

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-Graduação em Administração

**MECANISMOS DE INTERVENÇÃO ADOTADOS POR FAMÍLIAS
PROPRIETÁRIAS DE EMPRESAS FAMILIARES:
ESTUDOS DE CASO**

Maria Teresa de Azeredo Roscoe

Belo Horizonte

2011

Maria Teresa de Azeredo Roscoe

**MECANISMOS DE INTERVENÇÃO ADOTADOS POR FAMÍLIAS
PROPRIETÁRIAS DE EMPRESAS FAMILIARES:
ESTUDOS DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Gláucia Maria Vasconcellos Vale

Belo Horizonte

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

R794m Roscoe, Maria Teresa de Azeredo
Mecanismos de intervenção adotados por famílias proprietárias de empresas familiares: estudos de caso / Maria Teresa de Azeredo Roscoe. Belo Horizonte, 2011.
158f. : Il.

Orientador: Gláucia Maria Vasconcellos Vale
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Empresas familiares. 2. Serviços de consultoria. 3. Treinamento. I. Vale, Gláucia Maria Vasconcelos. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.11

Maria Teresa de Azeredo Roscoe

***Mecanismos De Intervenção Adotados Por Famílias Proprietárias De
Empresas Familiares: Estudos De Caso***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Dra. Gláucia Maria Vasconcellos Vale (Orientadora) – PUC Minas

Dra. Simone Costa Nunes – PUC Minas

Dr. Juvêncio Braga de Lima – FNH

Belo Horizonte, 24 de agosto de 2011

Aos meus pais, Mauricio e Maria, e à Ana Paula, minha filha.

AGRADECIMENTOS

- Ao meu pai Mauricio, por ter me propiciado a primeira oportunidade de conviver com empresas familiares, e por ter me ensinado o valor do conhecimento.
- À equipe da Fundação Dom Cabral, pelo incentivo para a conclusão deste Mestrado.
- Ao Professor Mozart Pereira dos Santos, pelo estímulo, inspiração e apoio constantes.
- À equipe da Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas, especialmente os membros da comunidade de empresas familiares, pelo permanente aprendizado.
- Às famílias empresárias que gentilmente me acolheram nesta pesquisa.
- Às famílias empresárias com as quais tenho convivido, que me proporcionam uma experiência e um aprendizado de valor inestimável, sem os quais esta pesquisa não seria possível.
- A Dra. Gláucia M. V. Vale pelo acompanhamento e orientação.
- Aos estagiários Anna Claudia de Santana Menezes e Mateus Andrade Rabelo, pelo suporte imprescindível ao longo de toda a pesquisa.
- A Cristina Magro pela interlocução esclarecedora e disponibilidade para a crítica criteriosa que tanto contribuiu para este trabalho.
- A Adriane Vieira e Livia Barakat, pelas discussões enriquecedoras na estruturação do conhecimento, fruto da nossa experiência.
- A Beatriz Coutinho, Beth Fernandes, Marly Sorel, Adriana Netto, pelo apoio e amizade.
- Ao Álvaro, aos meus familiares e amigos, pela constância de sua presença e pela parceria incondicional.

Nada é permanente, salvo a mudança.

Heráclito

RESUMO

Esta dissertação relata pesquisa realizada em três empresas familiares mineiras, que já passaram por intervenções externas de algum tipo, duas delas administradas pela primeira e segunda gerações e uma administrada pela terceira geração. No contexto de significativa participação das empresas familiares na economia brasileira, o interesse da pesquisa recaiu sobre mecanismos de intervenção demandados por famílias proprietárias desses empreendimentos, e teve como objetivo geral compreender como e em que momentos famílias proprietárias de empresas familiares utilizam mecanismos de intervenção. Caracterizada como estudo de casos, de natureza qualitativa, exploramos o objetivo geral investigando quatro dimensões: as motivações para a busca de intervenções externas; os mecanismos escolhidos; os desafios encontrados, incluindo critérios de seleção de profissionais e instituições, elementos facilitadores e inibidores dos processos de intervenção; e resultados/consequências das intervenções como percebidos pelos entrevistados. Os instrumentos de coleta de dados foram a pesquisa documental, anotações de campo e entrevistas em profundidade, num total de nove, realizadas pela pesquisadora. As entrevistas foram integralmente transcritas e analisadas à luz da literatura relevante da área e das categorias de análise, sendo o material submetido à análise de conteúdo com o software ATLAS TI. As observações feitas reafirmam o que está previsto na literatura sobre as motivações para a demanda de ajuda externa, e, apesar das limitações, o estudo acrescenta: (i) o risco de resultados futuros é um impulsionador da busca de intervenções; (ii) a indicação de empresários que tenham feito uso dos serviços de profissionais externos ou instituições é critério de seleção amplamente utilizado por famílias proprietárias; (iii) o estágio do ciclo de vida e a maturidade da empresa influenciam a atribuição de valor dado a perfis específicos de especialistas; (iv) o perfil das famílias proprietárias impacta os processos de intervenção seja como facilitadores ou como inibidores de seus resultados; (v) os processos de intervenção são relevantes para a estruturação dos negócios, das famílias e para o crescimento das empresas; (vi) as contribuições decorrentes das intervenções são fator de sustentação do próprio processo de busca de intervenções; (vii) as vantagens de intervenções integradas.

Palavras-chave: Empresa familiar. Desenvolvimento de famílias empresárias. Mecanismos de intervenção. Consultoria. Treinamento.

ABSTRACT

This dissertation reports research carried out together with three family enterprises from Minas Gerais, which have undergone external interventions. The first and second generations managed two of them, while the third generation managed the other. Considering the impressive role of family enterprises in the Brazilian economy, this investigation focused on intervention mechanisms recruited by business families. To understand how and when business families of family enterprises require external interventions was established as the main target of this Case Study of qualitative nature. It disclosed this objective through the inquiry of four dimensions: motivations behind the search of external aid; the selected mechanisms; challenges faced, including selection criteria of professionals and institutions, facilitating and hindering aspects affecting intervention processes; and results/consequences of the interventions as perceived by the interviewees. Data collection instruments were documental research, field notes, and semi-structured interviews carried out by the researcher. Interviews with nine selected participants of these enterprises were fully transcribed, analyzed vis-à-vis the relevant literature and the analysis categories, and submitted to ATLAS TI software content analysis. The observations made reassure what literature anticipated regarding the main motivations for external aid request. In spite of its limitations, this study contributed with the following further observations: (i) results risks in the future are propellants for interventions recruitment; (ii) indication of entrepreneurs that had previously recruited external professionals or institutions is a strong and widespread selection criterion used by business families; (iii) life cycle stages and the degree of enterprise maturity influence the attribution of value to specific expert profiles; (iv) business families profiles impact intervention processes facilitating of hindering its results; (v) intervention processes are relevant for businesses and families re-structuring, and for the growth of the enterprises; (vi) interventions' contributions are elements that nourish the very process of intervention quest; (vii) the advantages of integrated interventions.

Key-words: Family business. Business family development. Intervention mechanisms. Consultancy. Training.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1:	Percentual de empresas familiares no Brasil e faturamento	p. 12
FIGURA 2:	O Modelo dos Três Círculos das empresas familiares	p. 23
FIGURA 3:	O Modelo de Desenvolvimento das empresas familiares	p. 24
FIGURA 4:	Processo de demanda de mecanismos de intervenção	p. 40

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1:	Identificação de diferentes critérios utilizados para caracterizar empresas familiares em seis obras selecionadas	p. 22
QUADRO 2:	Principais características dos estágios de desenvolvimento da empresa familiar	p. 26
QUADRO 3:	Articulação das dimensões financeiras e emocionais das empresas familiares	p. 26
QUADRO 4:	Interesses próprios dos constituintes do sistema da empresa familiar	p. 27
QUADRO 5:	Síntese das proposições teóricas que orientaram as observações das empresas	p. 53
QUADRO 6:	Síntese dos critérios de seleção de entrevistados e os participantes da pesquisa	p. 66
QUADRO 7:	Articulação entre as dimensões e categorias de análise	p. 68
QUADRO 8:	Quadro comparativo das observações feitas nas empresas A, B, e C relativamente às categorias de análise	p. 145
QUADRO 9:	Síntese das observações feitas nas empresas A, B, e C relativamente às proposições teóricas que orientaram a análise	p. 149

