos, se enquadra como descritiva e exploratória, pois segundo Thomas, Nelson e Silverman (2007) “consistem na abordagem descritiva, por buscar a resolução de problemas melhorando as práticas por meio da observação, análise e descrições objetivas” e, para Gil (2010, p.27), as pesquisas exploratórias têm como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema e visa torná-lo mais claras possíveis de serem entendidos”.

Em relação ao tipo de pesquisa, este se caracteriza como uma pesquisa quantitativa. Será aplicado um questionário para coleta de dados, assim poderão ser identificados os problemas que as empresas familiares enfrentam e o conhecimento sobre o assunto, Protocolo Familiar. Conforme Gil (2007, p 64), “Pesquisa Bibliográfica: é desenvolvida com base em material já elaborado, constituindo principalmente de livros e artigos científicos”.

Além disso, emprega-se a metodologia reflexiva. De acordo com Vergara (2010), esta metodologia caracteriza-se pela interpretação dos dados empíricos coletados, reflexão crítica, confronto dos resultados com as teorias que deram suporte a investigação, formulação de conclusões e relatório da pesquisa. Possibilita, assim, a compreensão com maior profundidade da complexidade dos fenômenos.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Com a elaboração das 16 (dezesesseis) perguntas referente ao tema em estudo, foi montado um questionário, no qual foi enviado, por e-mail, para as empresas familiares de Criciúma, Içara e Nova Veneza. A apresentação do tema e da acadêmica foi elaborada via e-mail, formalmente. Foram escolhidas dez empresas familiares, de atividades profissionais diferentes, de grande, médio e pequeno porte. Os e-mails com as questões foram enviados aos sócios e fundadores das empresas familiares, no mês de Outubro de 2017.

Sendo assim, as repostas foram agrupadas em forma de gráficos e serão apresentadas no próximo capítulo, de modo a confirmar o assunto visto na fundamentação teórica.

A metodologia utilizada para a conclusão desta pesquisa fez-se necessário para direcionar o desenvolvimento deste estudo e alcançar o objetivo geral e específico do trabalho. Deste modo, aperfeiçoam-se os procedimentos utilizados para a coleta e a análise dos dados, de acordo com as informações/respostas coletadas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

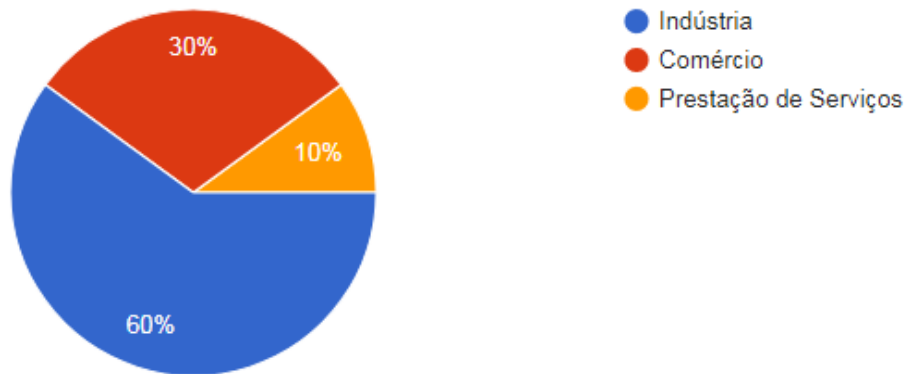
Após o levantamento bibliográfico, com o intuito de alcançar os objetivos específicos, foi realizado um questionário com a elaboração de 16 (dezesesseis) perguntas referente ao tema em estudo. Este questionário foi aplicado em dez empresas familiares, de atividades profissionais diferentes, nos ramos de Confecções, Usinagem e Fundição, Mercado, Material de Construção, Escritório de Contabilidade, Metalúrgica, Padaria e Comércio de artigos de papelaria, das Cidades de Criciúma, Içara e Nova Veneza, cujos nomes, foram preservados, para segurança e caráter sigiloso das empresas. As perguntas foram respondidas diretamente pelos sócios no mês de Outubro de 2017.

O objetivo desse questionário deu-se em verificar se as empresas familiares possuem o conhecimento do Protocolo familiar, e na sua visão, que benefícios o Protocolo Familiar traz para a harmonização de interesses entre os sócios nas empresas familiares. Sendo assim, foi elaborado uma breve introdução, antes dos sócios responderem as questões, descreveu-se o seguinte: “Considerando que o Protocolo Familiar é um documento que deve ser firmado entre os familiares para orientar o posicionamento dos membros da família em relação à empresa e aos bens familiares questiona-se:”. As respostas foram agrupadas em forma de gráficos e serão apresentadas a seguir, de modo a confirmar o assunto visto na fundamentação teórica.

4.1 ANÁLISE DE DADOS COLETADOS

Para dar início ao questionário foi perguntado qual o ramo de atuação das empresas Familiares.