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 O problema da pesquisa.....	11
1.2 Justificativas.....	15
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	17
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	17
1.4 Estrutura da dissertação	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Empresa familiar: a busca de uma caracterização	20
2.2. Vantagens e desvantagens das empresas familiares.....	29
2.3 Processos de mudança e de intervenção	36
2.4 Mecanismos de intervenção	40
2.4.1 <i>Coaching</i>	41
2.4.2 <i>Consultoria</i>	42
2.4.3 <i>Terapia organizacional e terapia familiar</i>	46
2.4.4 <i>Processos de formação ou educacionais</i>	48
2.4.5 <i>Mentoring</i>	51
2.5 Síntese das formulações teóricas de interesse	52
3 METODOLOGIA.....	57
3.1 Delimitação do problema	57
3.2 Estratégia, tipo e método de pesquisa.....	58
3.3 A unidade empírica de análise.....	63
3.4 Estratégias para coleta de dados	63
3.5 Seleção das fontes de informação	64
3.6 Estratégia de análise dos dados	66
4.1 Empresa A.....	69
4.1.1 <i>Contextualização</i>	69
4.1.2 <i>Motivos diretos para a busca de apoio externo</i>	71
4.1.3 <i>Critérios para a escolha da instituição ou profissional encarregado da intervenção</i> ..	74
4.1.4 <i>Facilitadores dos processos de intervenção</i>	76
4.1.5 <i>Inibidores dos processos de intervenção</i>	78
4.1.6 <i>Consequências/Resultados dos processos de intervenção contratados</i>	81
4.1.7 <i>Síntese das observações feitas na Empresa A</i>	83
4.2 Empresa B	84
4.2.1 <i>Contextualização</i>	84
4.2.2 <i>Motivos diretos para a busca de apoio externo</i>	87
4.2.3 <i>Critérios para a escolha da instituição ou profissional encarregado da intervenção</i> ..	92
4.2.4 <i>Facilitadores dos processos de intervenção</i>	96
4.2.5 <i>Inibidores dos processos de intervenção</i>	98

4.2.6 Consequências/Resultados dos processos de intervenção contratados	101
4.2.7 Síntese das observações feitas na Empresa B.....	105
4.3 Empresa C	106
4.3.1 Contextualização	106
4.3.2 Motivos diretos para a busca de apoio externo	108
4.3.3 Critérios para a escolha da instituição ou profissional encarregado da intervenção	111
4.3.4 Facilitadores dos processos de intervenção	114
4.3.5 Inibidores dos processos de intervenção.....	115
4.3.6 Consequências/Resultados dos processos de intervenção.....	116
4.3.7 Síntese das observações feitas na Empresa C.....	119
4.4 Síntese comparativa entre as Empresas A, B e C	120
4.4.1 Questões de conceituação e de caracterização	120
4.4.2 Mecanismos de intervenção contratados	121
4.4.2 As motivações para a demanda de ajuda externa	123
4.4.3 Desafios: critérios de seleção, facilitadores e inibidores dos processos de intervenção	126
4.4.5 Consequências e resultados das intervenções	127
REFERÊNCIAS	133
APÊNDICES	142
Apêndice A – Roteiro de Entrevista Semiestruturada	143
Apêndice B – Quadro comparativo das observações feitas nas empresas A, B, e C relativamente às categorias de análise.....	147
Apêndice C – Síntese das observações feitas nas empresas A, B, e C relativamente às proposições teóricas que orientaram a análise.....	151

1 INTRODUÇÃO

1.1 O problema da pesquisa

Lank (2003b), Bernhoeft (1991) e Lodi (1987) ressaltam a relevância dos processos de intervenção demandados pelas famílias proprietárias de empresas familiares para a resolução de questões complexas que emergem nas diferentes dimensões de seus negócios, com repercussões diversas para sua dinâmica, para sua longevidade e vitalidade. Esses processos se dão com o auxílio de profissionais externos especializados, que “intervêm” na empresa fazendo uso de variados mecanismos e técnicas, dentre eles a consultoria, o *coaching*, a terapia organizacional ou de família, e atividades de formação e desenvolvimento, chamadas de *treinamento*, além do *mentoring*.

Há momentos críticos no decorrer dos ciclos de vida das empresas familiares nos quais a assistência de um profissional externo é particularmente útil, e não raro definitiva para a continuidade do negócio (GERSICK *et al.*, 1997). Um desses momentos é, sem dúvida, associado ao processo sucessório, embora a demanda por intervenções possa se dar independentemente disso. Processos de intervenção são também de grande valor, por exemplo, para o desenvolvimento das famílias proprietárias, entendendo-se por *desenvolvimento* o amadurecimento da família e de seus membros para lidarem com conflitos internos e externos, com situações adversas, com desafios de comunicação, com a coesão entre os membros da família, aspectos esses que, via de regra, repercutem sobre a própria capacidade da empresa de enfrentar desafios do mercado.

As empresas familiares despertam interesse em toda parte, tanto pelo impacto econômico e social desse tipo de empreendimento, quanto pela sua desafiante complexidade, oriunda da sua própria composição e do papel histórico que famílias desempenham na constituição dos negócios por elas geridas. Essas empresas são sistemas muito particulares, com características que as diferem das empresas exclusivamente profissionais. Algumas de suas peculiaridades, quando bem administradas, lhes conferem vantagens competitivas em relação às demais empresas. Ao mesmo tempo, as interfaces entre família, empresa e propriedade trazem desafios e dificuldades que devem ser gerenciados com cautela.

Dados do *American Management Services* indicam que os negócios familiares são responsáveis, nos Estados Unidos da América, por 60% do total dos empregos; 78% dos

novos empregos; e 65% dos salários pagos. Mais de 50% do seu Produto Interno Bruto (PIB) são gerados por empresas familiares, sendo que esse tipo de empresa representa um terço das companhias mais bem-sucedidas daquele país (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2006).

No Brasil, conforme aponta Garcia (2001), as empresas familiares respondem igualmente por mais da metade do PIB e por três quartos dos empregos, desempenhando, dessa forma, importante função na economia do país. Além disso, estudo realizado por Ferraz e Ribeiro (2002) com 460 empresas exportadoras brasileiras mostrou que são empresas familiares 60,8% das micro e pequenas empresas, 54,7% das médias e 33% das grandes empresas exportadoras.

Em 2005, a pesquisa Prosperare e o Ranking Valor 1000 apontaram que 34% das 1000 maiores empresas do país eram empresas familiares, embora representassem apenas 21% do faturamento. Isto é o que está indicado na Fig. 1 abaixo:

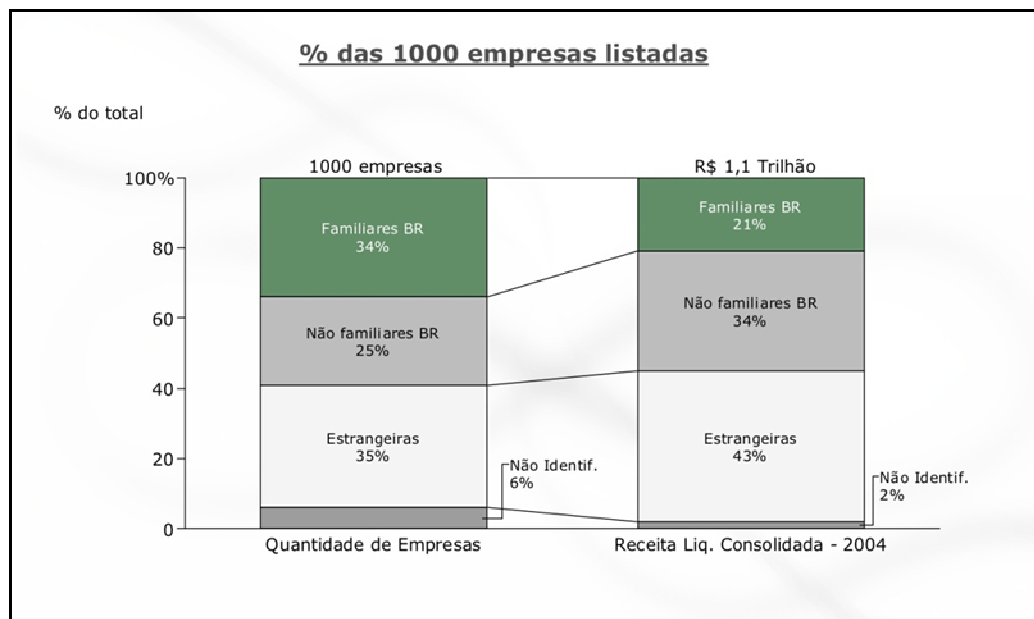


Figura 1: Percentual de empresas familiares no Brasil e faturamento
Fonte: Pesquisa Prosperare junto às empresas e ao SERASA. Valor 1000, Edição 2005.

Apesar do seu expressivo papel na economia e do seu desempenho, Gersick e outros (1997) apontam que 40% das empresas familiares no mundo inteiro 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) mostram que 70% dos empreendimentos familiares existentes no mundo não resistem à morte do fundador.

A literatura da área é consistente em apontar as dificuldades dos processos de sucessão, ou transição de lideranças, os quais, aliados aos fatores objetivos e aos fatores

psicológicos que os acompanham, podem ser determinantes para a sobrevivência e a expansão da empresa (GERSICK *et al.*, 1997; DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009; NICHOLSON, 2008).