Gráfico 1 - Ramo de Atuação da Empresa



Fonte: Elaborado pela Acadêmica, 2017.

O resultado coletado foi que 60% das empresas familiares entrevistadas são Indústrias, 30% Comércio e 10% prestadora de serviço.

Uma questão bastante interessante, devido suas respostas, foi: Há quanto tempo à empresa foi fundada.

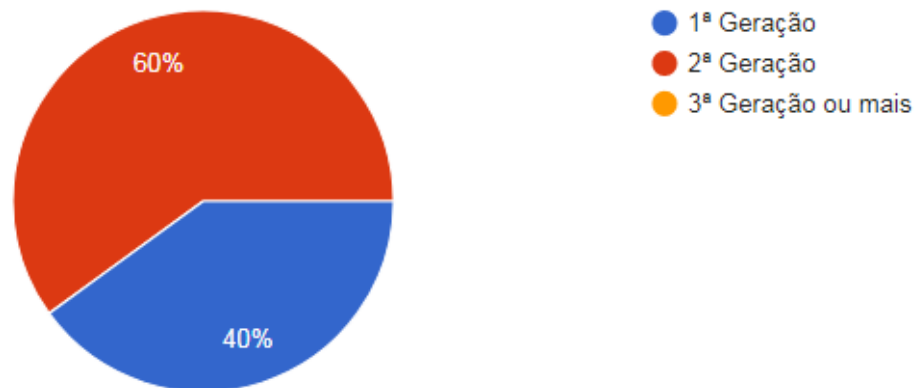
Gráfico 2 – Fundação da Empresa



Fonte: Elaborado pela Acadêmica, 2017.

De acordo com o gráfico 2, 100% das empresas familiares em estudo, foram fundadas a mais de 15 anos. O que para Oliveira (2006), ainda naquela época, os dados estáticos da geração, era que as empresas familiares, no Brasil, em média, sobreviviam até nove anos, apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e apenas 5% passam par a terceira.

Portanto, foi questionado também em que geração a empresa se situa.

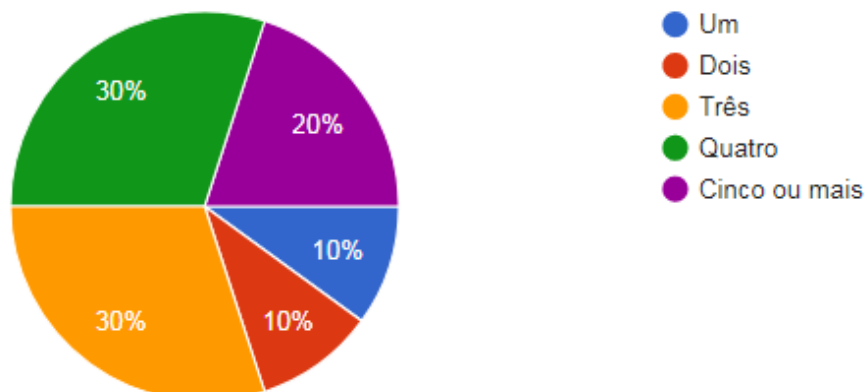
Gráfico 3 - Geração da Empresa Familiar

Fonte: Elaborado pela Acadêmica, 2017.

Ainda nesse contexto, verificou-se que das empresas familiares em estudo, 40% ainda estão na 1ª geração e 60% já passaram para a 2ª geração.

Normalmente quando uma empresa familiar é fundada, logo as primeiras pessoas a se pensar para atuar no âmbito profissional da empresa, são pessoas da própria familiar. Bernhoeft (2005) traz de maneira clara que uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua historia vinculadas a uma família e, ainda assim mantém membros da família na administração dos negócios.

Questionou-se, ainda, quantos membros familiares trabalham na empresa.

Gráfico 4 - Membros da Família

Fonte: Elaborado pela Acadêmica, 2017.

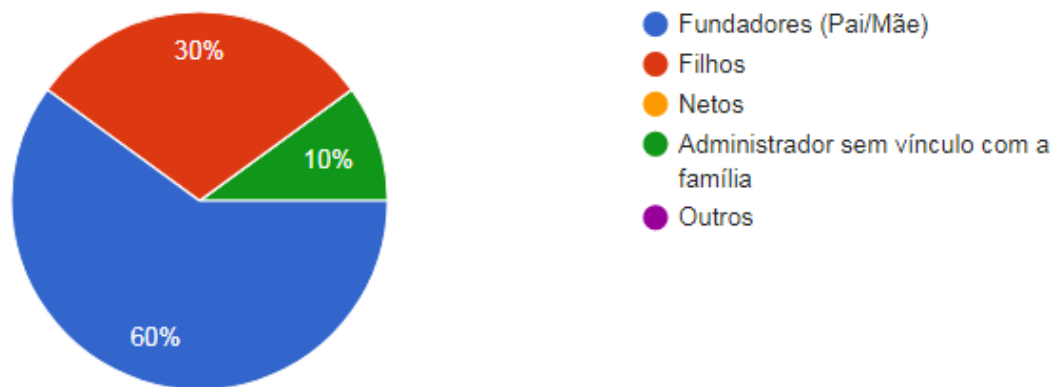
Sendo assim, as empresas familiares em estudo mostram que 10% contem uma pessoa da família na atividade empresarial, outros 10%, disseram que