Comparando empresas familiares e não familiares, Lank (2003b) aponta fragilidades específicas dos negócios familiares que podem levar ao seu fechamento, falência ou venda:

- a) a incapacidade de se obter capital para crescimento sem diluir a participação da família no capital do empreendimento;
- b) os conflitos entre as necessidades de liquidez da família e do negócio;
- c) o planejamento inadequado do patrimônio, resultando em falta de recursos para pagamento do imposto de transferência de herança, por exemplo;
- d) a incapacidade/dificuldade do CEO familiar se demitir no momento certo;
- e) a inexistência de um sucessor competente na família;
- f) as rivalidades familiares que podem resultar em não aceitação dos sucessores escolhidos;
- g) a identificação de sucessores competentes fora da família;
- h) a incompatibilidade cultural entre a família, o Conselho de Diretores e a Gerência superior.

Essas fragilidades são os *fatores objetivos*, uma vez que estão relacionadas ao mercado, à gestão e à dinâmica familiar. A essas fragilidades somam-se outras não menos significativas e que podem comprometer a continuidade do negócio, que são os *fatores subjetivos* ou *psicológicos*, que incluem diferentes aspectos da transferência de poder.

Levinson (1971), por exemplo, aponta que os empreendedores costumam tomar seus negócios como uma extensão de si mesmos, uma forma de realização pessoal acima de qualquer outra coisa. Ainda, eles temem pelo que possa acontecer com seus negócios após sua morte, como se quisessem garantir a preservação de uma espécie de monumento que vão deixar para trás.

A atenção para o mesmo tipo de fenômeno pode ser apontada no trabalho de De Vries, Carlock, e Florent-Treacy (2009). Os autores ressaltam que conflitos emergem em diferentes ocasiões na transição de lideranças, podendo-se identificar três momentos marcantes desse difícil processo:

- a) a primeira vez que o executivo principal se dá conta da necessidade de sua aposentadoria ou da aproximação desse evento;
- b) o momento da seleção de seu sucessor;
- c) a posse do sucessor, quando o fundador deixa a tarefa de gerenciar a empresa.

No primeiro momento podem estar presentes a recusa da ideia da morte, o medo da perda do poder, o desejo de deixar um legado e o temor de que seu sucessor possa desrespeitá-lo ou destruir o que foi construído durante anos. Na segunda ocasião, os sentimentos mais marcantes são o medo de represália do grupo face à escolha do sucessor, e o desejo de uma solução perfeita. Na terceira situação, emergem sentimentos como o apego ao passado e a não aceitação da realidade, próprios de momentos de mudança.

Também baseados na corrente psicológica de análise, Davis e Tagiuri (1989) indicam que um forte fator interveniente nos processos de transição de lideranças é a qualidade das relações de trabalho que sucedidos e sucessores estabeleceram ao longo do tempo, sobretudo em quatro dimensões:

- a) a facilidade da interação no trabalho;
- b) o prazer derivado do relacionamento no trabalho;
- c) as conquistas alcançadas no trabalho conjunto; e
- d) o aprendizado que tiveram trabalhando juntos.

Esta abordagem reforça a percepção de diferentes autores, como Bernhoeft (1991), Lodi (1987) e Lank (2003b), para quem boa parte do fracasso que resulta na não continuidade dos negócios familiares se deve ao entendimento da sucessão como um evento isolado e pontual, restrito à simples transferência de poder. Encarada como um processo, deve pressupor a definição de atividades programadas e realizadas ao longo do tempo. Lodi (1987) argumenta que o processo de transição de lideranças deve ser planejado com a maior antecedência possível, segundo três etapas:

- a) a formação de base dos sucessores;
- b) o plano de desenvolvimento, e
- c) as medidas de caráter organizacional e jurídico.

De forma semelhante, Lank (2003b) preconiza que se tome a sucessão como uma série formal e planejada de atividades que propiciem a criação de conjuntos de talentos, e que favoreçam a tomada de decisões e escolhas de maneira pertinente e no momento adequado.

Ainda, questões como o reposicionamento estratégico, a revisão do relacionamento entre a família e os negócios, o desenho da estrutura de governança adequada a cada momento da família, da empresa e do próprio mercado, além das questões relacionadas aos conflitos familiares que impactam os negócios são de difícil solução por parte dos administradores, os quais, em alguns casos, sequer chegam a identificá-las como problemas ou hesitam em enfrentá-las. Nessas situações, o auxílio externo de profissionais é crucial para ajudar a contornar ou solucionar as atribuições experimentadas.

O interesse desta pesquisa recaiu, exatamente, sobre os mecanismos de intervenção que têm sido contratados por famílias proprietárias de empresas familiares ao demandarem ajuda externa, e a seguinte pergunta orientou a investigação: *Como e em que momentos famílias proprietárias de empresas familiares utilizam mecanismos de intervenção?*

1.2 Justificativas

As empresas familiares possuem um importante papel histórico no mundo dos negócios, e hoje têm um desempenho relevante na economia da sociedade de diferentes países, inclusive o Brasil, como anteriormente apontado. Fosse esse o único interesse pelas empresas deste tipo, os estudos de campo voltados para a compreensão da sua dinâmica estariam justificados, devido ao potencial e às oportunidades de crescimento da participação das empresas familiares no PIB nacional. Não obstante, essas empresas enfrentam desafios e dificuldades que lhes são peculiares, que podem comprometer sua eficiência e ocasionar impactos significativos para a geração de emprego e renda, e até mesmo para sua sobrevivência, conforme argumentado na seção anterior.

Os editores do *Handbook of Research on Family Business* (POUTZIOURIS; SMYRNIOS; KLEIN, 2006), que analisaram mais de duzentos trabalhos acadêmicos sobre o assunto, ressaltam que o tema *empresas familiares*, como um campo acadêmico de investigação, é relativamente jovem, e que a emergência e produtividade dessa área de pesquisa podem ser, em grande parte, atribuídas à proatividade dos profissionais que desde cedo se dedicaram a publicar estudos baseados em suas práticas e observações de trabalho.

Os mesmos editores destacam o papel de instituições como o *Family Firm Institute* (FFI), dirigida por educadores e práticos, bem como a emergência do *Family Business Network International* (FBN), que dinamiza um vínculo entre proprietários, gestores de empresas familiares, e acadêmicos. Apontam também que, a partir desses esforços, vêm sendo desenvolvidas iniciativas de peso como a criação do *International Family Enterprise Research Academy* (IFERA), que reúne um grupo de acadêmicos comprometidos com o avanço científico do campo que estuda as empresas familiares. Essas ações deverão contribuir para a sustentabilidade das empresas familiares, melhorando o preparo dos administradores, e para seu adequado tratamento por parte de acadêmicos e consultores.

Borges, Lescura e Oliveira (2010), em sua análise dos trabalhos publicados em periódicos e anais de eventos científicos de administração no Brasil sobre empresas familiares, no período compreendido entre os anos de 1997 e 2009, ressaltam o aumento significativo do interesse acadêmico pela temática, mas apontam que o foco permanece ainda muito restrito, sendo os temas mais pesquisados da área as questões associadas à problemática da sucessão, à estratégia, à governança e à cultura, nessa ordem. Dentre os 130 trabalhos sobre empresas familiares examinados, apenas seis trataram de crescimento e desenvolvimento, sem menção a temas relacionados aos mecanismos de intervenção.

A literatura sobre mecanismos de intervenção em empresas familiares tem a forte contribuição de consultores como De Vries, Davis e Gersick,¹ os quais também atuam em centros de educação executiva e são autores de significativa produção sobre o tema. Nesse sentido, podemos dizer que há uma lacuna na bibliografia da área com relação aos mecanismos de intervenção demandados por famílias proprietárias de empresas familiares, bem como faltam observações de campo que agreguem diferentes perspectivas sobre a matéria. Daí a importância de se investigar de maneira sistemática esses mecanismos, identificando como e porque as famílias proprietárias de empresas familiares buscam essas intervenções (GERSICK *et al.*, 1997).

Desse modo, mesmo levando-se em conta os limites da pesquisa, realizada com uma finalidade acadêmica particular, esta investigação se justifica tanto do ponto de vista teórico quanto empírico pela escassez, na literatura, de estudos relativos aos mecanismos de intervenção demandados por famílias proprietárias de empresas familiares. Justifica-se

¹ Manfred Kets De Vries é consultor e professor do INSEAD, França, onde é responsável pelo Centro de Liderança Global. John A. Davis é consultor e professor da Harvard Business School, E.U.A. Kelin Gersick é fundador e membro da empresa Lansberg, Gersick & Associates de consultoria e pesquisa, e professor da Universidade de Yale, E.U.A.

também em termos práticos, na medida em que o conhecimento dos mecanismos de intervenção utilizados poderá contribuir para a própria formação acadêmica de professores e consultores empresariais, além de favorecer o desenvolvimento de famílias proprietárias que possam fazer uso de programas desenhados com essa finalidade.

Por fim, é necessário apontar o interesse pessoal da pesquisadora sobre o tema. Dirige há cerca de seis anos, na Fundação Dom Cabral, a Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas (PDA), que envolve famílias proprietárias de empresas familiares em diferentes Estados brasileiros. Além disto, coordena a Comunidade de Empresa Familiar, por ela criada, com o objetivo de facilitar o intercâmbio de ideias e experiências entre profissionais que atuam em empresas familiares, sob a forma de análise de casos, desenvolvimento de conteúdos e metodologias para o trabalho com as empresas familiares. Além das atividades atinentes ao cargo de direção e coordenação, atua como professora e conduz intervenções em algumas dessas famílias. A oportunidade de sistematizar as observações que vem realizando ao longo da experiência profissional contribuiu significativamente para a escolha do tema.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Compreender como e em que momentos famílias proprietárias de empresas familiares utilizam mecanismos de intervenção.