possuem dois membros envolvidos na empresa familiar, já 30% são três membros que trabalham na empresa com a família, 30% responderam que quatro pessoas trabalham na empresa e tem vínculo familiar e, por fim, 20% possuem cinco ou mais pessoas que exercem suas profissões no mesmo local que seu familiar.

As empresas familiares para uma organização ser bem-sucedida em alcançar seus objetivos, satisfazer suas responsabilidades sociais, ou ambas as coisas, ela depende dos administradores. Portanto, foi indagado quem é o principal administrador atual da empresa.

O gráfico 5, apresenta o principal administrador atual das empresas familiares.

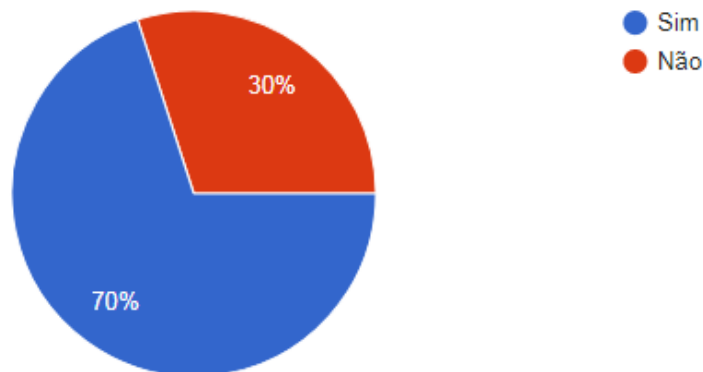
Gráfico 5 - Principal Administrador Atual da Empresa



Fonte: Elaborado pela Acadêmica, 2017.

Os sócios das empresas responderam que 60% são os fundadores (pai/mãe), em 30% são os filhos, é quando passa para segunda geração e, em 10% são administradores sem vínculo familiar.

Outro objetivo a ser alcançado, foi questionar se já houve conflitos de interesses nas empresas familiares, pois, o conflito de interesse nas empresas nasce quando duas ou mais pessoas estão dispostas a tomar decisões e ambos não entram em acordo.

Gráfico 6 - Conflitos de Interesses entre os familiares

Fonte: Elaborado pela Acadêmica, 2017.

Observou-se que 70% das empresas familiares responderam que sim, já passaram por conflitos de interesses na empresa. Os demais 30% não enfrentaram nenhum conflito entre familiares.

O conflito é um fator determinante dentro de qualquer organização, a partir do momento em que tiver duas ou mais pessoas, falando sobre as empresas familiares, os conflitos de interesses acontecem em função do intervalo dos sistemas das organizações. Um ambiente com indivíduos de diferentes gerações, diferentes idades, sexos, funções e papéis distintos acaba gerando um ambiente propício a conflitos (BORNHOLDT, 2005).

Integrado com a pergunta anterior, fez-se o seguinte questionamento aos sócios das empresas familiares: Em caso positivo, como foi resolvido este conflito?

De acordo com as empresas familiares de pequeno, médio e grande porte, as respostas foram as seguintes:

Quadro 3 - Resolução dos Conflitos

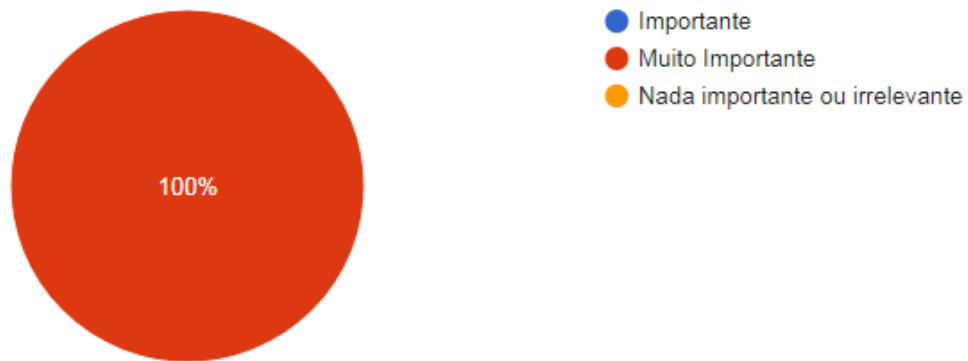
“Foi resolvido no momento que houve opiniões de como proceder nos trabalhos internos da empresa, a primeira geração por ser mais resistente, por sempre ter dado certo, nunca cedia. Aos poucos, a segunda geração foi demonstrando que outro jeito de executar os serviços trouxe melhorias e também chegavam a um resultado positivo, acabaram entrando em um acordo e começamos a seguir a gestão da maneira que a segunda geração proporcionou”.