1.3.2 Objetivos específicos

A pergunta de pesquisa e o objetivo geral tais como formulados anteriormente articulam quatro dimensões do fenômeno estudado. São elas:

- a) as motivações para a busca de intervenções externas;
- b) os mecanismos escolhidos;

- c) os desafios encontrados, que incluem critérios de seleção de profissionais externos, e os elementos facilitadores e inibidores dos processos de intervenção, e
- d) os resultados/consequências das intervenções contratadas pelas famílias proprietárias de empresas familiares.

Considerando-se essas dimensões, para responder à pergunta e tornar operacional o objetivo geral proposto, propusemos como objetivos específicos desta investigação:

- a) identificar motivações, fatos ou ocasiões que levam as famílias proprietárias de empresas familiares a solicitar intervenções;
- b) conhecer os mecanismos de intervenção escolhidos pelas famílias proprietárias;
- c) identificar critérios utilizados pelas famílias para selecionar um profissional ou instituição encarregada da intervenção;
- d) identificar os fatores facilitadores e inibidores (que produzem algum tipo de dificuldade) dos processos de intervenção;
- e) identificar as consequências das intervenções realizadas.

1.4 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo ou introdução está delineado o contexto da pesquisa. Especificamos o problema sobre o qual o estudo recai, e formulamos a pergunta que orientou a investigação, a justificativa para a sua realização e os objetivos propostos.

O segundo capítulo traz a revisão da literatura, dirigindo-se à dificuldade de se apreender o conceito de empresa familiar sob uma única definição, e explicitando a opção da pesquisa pela perspectiva do Modelo de Desenvolvimento, proposto por Gersick *et al.* (1997). Em seguida foram apresentados elementos que conferem às empresas familiares diferenciais competitivos bem como foram evidenciadas dificuldades próprias deste tipo de empresa que levam à busca de apoio externo. Com base nas contribuições de De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009) foram apresentados motivos, etapas e principais resultados de processos de intervenção em empresas familiares. Por fim, foram descritos cinco mecanismos de

intervenção considerados no estudo: *Coaching*, consultoria, terapia, processos de formação ou educacionais e *mentoring*.

O terceiro capítulo apresenta aspectos metodológicos relevantes para a investigação feita, argumentando pela escolha do estudo de casos múltiplos e de natureza qualitativa.

O quarto capítulo traz a descrição das três empresas observadas de acordo com as categorias de análise escolhidas, cotejando as observações feitas com o que a literatura apresenta. Neste capítulo são, portanto, apresentados os principais resultados da coleta de dados, da análise feita, e sua relação com as abordagens teóricas selecionadas.

Na Conclusão ou quinto capítulo estão reunidas as principais observações relacionadas aos objetivos propostos. Apontamos as limitações do estudo, e realçamos as suas contribuições e sugestões para estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresa familiar: a busca de uma caracterização

Em 1967, Donnelley, um dos precursores do estudo das empresas familiares, apresentou uma caracterização bastante simples desse tipo de empreendimento. Para ele, é *familiar* a empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações. O autor descreveu ainda como familiares aqueles empreendimentos nos quais membros de uma família exercem influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e os objetivos da própria família. Aqui, família e empresa são, portanto, as duas dimensões conceituais levadas em conta na especificação desse tipo de negócio.

Esta definição bidimensional de empresa familiar, amplamente aceita nas décadas de 1960 e 1970, cedeu lugar a conceituações que incorporaram outras dimensões, tais como a propriedade (GERSICK *et al.*, 1997), o tipo de controle sobre os negócios (WESTHEAD *et al.*, 2002) e a direção estratégica (LANCK, 2003b). Na tentativa de superar os desafios dessa difícil caracterização e apreender a complexidade inerente a esse tipo de negócio, estudos mais recentes passaram a absorver também outros elementos, tais como as atividades empresariais, o desempenho, a percepção de oportunidades e as ameaças do ambiente (SHARMA, 2006).

Aronoff e Ward (1994) argumentam que a dificuldade de se unificar as empresas familiares sob uma única definição se deve ao fato de que as próprias famílias concebem seus negócios de formas diferentes. Para os autores, é mais apropriado caracterizá-las por sua distinção em relação às empresas não familiares, e identificar seus diferentes tipos com base em seus focos ou objetivos prioritários. Os autores propuseram então distinguir empresas familiares dependendo de seu foco estar em:

- a) a propriedade da família: que implica em deixar um legado à família;
- b) o lucro: cujo cerne são os objetivos capitalistas e financeiros;
- c) a parceria entre os membros da família: foco comum quando os membros possuem níveis de dedicação similares e tomam decisões em conjunto;
- d) o zelo pela família: nos casos em que alguns membros são ativos e outros não;

- e) a missão da família: observado nos casos em que a família compartilha de uma causa comum;
- f) o empreendedorismo: cuja ênfase consiste em estimular, financiar e encorajar as iniciativas dos seus membros;
- g) a *holding*: nos casos em que alguns líderes chave auxiliam as decisões de vários setores e tentam manter todos ligados à liderança;
- h) a gestão do tipo *sociedade anônima*: quando há interesse em manter a propriedade com a família, aliado ao desejo de profissionalizar a administração do negócio.

Davel, Silva e Fischer (2000) buscaram realçar diferenças e semelhanças entre os diversos conceitos encontrados na literatura, destacando o que consideraram essencial em seis obras selecionadas. Esses autores apontaram que Sharma, Chrisman e Chua (1997), por exemplo, enfatizam o controle da propriedade por um pequeno grupo de famílias e a sua sustentabilidade, apontando que empresas familiares são um negócio governado e/ou gerido em uma base potencialmente sustentável ao longo de gerações.

Westhead e colaboradores (2002), por sua vez, destacam a questão do controle acionário, propondo que mais de 50% das ações votantes devem pertencer a membros de um único grande grupo familiar, aparentados por sangue ou afinidade, para que o empreendimento se caracterize como uma empresa familiar.

Já Lank (2003b) concentra-se na perspectiva do controle sobre o capital e a sucessão. Com isso, ressalta a existência das seguintes condições: i) o relacionamento familiar é um fator, entre outros, que determina a sucessão; ii) as esposas e filhos podem estar no Conselho de Administração; iii) os importantes valores institucionais da firma são identificados com a família e influenciados por ela; iv) a posição do membro da família influencia a sua posição na empresa familiar.

Do modo como Davel, Silva e Fischer (2000) interpretam as definições encontradas nas seis obras analisadas, não há um critério comum sequer entre elas. Os autores propõem que a caracterização dessas empresas contemple aspectos como o tipo de controle, o processo de sucessão na gestão, a transferência de patrimônio, a direção familiar, o estágio geracional da empresa, a gestão influenciada pela família, a propriedade familiar, as tradições e valores familiares, que eles consideram fundamentais para esse tipo de negócio.

O Quadro 1 a seguir resume o esforço analítico dos autores, evidenciando a multiplicidade de critérios subjacentes às definições examinadas.

Autores	Caracterização	Critérios
DAVIS; TAGIURI, 2003.	A propriedade é controlada por apenas uma família. Há pelo menos dois membros da família na alta gerência. Empregados não pertencem à família.	Controle da propriedade. Atuação na direção.
SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 1997.	Negócio governado e/ou gerido em uma base potencialmente sustentável através das gerações seguintes para definir e talvez deter a visão formal ou implícita do negócio detido por membros da mesma família ou por um pequeno número de famílias.	Controle da propriedade por um pequeno grupo de famílias. Sustentabilidade.
WESTHEAD <i>et al.</i> , 2002.	Mais de 50% das ações votantes pertencentes a membros de um único grande grupo familiar aparentados por sangue ou afinidade, e considerada como tal pelo executivo chefe, diretor gerente ou presidente do Conselho.	Controle acionário de um grupo. Atuação da família na gestão ou no CAD.
LANK, 2003b.	Um empreendimento ou empresa familiar é uma corporação, sociedade, propriedade ou qualquer política da companhia nos interesses e objetivos da família. Tal ligação é iniciada quando uma ou mais das condições a seguir existem: 1) o relacionamento familiar é um fator, entre outros, para determinar a sucessão; 2) esposas e filhos podem estar no Conselho de Administração; 3) os importantes valores institucionais da firma são identificados com a família e influenciados por ela; 4) a posição do membro da família influencia a sua posição familiar.	Controle sobre o capital votante. Influência da família na estratégia da empresa. Empresa de mais de duas gerações. Controle da sucessão.
GALLO; SVEEN, 1991.	Apenas uma família possui a maior parte do capital, tem controle total e faz parte da administração.	Controle acionário.
DAVIS, 2004.	Quando o atual executivo-proprietário tem a esperança e a intenção de transmitir o controle da empresa à geração seguinte.	Sucessão familiar.