“Com assessoria externa. Ajuda de um profissional (*Coach*) que trabalha o lado psicológico e emocional”.

Fonte: Elaborado pela acadêmica, 2017.

Foi perguntada qual a importância da harmonia familiar na visão dos respondentes.

Gráfico 7 - Harmonia de Interesses entre os Sócios

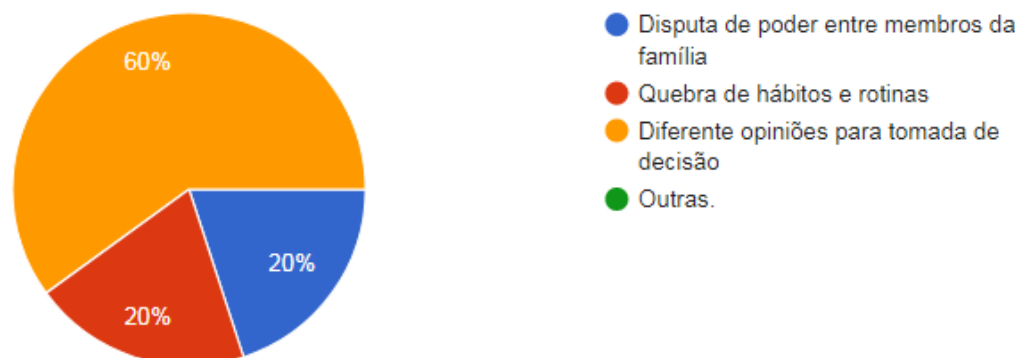


Fonte: Elaborado pela Acadêmica, 2017.

Observa-se que no gráfico 7, os sócios têm a consciência da união que devem vivenciar pois 100% dos questionados acreditam ser muito importante a harmonia entre os sócios nas empresas familiares.

Na pesquisa buscou-se identificar quais são as dificuldades que as empresas familiares passam, seja por conflito de interesses, desarmonia entre os sócios, entre outros.

Gráfico 8 – Dificuldades Encontradas no Âmbito Profissional



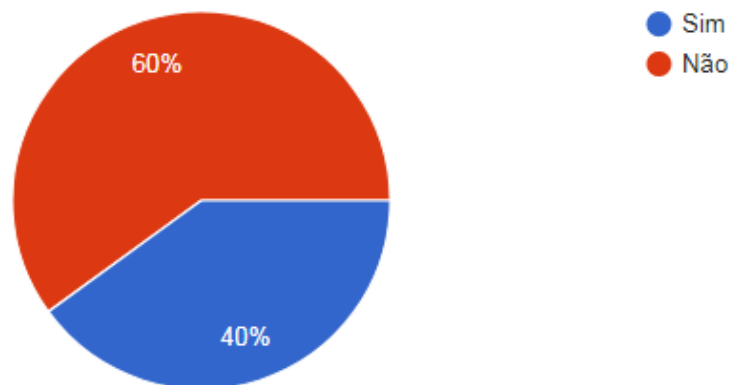
Fonte: Elaborado pela Acadêmica, 2017.

Na pesquisa obteve-se o resultado, que 20% são referentes a disputa de poder entre os membros da família, já outros 20% são referentes a quebra de hábitos e rotinas que influenciam no processo de organização e continuidade das

empresas e, 60% das empresas responderam que das dificuldades encontradas pelas empresas familiares, são diferentes opiniões para tomada de decisões.

A pergunta a seguir, trata sobre a existência de um Conselho de Família. Geralmente esse conselho cuida dos interesses e expectativas dos negócios familiares, além de zelar pelo patrimônio e evolução da empresa.

Gráfico 9 - Conselho de Família na Empresa

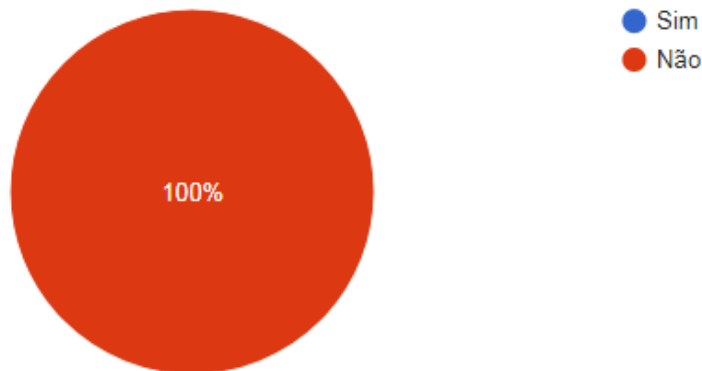


Fonte: Elaborado pela Acadêmica, 2017.