Quadro 1: Identificação de diferentes critérios utilizados para caracterizar empresas familiares em seis obras selecionadas
Fonte: Davel, Silva e Fischer (2000).

O conceito de *empresa familiar* pode ser, portanto, expresso de diferentes maneiras, por meio de diferentes aspectos, fazendo uso de diferentes critérios, dependendo das dimensões ou dos elementos que se deseja enfatizar em determinada circunstância, para determinados fins. Para Allouche e Amann (2000), algumas questões desafiam a amplitude e o escopo das tentativas de enquadramento exigidas pelo esforço de conceituação, e propõem as seguintes perguntas para reflexão:

- a) Quais são as fronteiras da família?
- b) Existe um limite de famílias proprietárias para caracterizar uma empresa familiar?
- c) A partir de que momento histórico se pode começar a falar em empresa familiar – desde a primeira geração ou somente a partir da segunda geração?
- d) O que se entende por controle? É o controle do capital? Dentro de quais proporções?

Ao fim e ao cabo, um aspecto é comum a todas essas caracterizações de empresa familiar: a relação entre família e empresa, não apenas no âmbito da gestão, mas, sobretudo, no âmbito da propriedade e da influência dos proprietários familiares sobre a gestão da empresa. Dessa constatação emana o tradicional Modelo Tridimensional de Empresas Familiares ou o Modelo dos Três Círculos (Fig. 2), que surgiu na década de 1980, quando John Davis, especialista em empresas familiares, e Renato Tagiuri, professor da Universidade de Harvard, propuseram a separação do sistema *empresa* em *empresa* e *propriedade*. Nesse modelo, três subsistemas caracterizam as empresas familiares: a família, a gestão da empresa, e a propriedade. Os cruzamentos entre os círculos indicam interseções entre esses subsistemas.

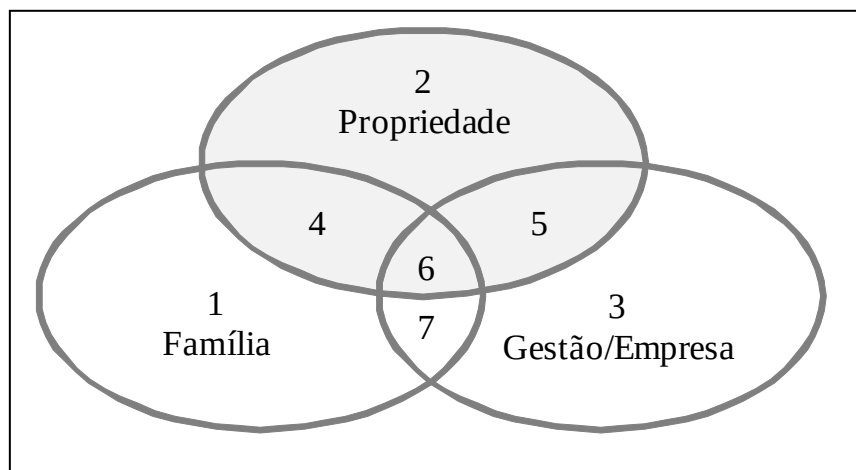


Figura 2: O Modelo dos Três Círculos das empresas familiares
Fonte: Davis e Tagiuri (1996)²

Davis (2003) destaca que as dimensões propostas pelo Modelo dos Três Círculos propiciam a identificação das principais fontes de conflitos interpessoais, bem como a assimilação das prioridades e limitações das empresas familiares. O autor aponta ainda que o modelo possibilita abordar a questão das inter-relações pessoais dos participantes do empreendimento sob a ótica das diferentes racionalidades envolvidas, que são por vezes até mesmo opostas. Quando os três círculos do modelo estão harmonizados, maiores são as chances de sucesso da empresa familiar, que se abre para as potenciais alternativas que de fato ocorrem na dinâmica das famílias proprietárias e de suas interfaces.

Cerca de dez anos após a proposição do Modelo dos Três Círculos, Gersick e colaboradores (1997) deram à questão uma perspectiva histórica, acrescentando um eixo

temporal ao modelo tridimensional clássico. O modelo daí resultante passou a se chamar Modelo de Desenvolvimento (Fig. 2), por possibilitar a visualização da evolução de cada eixo ao longo do tempo:

- a) o eixo da empresa, que passa da etapa de lançamento para a de expansão, e depois para a maturidade;
- b) o eixo da família, que é inicialmente formado por um casal e seus filhos pequenos, e posteriormente dá lugar aos diversos ramos fruto do casamento de cada filho, e num terceiro momento aos filhos dessa segunda geração;
- c) o eixo da propriedade, que acompanha a evolução das fases anteriores e tem por característica as fases do proprietário controlador, a sociedade de irmãos e o consórcio de primos.

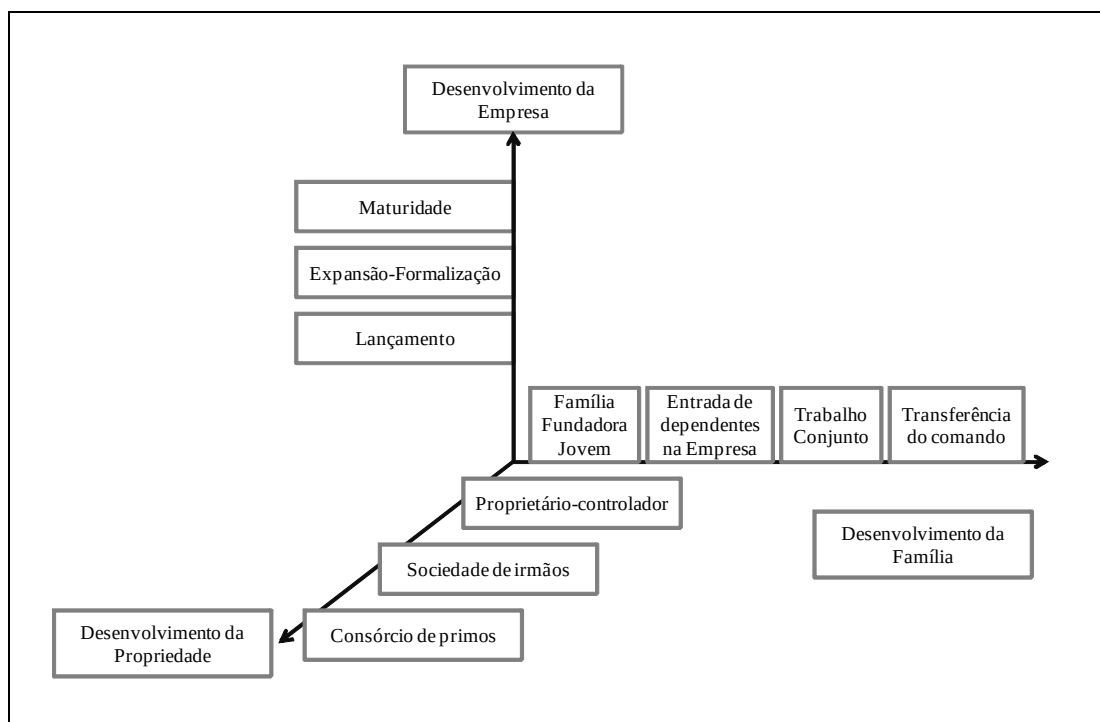


Figura 3: O Modelo de Desenvolvimento das empresas familiares
Fonte: Gersick et al., 1997, p. 41.

De acordo com Davis (2003, p. 97), a sugestão de se incorporar a dimensão temporal é apropriada, e se justifica pelo fato de que

² O trabalho original desses autores, Bivalente attributes of the family firm, é um Working Paper da Harvard Business School, datado de 1982. Ele foi reimpresso em 1996 no **Family Business Review**.

[...] ao longo das gerações vão ocorrendo mudanças lentas, mas constantes, na natureza da família, e o mesmo ocorre com a empresa, que no princípio é uma organização simples e pequena, porém depois se torna complexa. E, em alguns casos, declina ou desaparece. A estrutura da propriedade também se modifica. Geralmente, no início, as empresas têm um único fundador ou proprietário; mais tarde, a propriedade se transfere a seus filhos e, três ou quatro gerações adiante, acaba nas mãos de primos.

Gersick e seus parceiros (1997) ponderam que, com o tempo, ajustes podem ocorrer nas fronteiras entre os setores e os círculos. Desse modo, empregados que não fazem parte da família podem alterar sua localização nesse gráfico se, por exemplo, passarem a ter participação acionária na empresa. Da mesma forma, um executivo que é membro da família e se aposenta também muda de posição, gerando alterações na dinâmica dos três círculos. Segundo eles “essas progressões de desenvolvimento influenciam umas às outras, mas também são independentes. Cada parte muda em seu ritmo próprio e de acordo com sua sequência” (p. 17).