A resposta obtida pelas empresas familiares foram que 60% das empresas não possuem um Conselho de Família, mas 40% possuem. Sabendo-se que o Conselho de Família é um órgão deliberativo, que administra o dia a dia das famílias empresarias e seu relacionamento entre os familiares dentro da empresa, com os sistemas societários e empresariais, de acordo com Bornholdt (2005).

O gráfico 10, apresentou um resultado, que não se esperava pela acadêmica, ressaltou-se certa importância de cada vez mais, explorar temas voltados para amenizar os conflitos entre os sócios, e verificou-se que o Protocolo Familiar, não é de conhecimento dos sócios, considerado que é um documento formal que contém normas definidas pelos sócios, que orienta o posicionamento dos membros em relação a empresa e os bens familiares, pois, são muitos os instrumentos ou ferramentas elaboradas, apresentados na estruturação de uma empresa familiar.

Gráfico 10 – Possui ou é De Conhecimento O Protocolo Familiar

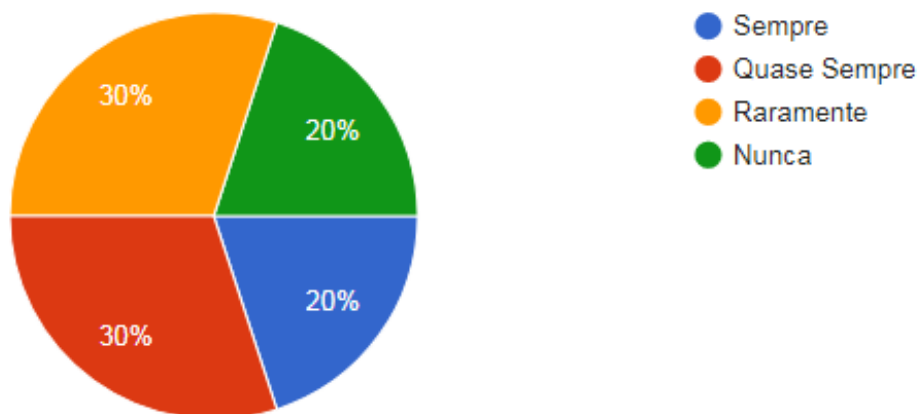


Fonte: Elaborado pela Acadêmica, 2017.

Observou-se que 100% responderam que não possuem e não é de conhecimento dos sócios o Protocolo Familiar.

Quando se fala em problemas familiares logo vem as palavras, “desentendimento” e “discordância”, muitas pessoas de empresas familiares evitam falar desse assunto. Portanto, perguntou-se se os problemas familiares interferem no bom funcionamento das empresas.

Gráfico 11 - Problemas Familiares Interferem no Bom Funcionamento Das Empresas

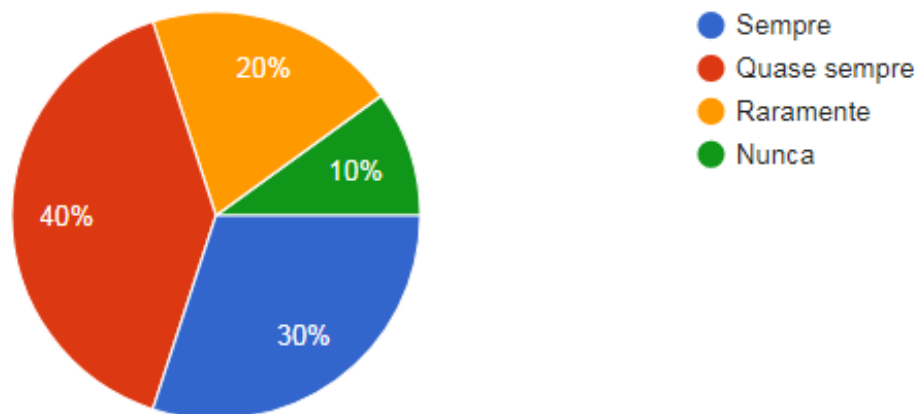


Fonte: Elaborado pela Acadêmica, 2017.

As porcentagens são razoáveis em relação ao tipo dos problemas familiares, pois, 20% afirmam que sempre os problemas interferem para o bom funcionamento da empresa, já 20% responderam que quase sempre, outros 30% já disseram que raramente os problemas familiares interferem no bom funcionamento das empresas e 30% responderam nunca.

As empresas familiares têm o costume de misturar assuntos pessoais, problemas de família com as atividades empresariais, isso gera discussão entres os familiares, porque nem todos concordam com essa situação. Sendo assim, foi questionado aos sócios se são separados os assuntos da empresa com os problemas familiares.

Gráfico 12 - Separa os assuntos da Empresa com os Problemas Familiares



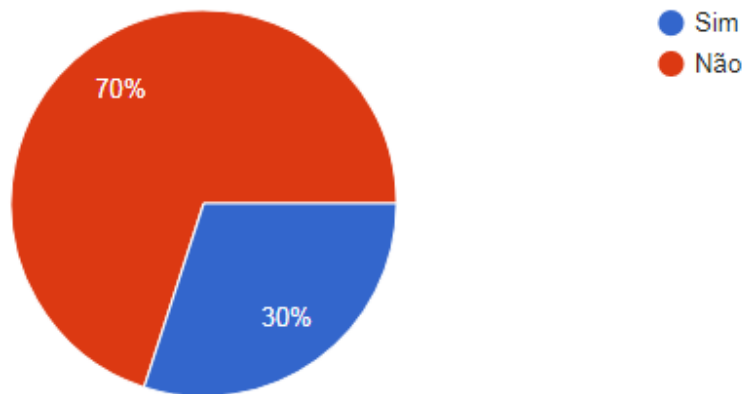
Fonte: Elaborado pela Acadêmica, 2017.

A resposta foi que 30% das empresas sempre separam os assuntos da empresa com os problemas pessoais, 40% responderam quase sempre, já 20% disseram que raramente, varia de empresa e ponto de vista de cada sócio e, os demais 10% nunca conseguem separar os assuntos da empresa com os problemas familiares.

Não são todas as empresas que possuem estratégias para direcionar suas empresas. A elaboração de um Protocolo Familiar tem todo um conjunto de instrumentos que resolvem esses problemas, caso futuramente possam surgir nas relações entre família, propriedade e empresa.

Uma das questões respondidas pelas empresas foi: A empresa possui algum planejamento ou acordo para os momentos de conflitos? (Gráfico 13).

Gráfico 13 - Possui Planejamento Ou Acordo Para Momentos De Conflitos



Fonte: Elaborado pela Acadêmica, 2017.

Dos respondentes 70% das dez empresas em estudo, afirmaram que não possuem planejamento ou acordo, já 30% confirmam que possuem algum tipo de planejamento, mesmo não conhecendo o Protocolo Familiar, possuem estratégias, pois é um benefício para a longevidade da empresa.

A última questão buscou demonstrar qual a visão das empresas, quanto aos benefícios que o Protocolo Familiar trás para as empresas familiares. Foi escrito no questionário o conceito de Protocolo Familiar, para que os sócios pudessem entender, mesmo sem ter total conhecimento do que é um Protocolo Familiar e suas respostas foram as seguintes:

Quadro 4 - Visão dos Benefícios do Protocolo Familiar

“Um bom protocolo deixa definido as funções e responsabilidades de cada membro e o limite que cada um pode ter em relação aos assuntos da empresa”.

“Organização e disciplina, regrando sua atuação”.

“Organização para a resolução de problemas, de forma clara”.
--

“Melhor gestão do negócio e orientação para sucessão familiar”.

“Trará benefícios para a segunda geração, evitando conflitos”.
--

Fonte: Elaborado pela acadêmica, 2017.

Para o autor Bornholdt (2005), o acordo deve ser elaborado de forma que maximize o consenso entre as partes, nele deve conter as circunstâncias que ocorreu a discordância, e ainda assim, incentivar o diálogo entre os sócios. Mesmo que o Protocolo familiar ainda não possui um tratamento jurídico, é um tema que está sendo analisado e futuramente pode possuir uma validade jurídica, aprovado

por lei. Então, cabe aos sócios entrar em acordo entre si, estabelecer regras para melhorias do relacionamento entre as partes, ou seja, ter o consenso de cumprir com ética e moral aquilo que foi concordado e assinado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio dos estudos realizados foi possível identificar que a Governança Corporativa surgiu como um norteador empresarial, visto que as mudanças no ambiente organizacional das empresas ocorrem, no momento que começaram a expor suas opiniões. Diante disso, quando se trata de empresa familiar, a Governança Familiar faz parte desse processo de melhorias na organização, pois o mesmo surgiu para organizar a gestão das empresas familiares. Esses sistemas são de suma importância, ambas têm o propósito de crescimento no âmbito empresarial e familiar.

A pesquisa teve como propósito verificar se o Protocolo Familiar é uma ferramenta benéfica para harmonia entre os sócios nas empresas familiares. O Protocolo Familiar, como conclusão, referente aos estudos bibliográficos, é um documento formal, que contém normas definidas pelos sócios, orienta o posicionamento dos membros em relação a empresa e os bens familiares, ou seja, é a chave para os princípios e valores que a empresa possui diante dos negócios e nele pode-se observar a forma como a empresa será conduzida harmoniosamente entre seus familiares, sabendo lidar com os possíveis conflitos futuramente.