O modo como as relações profissionais afetam a dinâmica das famílias, e as diferentes maneiras pelas quais as famílias proprietárias resolvem ou contornam os desafios de manter coesos os sistemas família e empresa, por exemplo, são temas instigantes para acadêmicos, consultores e pesquisadores interessados na dinâmica e composição desse processo histórico e complexo. Observar o desenvolvimento das empresas familiares tem constituído um esforço sistemático de pesquisadores e estudiosos. Dentre as diferentes motivações para o estudo deste processo está a tentativa de se compreender como as relações familiares participam ou interferem no funcionamento da empresa (DAVEL; COLBARI, 2000).

O funcionamento da família e o funcionamento da empresa, as duas fortes instituições que compõem uma empresa familiar, são muito distintos. Desse modo, a própria configuração que está na base deste tipo de empreendimento é também o que o torna um desafio: enquanto a família é baseada na lógica afetiva, à qual questões emocionais dizem respeito, a empresa historicamente se volta para a maximização de resultados financeiros e se pauta pela racionalidade administrativa (DE GEUS, 1998). Mesmo com essas diferenças profundas e de difícil conciliação, é a família que constitui a empresa, um traço que está na base da própria especificação dessa modalidade de organização.

A independência de cada um dos eixos permite assumir que empresas familiares equivalentes em porte, estrutura, segmento de mercado e tempo de fundação venham a apresentar diferentes combinações de estágios de desenvolvimento, uma vez que cada eixo, em cada caso, pode evoluir de forma independente, face ao histórico peculiar de cada empresa ou das mudanças às quais elas se submetem. Isto é o que vem expresso no Quadro 2.

Dimensão	Estágio de desenvolvimento	Principais características do estágio de desenvolvimento
Propriedade	Proprietário controlador	Controle centralizado.
	Sociedade entre irmãos	O controle da empresa é efetivo na geração dos irmãos, estando dois ou mais irmãos no controle acionário.
	Consórcio de primos	Muitos primos são acionistas e há mistura de sócios funcionários e não funcionários.
Família	Jovem família empresária	Geração adulta abaixo de 40 anos e filhos, se houver, abaixo de 18 anos.
	Entrada na empresa	A geração mais velha entre 35 e 55 anos e a geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos.
	Trabalho conjunto	Geração mais antiga entre 50 e 65 anos e a geração mais jovem entre 20 e 45 anos.
	Passagem do bastão	Geração mais velha com 60 anos ou mais.
Empresa	Início	Estrutura organizacional informal, com a presença do proprietário-gerente no centro. Geralmente desenvolve um produto.
	Expansão / formalização	A estrutura fica cada vez mais funcional e desenvolvem produtos ou linhas de negócios múltiplos.
	Maturidade	As rotinas organizacionais estão bem estabelecidas, com a estrutura favorecendo a estabilidade e dirigida pela alta gerência. Base de clientes estável ou apresenta crescimento modesto.

Quadro 2: Principais características dos estágios de desenvolvimento da empresa familiar
Fonte: Gersick et al. (1997).

Sharma (2006) trata esta peculiaridade das empresas familiares chamando de *objetivos de capital emocional* os intentos ligados à harmonia familiar, e *objetivos de capital financeiro* os objetivos mais fortemente ligados aos negócios. A autora articula as possibilidades de combinação dessas buscas distribuindo-as em quatro quadrantes, que caracteriza como positivos ou negativos, evidenciando que a situação de satisfação completa relativa a ambos os objetivos representa $\frac{1}{4}$ das situações possíveis. O resultado da análise é o Quadro 3:

	Positivo	Negativo
Positivo	I Coração quente, bolsos cheios Elevado capital emocional e financeiro	II Coração triste, bolsos cheios Baixo capital emocional e elevado capital financeiro
Negativo	III Coração quente, bolsos vazios Elevado capital emocional, mas baixo capital financeiro	IV Coração triste, bolsos vazios Baixo capital emocional e financeiro

Quadro 3: Articulação das dimensões financeira e emocional das empresas familiares

Fonte: Sharma (2006)

Grande parte dos conflitos observados nas empresas familiares decorre também dos diferentes papéis e expectativas dos indivíduos como proprietários, gestores ou membros da família proprietária. Gersick e outros (1997) identificaram sete campos gerados pela sobreposição dos sistemas nesses diferentes papéis, resumidos no Quadro 4.

Posição na estrutura	Interesse associado a essa posição
1. Apenas proprietário	Retorno sobre investimento; liquidez
2. Apenas gestor	Segurança, apreciação à cultura familiar (por exemplo: recompensa/nepotismo); objetivos de carreira; satisfação com a direção familiar da firma
3. Proprietário e gestor	Retorno sobre investimento, mais segurança e alguma autonomia
4. Proprietário e familiar não funcionário	Informações; regras para acesso aos postos de trabalho; regras para entrada, propriedade, saúde
5. Apenas familiar	Vida familiar em equilíbrio com negócios, possibilidades de trabalho, propriedade, saúde
6. Familiar não proprietário e gestor	Avaliação de regras para entrada na propriedade; prospecção de carreira e sucessão; reinvestimento de lucros (não liquidez)
7. Proprietário, gestor e membro da família	Todos os acima listados; como gerir o conflito de interesses e se manter focado

Quadro 4: Interesses próprios dos componentes do sistema da empresa familiar

Fonte: Gersick et al. (1997, p. 6)

O fato de membros de uma família ou das famílias apresentarem diferentes interesses com relação à empresa não implica em tomar esses objetivos divergentes como sendo ilegítimos (DUPAS, 2003). Contudo, conforme ressalta Dupas (2003), é necessário ampliar o que ele chama de *zona de consenso*, a fim de que os interesses dos membros da família possam ser conciliados e, com isso, se possa também promover maior coesão do grupo familiar em torno dos negócios.

Esta coesão é considerada um dos elementos fundamentais para possibilitar uma transição negociada de uma geração à outra, e para perpetuar os negócios da família. As transições constituem geralmente os momentos mais difíceis das empresas familiares pois, como bem nos lembram Gersick et al. (1997), transições são repletas de incertezas, e as pessoas responsáveis por tomar as decisões nesses momentos se sentem ansiosas e vulneráveis. Os autores lembram ainda que é nessas horas que a organização faz escolhas que modelarão o seu futuro.

Três tipos de transição são identificados e descritos por esses autores:

- a) a transição recicladora, na qual mudam as pessoas mas a estrutura de propriedade é mantida;
- b) a transição involutiva, que implica em uma mudança rumo a uma estrutura de propriedade menos complexa, e
- c) a transição evolutiva, que é o tipo de mudança mais comum, na qual a estrutura de propriedade passa a ser mais complexa em função da entrada das novas gerações no negócio.

O fator comum entre elas é que tanto a mudança (ou transição) quanto o crescimento (estabilidade) são essenciais para o sucesso e a continuidade do negócio familiar, embora demandem tipos de trabalho diferentes. Nesse sentido, haveria uma articulação entre os períodos de transição, com tarefas exploratórias e estratégicas, e os períodos de estabilidade, marcados pela natureza operacional e tática das empresas.

Para haver sucesso no desenvolvimento das empresas familiares ao longo do tempo, passando de uma geração para outra, é imprescindível estar atento para o desenvolvimento dos três eixos do sistema delineado por Gersick *et al.* (1997), a fim de que a evolução ocorra proporcional e gradualmente em todos eles, sem descompasso. Um desequilíbrio poderia trazer problemas de ordem tangível – por exemplo, no caso de mecanismos de gestão não terem sido desenvolvidos para acompanhar a realidade de expansão da empresa. Poderia também desencadear problemas de ordem intangível – quando, por exemplo, conflitos entre os membros familiares das empresas, explícitos ou latentes, ocasionam a eclosão não prevista de um processo de transição.

O Modelo de Desenvolvimento contribui de maneira significativa para a compreensão de empresas familiares, de seus tipos, suas características e sua dinâmica, e não pode ser esquecido quando se trata de investigar esse tipo de negócio. Seu sucesso e durabilidade podem ter se dado pelo fato de ele considerar as inter-relações entre os três componentes família/empresa/propriedade, e ao mesmo tempo proclamar sua independência, o que permite o tratamento de cada um dos seus subsistemas em sua própria dinâmica e peculiaridades. Além disto, o modelo favorece uma visão do desenvolvimento desses sistemas que são as empresas familiares.

Vemos, portanto, que a caracterização de empresas familiares bem como de sua dinâmica não é consensual. Para os propósitos deste estudo, destacamos o Modelo dos Três Círculos e o Modelo de Desenvolvimento das Empresas Familiares, desenvolvido por Gersick *et al.* (1997) a partir do primeiro. Importante observação a ser incorporada ao conceito tal

como está sendo utilizado neste estudo vem de Sharma, Chrisman e Chua (1997), que enfatizam que as empresas familiares podem ser geridas por mais de uma família, diferentemente do que Gallo e Sveen (1991), e Westhead e colaboradores (2002) postulam (DAVEL; SILVA; FISCHER, 2000). A observação de Sharma, Chrisman e Chua (1997) é confirmada em nossa experiência, pois são comuns as empresas familiares controladas, influenciadas e direcionadas por mais de uma família proprietária, sem prejuízo da conservação das diferentes dimensões com as quais uma empresa familiar é comumente caracterizada. Além disto, cabe também atentar para os valores de uma empresa familiar, que, conforme apontam Davel, Silva e Fischer (2000), são influenciados por ou identificados com a família, o que determina diretamente processos de transição e de mudança, incluindo o processo sucessório.