Uma vez que há uma conduta ética dentro da empresa, conseqüentemente obtêm resultados satisfatórios no quadro de gestão organizacional, o fazer e o agir estão interligados e tomar decisões sem um consenso, pode agravar o relacionamento entre os sócios, conduzir uma empresa com ética, também é uma medida de aprimoramento de melhorias para as empresas, tanto familiares quanto sem vínculos familiares.

Notou-se durante a elaboração deste trabalho, a dificuldade na busca de referencial teórico referente ao Protocolo Familiar, para agregar mais informações ao tema, por ser um tema novo, muitas empresas familiares ainda não possuem o conhecimento desse processo, o que passa a não ser comentados em reuniões entre os sócios e familiares.

Os objetivos que orientaram esta pesquisa foram alcançados, uma vez que foi possível caracterizar o Protocolo Familiar e suas funções, verificar a utilização do Protocolo como guia de conduta ética para a família empresária e avaliar as vantagens deste instrumento na harmonização e continuidade da empresa familiar.

A questão problema proposta pela acadêmica foi respondida, pelo referencial teórico e pela pesquisa. Os benefícios que as empresas familiares terão ao adotar o Protocolo Familiar são que, se os acordos forem seguidos conforme propostos no Protocolo, irão contribuir tanto para a união do coletivo familiar, como também, na existência de regras claras e definidas descritas no acordo. O Protocolo Familiar promove, também, a equidade e o reconhecimento moral da família, além de reduzir a possibilidade de conflitos decorrentes do relacionamento familiar, ou seja, melhora a imagem organizacional da empresa. Assinar um Protocolo de Família, permite que se olhe para frente sem receio, direcionando todas as energias para produzir o futuro e dar continuidade na empresa familiar e, conseqüentemente, gerar um clima estável que reverte positivamente para o negócio familiar.

O material utilizado para obter o resultado da pesquisa foi a elaboração de um questionário, aplicou-se à dez empresas familiares, de atuação profissional diferente, para fins de demonstrar resultados que destaquem o conhecimento que as empresas familiares têm em relação ao Protocolo e como a Governança Familiar pode auxiliar neste processo, deixando a relação entre os sócios mais harmoniosa.

Os resultados da pesquisa foram satisfatórios, foi possível identificar a necessidade que as empresas familiares possuem em entrar em um acordo, diante das tomadas de decisões da empresa, pois, os mesmos querem estar com a saúde financeira e moral estável, mas acabam passando por conflitos e não conseguem amenizar com uma boa conversa. Isso mostra como as empresas devem reagir e buscar documentos, que regularize esse tipo de situação.

Quanto ao questionário respondido, mostrou de forma clara, que independente da experiência profissional de cada sócio, em administrar suas empresas, as mesmas têm interesse em adotar esse tipo de ferramentas, que é o Protocolo Familiar.

Sugerem-se, ainda, desenvolver estudos e debates sobre o Protocolo Familiar para dar mais ênfase no tema, pois é um tema que precisa ser aprofundado, uma vez que, as empresas familiares passam por conflitos de interesses constantemente.

REFERENCIAS

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

BARROS, Aidil da Silveira Barros; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos De Metodologia: Um Guia Para Iniciação Científica.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 122 p.

BARRUECO, Fernando Mauro; PERROTTI, Paulo Salvador Ribeiro; LERNER, Walter. **Empresas familiares: aspectos jurídicos e estratégias para uma boa gestão.** São Paulo : IOB Thomson, 2007. 171 p.

BECCARI, Ricardo Ennio. **A ética e o Sistema Bancário no Brasil.** 2006. 92 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar: implementação e prática** / Werner Bornholdt. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

CASILLAS BUENO, José Carlos; DÍAZ F., Carmen; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, Adolfo. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções.** São Paulo: Thomson, 2007. 270p.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (Coord.) Instituto Brasileiro De Governança Corporativa. **Governança corporativa em empresas familiares.** São Paulo: Saint Paul Editora, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5.ed. São Paulo : Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

IBGC. **Governança Corporativa em Empresas de Controle Familiar** : casos de destaque no Brasil / [organização IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa]. – São Paulo : Saint Paul Editora, 2007.

IBGC. **Governança Corporativa em empresas familiares** / coordenação Joaquim Rubens Fontes Filho, Ricardo Pereira Câmara Leal. – São Paulo : Saint Paul Editora, 2011.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa **Governança da família empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações** / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016. 48p.

IBGC, **O Papel do Protocolo Familiar no Sucesso da Família Empresária : Versão Audiência Pública – Agosto de 2017** / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. IBGC, 2017. 17p.

JUSTE, Antonio Donizete. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Juste consultoria & treinamento, 2004. 90 p.

Lei 6.404, De Dezembro de 1976. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm>. Acessado em: 26 de agosto de 2017.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra - **Sucessão na Empresa Familiar: Preparando as Mudanças para Garantir Sobrevivência no Mercado Globalizado** / Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone. – São Paulo : Atlas, 2005.

LISBOA, Lázaro Plácido. **Ética Geral e Profissional em Contabilidade**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Empresas familiares**. São Paulo: Atlas, 2012.

NALINI, José Renato. **Ética Geral e Profissional**. 7.ed. rev., atual. e ampl São Paulo: Revista dos Tribunais, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança Corporativa na Prática**. São Paulo : Atlas, 2006.

PONCHIROLLI, Osmar. **Ética e Responsabilidade Social Empresarial**. Curitiba: Juruá Editora, 2008.

SILVA, André Luiz Carvalho da, 1974 – **Governança Corporativa e Sucesso Empresarial : Melhores Práticas Para Aumentar o Valor da Firma** / André Luiz Carvalho da Silva. – São Paulo : Saraiva, 2006.

SILVA, Edson Cordeiro Da. **Governança Corporativa Nas Empresas** : guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores / Edson Cordeiro da Silva. – 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, Miguel da Silva. **O Protocolo de Família Como Instrumento Jurídico da Continuidade da Empresa**. Publicado em 2006, site Migalhas.com.br. Disponível em: <http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI28971,41046-O+protocolo+de+familia+como+instrumento+juridico+de+continuidade+da>. Acessado em: 12/10/2017.

THOMAS, Jerry R.; NELSON, Jack K.; SILVERMAN, Stephen J. **Métodos de Pesquisa em Atividade Física**. 5.ed. Porto Alegre : Artmed, 2007. 396 p.

TONDO *et al*, Claudia Tondo *et al*. **Protocolos Familiares e Acordos de Acionistas: Ferramentas para a Continuidade da Empresa Familiar** – Porto Alegre : Sulina, 2009. 127 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatório de pesquisas em administração.** São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, Maria das Graças; **Ética na Profissão Contábil.** – São Paulo: IOB Thomson, 2006.

APÉNDICE

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Meu nome é Maiara Pires Cardoso, estou cursando a 9º fase do curso de Ciências Contábeis da UNESC e estou elaborando meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), no qual, o tema é **Governança Familiar: A Harmonização de Interesse entre os Sócios nas Empresas Familiares**, orientado pelo Prof. Rafael dos Santos. Sendo assim, sabendo do conhecimento de sua carreira e experiência profissional, gostaria de receber sua contribuição, com a resposta de algumas questões referentes ao tema do meu trabalho, sua experiência irá acrescentar maior qualidade e confiabilidade ao estudo. A empresa não será exposta no trabalho e suas respostas serão confidenciais.

Considerando que o Protocolo Familiar é um documento que deve ser firmado entre os familiares para orientar o posicionamento dos membros da família em relação à empresa e aos bens familiares questiona-se:

1) Qual o ramo de atuação da empresa?

- Indústria
- Comércio
- Prestação de serviços

2) Há quanto tempo à empresa foi fundada?

- De 01 a 05 anos
- De 06 a 10 anos
- Mais de 15 anos

3) Em que geração se situa a empresa?

- 1ª Geração
- 2ª Geração
- 3ª Geração ou mais

4) Quantos membros da família que trabalham na empresa?

- Um
- Dois
- Três

- Quatro
- Cinco ou mais. Quantos? _____

5) Quem é o principal administrador atual da empresa?

- Fundadores (Pai/Mãe)
- Filhos
- Netos
- Administrador sem vínculo com a família
- Outros. _____

6) A empresa já passou por conflitos de interesses entre os familiares?

- Sim
 - Não
- Qual? _____

7) Em caso positivo, como foi resolvido este conflito?

8) Na sua visão, qual a importância da harmonia entre os sócios?

- Importante
- Muito Importante
- Nada importante ou irrelevante

9) Quais as dificuldades encontradas no âmbito empresarial que causa mais desarmonia entre os sócios?

- Disputa de poder entre membros da família
- Quebra de hábitos e rotinas
- Diferente opiniões para tomada de decisão
- Outras. Quais? _____

10) Existe algum Conselho de Família na empresa?

Sim

Não

11) A empresa possui algum Protocolo Familiar?

Sim

Não

12) É de conhecimento dos sócios o protocolo Familiar?

Sim

Não

13) Os problemas familiares interferem para o bom funcionamento da empresa?

Sempre

Quase sempre

Raramente

Nunca

14) Conseguem separar os assuntos da empresa com os problemas familiares?

Sempre

Quase sempre

Raramente

Nunca

15) A empresa possui algum planejamento ou acordo para os momentos de conflitos?

Sim

Não

Qual? _____

16) Na sua visão, que benefícios o protocolo familiar trás para as empresas familiares?

Agradeço o seu tempo e a sua colaboração.