A seguir vamos examinar vantagens e desvantagens das empresas familiares, fruto de sua complexa composição.

2.2. Vantagens e desvantagens das empresas familiares

Alguns autores correlacionam o desenvolvimento – ou evolução – das organizações com as premissas da seleção natural biológica de Charles Darwin. Esta perspectiva aplicada apoia-se na psicologia evolutiva, e tem sido utilizada para explicar comportamentos de cooperação e altruísmo (WASIELESKI; HAYIBOR, 2009), discriminação entre os sexos no ambiente empresarial (BROWNE, 1998), e honestidade nas organizações (RUBIN; SOMANATHAN, 1998).

A principal hipótese da psicologia evolutiva é que as combinações de genes de um casal afetam tanto o corpo quanto a mente de seus descendentes. Empregada no contexto das empresas familiares, esta afirmação leva à inferência de que a grande vantagem das empresas familiares está no fato de que, em sua base, há uma estrutura *naturalmente* diversificada, que é portanto compatível com a própria biologia humana. Examinando o potencial analítico da aplicação da psicologia evolutiva às organizações familiares, Nicholson (2008) destaca cinco aspectos do Darwinismo que podem ser correlacionados com essas empresas, e que lhes conferem tanto vantagens quanto desvantagens. São eles:

- a) as motivações humanas, os objetivos e a cognição;

- b) os relacionamentos sociais;
- c) a vida em comunidade;
- d) as diferenças individuais;
- e) as diferenças de gênero.

Quanto às motivações humanas, objetivos e cognição, o autor aponta que as necessidades de “pertencimento” e *status* são expressas mais livremente nas empresas familiares do que nas não familiares, as quais inibem tais sentimentos. No entanto, ao mesmo tempo, essas necessidades e sua expressão podem ser também fonte de conflitos. No que diz respeito aos relacionamentos sociais, ele deixa claro que o altruísmo e a sensibilidade com relação ao outro, que são naturais nos seres humanos, contribuem para difundir a cultura e construir um ambiente de confiança, o que é comum principalmente nas empresas familiares, em que os laços entre os indivíduos tendem a ser mais fortes. Contudo, também esses podem gerar privilégios demasiados. A vida em comunidade é o terceiro aspecto destacado pelo autor, ressaltando que indivíduos possuem uma capacidade limitada de gerenciar seus relacionamentos, o que fica mais nítido em empresas familiares, pois nelas há vários proprietários e suas estruturas são altamente diversificadas. Contudo, as empresas familiares podem reduzir essas dificuldades estimulando e mantendo uma cultura única, compartilhada. Quanto às diferenças individuais, Nicholson (2008) enfatiza que as combinações genéticas da família podem produzir indivíduos com diferentes aptidões para o cargo de liderança. Por esse motivo, é mais fácil eles próprios reconhecerem suas potencialidades ou limitações como líderes. Essa humildade dos sucessores, por assim dizer, os aproximaria dos não membros da família, aponta o autor. Além disso, os descendentes de uma família exibem personalidades mais heterogêneas do que indivíduos que são prévia e externamente selecionados, uma vez que os processos de seleção profissionais se pautam por um número determinado de critérios, e são regidos por uma intencionalidade que não é a encontrada na natureza. Com isso, as empresas familiares podem se beneficiar da diversidade própria do processo biológico natural, preenchendo lacunas com membros da família ou de fora dela. Isso pressupõe excluir aqueles membros da família que ameaçam a efetividade dos processos internos e a performance da empresa. Por último, no que diz respeito às diferenças de gênero, o autor ressalta que homens e mulheres têm estratégias comportamentais diferentes. Para ele, o patriarcado é um ponto fraco para as empresas familiares, fazendo com que a influência das mulheres se apresente informal e obscura.

Apesar de assinalar as fragilidades da utilização de modelos evolucionistas, Nicholson (2008) também apresenta um argumento positivo, dizendo que as empresas familiares podem usufruir de todos esses aspectos, criando vantagens competitivas inexistentes ou de difícil conquista pelas empresas não familiares. Para ele, constituir uma equipe mista de parentes e não parentes pode enfatizar ainda mais a cooperação, e contribuir para a difusão de uma cultura e de valores entre os integrantes da empresa que não possuem laços familiares com os proprietários, transbordando portanto os limites da própria família.

Fazendo uso de recursos distintos dos argumentos da psicologia evolutiva, a literatura da área argumenta que as empresas familiares podem fazer uso considerável de benefícios inerentes aos negócios de família se utilizarem adequadamente a vitalidade dos relacionamentos familiares (IBRAHIM; ANGELIDI; PARSA, 2008).

A presença de diferenciais competitivos nas empresas familiares foi apontada por Donnelley, ainda em 1967, quando os estudos do campo estavam apenas se iniciando. Segundo ele, as principais bases para a construção de vantagens competitivas nas empresas familiares são:

- a) os recursos administrativos e financeiros oriundos do sacrifício familiar;
- b) o relacionamento favorável da empresa com a comunidade empresarial e com a sociedade;
- c) a estrutura interna caracterizada pela lealdade e dedicação;
- d) a identificação dos administradores com um único grupo, interessado nos destinos da companhia;
- e) a sensibilidade às responsabilidades sociais pela necessidade de manter o prestígio da família;
- f) a coerência e a continuidade das diretrizes administrativas e dos objetivos da firma.

Em estudo feito com empresas familiares de origem coreana sediadas nos Estados Unidos, Nam e Herbert (1999) identificaram que a ética nos negócios, o planejamento da sucessão, o planejamento estratégico e o gerenciamento da comunicação e de conflitos são importantes fatores de sucesso, evidentes especialmente nos processos de desenvolvimento das empresas familiares. Já Ibrahim, Angelidi e Parsa (2008) apontaram que as empresas familiares são mais fortemente orientadas para o consumidor e focadas na qualidade, ofertas de valor competitivas no mercado e resistentes ao tempo.

Levando-se em conta o que se encontra na literatura, portanto, as empresas familiares apresentam certas características que podem ser alavancadas em seu próprio benefício, tornando-se fatores de sucesso. Para que isto aconteça, no entanto, é importante que os proprietários saibam reconhecer esses benefícios e identificar suas potencialidades, conseguindo extrair deles o diferencial competitivo de suas empresas.

Entretanto, as empresas de natureza familiar abrigam também pontos frágeis, que podem se tornar um risco para a eficiência e a sustentabilidade dos negócios. O próprio Donnelley (1967) aponta as seguintes desvantagens comuns nas empresas familiares:

- a) os conflitos de interesse entre família e empresa;
- b) a falta de disciplina para a destinação dos lucros e da avaliação de desempenho nos vários setores;
- c) a reação tardia às condições de competição impostas pelo mercado; e
- d) o nepotismo excessivo.

No que diz respeito aos conflitos de interesse entre família e empresa, o autor enfatiza a importância de se ter um equilíbrio psicológico, sob a forma da responsabilidade para com a família e para com o conjunto da empresa. Já a falta de disciplina para a destinação dos lucros e da avaliação do desempenho nos vários setores é fruto de sistemas demasiadamente flexíveis ou ineficientes de controle de custos e de performance. Esses dois aspectos são muito comuns nas empresas familiares, e constituem relevantes fontes de tensão que podem distinguir as empresas bem sucedidas daquelas que não obtêm sucesso em sua sobrevivência.

Donneley (1964) observa que a reação tardia às condições de competição impostas pelo mercado, o terceiro item de sua lista, pode ocorrer em função do elevado envolvimento com os interesses familiares, ou então por excesso de tradicionalismo, quando a empresa está historicamente habituada a um determinado modo de funcionamento, produto ou função, e responde com lentidão às demandas externas. O nepotismo exagerado se caracteriza pela falta de critérios claros, justos e objetivos para a ocupação de postos na empresa, sem padrões adequados de avaliação de mérito e de desempenho. Isso pode levar à alocação de pessoas sem competência profissional adequada para diferentes cargos, e colocar a empresa numa situação inferior aos concorrentes. Além disso, pode gerar um sentimento de injustiça entre os demais membros da família, e contribuir para a formação de grupos de oposição dentro da organização, o que, para o autor, é o problema mais evidente nas empresas familiares.

É preciso destacar também que a diversidade de cenários das empresas familiares é tal que podemos encontrar negócios familiares em que essas características não estão presentes, ou que apenas uma parcela delas possa ser observada. Da mesma forma, existem empresas não familiares em que há laços de parentesco entre funcionários, podendo-se, portanto, observar nelas algumas das características apontadas como sendo próprias de empreendimentos familiares. De qualquer maneira, tendo em vista a multiplicidade de desafios apontados, é fundamental que os gestores de empresas familiares possam identificá-los e possam desenvolver, a tempo, medidas eficazes para minimizar seus potenciais efeitos negativos nos negócios.

Em síntese, as empresas familiares podem usufruir de benefícios advindos do parentesco entre os seus membros e da continuidade geracional. Em geral, o que se nota, é que nelas os valores que as consolidam e movem são mais facilmente nutridos e transmitidos, e que há maior lealdade e comprometimento com a empresa e com seus objetivos. Não obstante, é também notável que esse tipo de organização frequentemente enfrenta desafios nas relações de poder e na interação com os membros da empresa que não fazem parte do núcleo familiar. Esses desafios mostram-se resistentes e muito semelhantes ao longo do tempo, mesmo em diferentes culturas, e costumam surgir em função da própria diversidade de interesses em colisão nas empresas familiares. As dificuldades apresentadas, quando não são bem administradas nem identificadas a tempo, podem culminar em sérios conflitos ou até na ruptura da estrutura empresarial.

Considerando as fragilidades destacadas e os potenciais riscos aos quais as empresas familiares estão sujeitas, é evidente que seus gestores enfrentam permanentes desafios. Alguns eventos que lhes são próprios ou alguns de seus aspectos desafiadores recebem tratamento frequente na literatura, como a sucessão (STAVROU, 1999; PARRISH, 2009), a governança (BERGHE; CARCHON, 2003; LIN, 2007; CAMERA; ARAÚJO, 2008), o alinhamento com o mercado (DREUX IV; BROWN, 1994), e o alinhamento entre os sócios (HEUVEL; VAN GILS; VOORDECKERS, 2006).

Nicholson (2008) aponta que as empresas familiares enfrentam dificuldades para integrar aqueles que não são membros da família e para lidar com estilos de liderança diversos. Já Davis e Harveston (1999) afirmam que a ocorrência de conflitos cresce à medida que o número de gerações aumenta, principalmente na presença da sombra geracional, ou seja, de constantes interferências do fundador na administração, mesmo que ele não esteja mais à frente do negócio. Dada a natureza desses problemas, uma das principais formas de contorná-los ou de solucioná-los seria adotar um gerenciamento de conflitos eficaz.

Sorenson (1999) identifica cinco estratégias de gerenciamento de conflitos comuns nas empresas familiares:

- 1) competição;
- 2) colaboração;
- 3) compromisso;
- 4) acomodação, e
- 5) anulação.

Na competição há uma elevada preocupação com o “eu”. Nas empresas familiares, isto se expressa pela autoridade do proprietário que interfere nos conflitos. É geralmente associada a um efeito negativo, pois os conflitos são resolvidos visando à satisfação do proprietário, sem levar em conta os objetivos dos outros membros da empresa. Com isto, surgem dificuldades de relacionamento e as relações interpessoais são afetadas.

Quando há predominância da colaboração, observa-se elevada preocupação com o “eu” e com os outros, procurando-se satisfazer as necessidades de todas as partes envolvidas com uma solução “ganha-ganha”. Reflete um desejo de adaptar, mas não apenas aos interesses dos outros. Requer tempo e habilidades interpessoais e de negociação dos gestores, e pressupõe confiança, comunicação e apoio mútuo entre as partes.

No compromisso há preocupação moderada com o “eu”. A situação é similar à colaboração, mas pressupõe que cada parte ceda para o outro, no intuito de se buscar uma solução. Por outro lado, como cada parte deve renunciar a algo, ninguém fica plenamente satisfeito. Com a estratégia do compromisso são também alcançados resultados positivos nas empresas, mas não tanto quanto na colaboração.

Na acomodação verifica-se baixa preocupação com o “eu” e elevado cuidado para com os outros. É o contrário da competição, sendo pouco observada em empresas familiares. Estabelece-se um tom conciliatório a partir da boa vontade do gestor do conflito em considerar, apoiar e reconhecer os objetivos do outro. Desta forma, costuma produzir resultados positivos nas empresas.

A anulação se caracteriza por baixa preocupação com o “eu” e com os outros, e é uma falha comum na solução de conflitos. Ocorre quando os envolvidos negam a existência do conflito ou se recusam a buscar soluções. Pode gerar frustrações nos envolvidos e prejudicar os relacionamentos familiares, uma vez que membros de uma família costumemente esperam atenção e cuidado recíprocos.

Segundo Sorenson (1999), a maior parte das empresas utiliza uma combinação dessas estratégias quando se trata de gerenciar conflitos. Contudo, a colaboração pode ser a estratégia mais importante para as empresas familiares, pois em geral afeta positivamente os relacionamentos, promove cooperação e comprometimento, e gera sinergia nos negócios e no trabalho em equipe, produzindo benefícios tanto para a família quanto para os negócios.

Alguns tipos de desafio enfrentados por empresas são de ordem mercadológica e financeira. Yoshikawa e Rasheed (2010), por exemplo, mostram a necessidade de se investir na habilidade de gerenciar os interesses dos diversos *stakeholders*, e de garantir a distribuição de dividendos em empresas de capital aberto. Além disso, as empresas devem estar constantemente atentas para as oportunidades do mercado, para identificar oportunidades e ameaças, e elaborar um planejamento de marketing que projete a empresa para o futuro (ROBINS, 1991). Sendo assim, cabe perguntar: no caso dos empreendimentos familiares, o que contribui para sua vitalidade e longevidade?

Empresas longevas se caracterizam por conseguirem estabelecer um nível de comunicação, interação e amadurecimento intergeracional diferenciado, conforme afirmam Bertucci, Pimentel e Álvares (2008). Já Dupas (2003) enfatiza a coesão como elemento fundamental para a união dos membros da(s) família(s) e para que a empresa resista à transição de uma geração para outra. Para Davel e Souza (2004, p. 6), “a cultura familiar descreve não somente a cultura da família, mas também a cultura da organização gerenciada e controlada pela família”.

Ward (2003), por sua vez, enumera três estratégias que podem colaborar para promover a longevidade das empresas familiares:

- a) manter a empresa restrita à participação dos membros da família;
- b) ser capaz de renovar as estratégias do negócio e de criar novas lideranças, e
- c) saber enfrentar os desafios do contexto de mudanças em que a empresa está inserida.

Um *survey* realizado na América do Norte com 1002 proprietários de empresas familiares de diversos setores confirmou a observação de Davis e Harveston (1999), anteriormente mencionada, de que a ocorrência de conflitos cresce à medida que o número de gerações também cresce. Ou seja, a ocorrência de conflitos é maior em empresas de segunda ou terceira geração do que nas empresas familiares ainda geridas pelo fundador. Isso ocorre porque, à medida que vão ocorrendo sucessões, o número de familiares (irmãos, tios, primos)

no poder aumenta, aumentando a diversidade de atores e personalidades, o que pode tornar difícil a manutenção de uma unidade nas tomadas de decisão. Novamente aqui notamos a importância de relações familiares saudáveis nas famílias proprietárias, que recorrentemente enfrentam o grande desafio de superar as dificuldades do seu processo de desenvolvimento e de amadurecimento. Mesmo se uma empresa se mantiver viva, o que poderia ser sinal de maturidade das famílias proprietárias, a sucessão de gerações de gestores despreparados pode desencadear exatamente aquilo que levaria a empresa a sucumbir, que são fundamentalmente os conflitos interpessoais.

Estudo exploratório realizado por Zellweger, Nason e Nordqvist (2010), aponta que a ideia de longevidade das empresas familiares deveria ser substituída pela de vitalidade da atividade empreendedora, ressaltando a criação de valor transgeracional nas empresas de família. Para tanto, os autores propõem que o nível de análise deixe de ser a empresa familiar e que passe a ser a própria família empresária, captando-se assim atividades que possam ser perdidas quando o foco é o negócio. A este foco proposto os autores denominaram Orientação Empreendedora da Família (*Family Entrepreneurial Orientation – FEO*). Estas observações são particularmente importantes quando, em tempos de incerteza e de rápidas mudanças, famílias empresárias diversificam seu empreendimento sem necessariamente manterem vivo o negócio “original” da família.

É importante notar que o próprio entendimento que as famílias proprietárias têm de sua dinâmica e de seus estágios de desenvolvimento influencia os diferentes processos e dimensões das empresas familiares. Para ter esse entendimento, a família precisa ser reflexiva e funcional, tornando possível recorrer a intervenções, além de tornar também possível o aprendizado que pode originar delas.

2.3 Processos de mudança e de intervenção

Mudanças naturais ocorrem no ciclo de vida de quaisquer famílias, com características diferentes, em momentos distintos e com impactos de diferentes intensidades sobre seus membros. Por vezes não são claramente percebidas enquanto ocorrem, mas retrospectivamente é possível identificá-las e associá-las a fatores distintos, e postular suas variadas consequências. Isto não é diferente com as famílias proprietárias de empresas familiares que, além de lidarem com as transições próprias a quaisquer sistemas familiares, se

deparam também com transições decorrentes do ciclo de vida das organizações e do contexto organizacional em que estão inseridas.

De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009, p. 219) distinguem quatro grandes grupos de mudanças familiares, que podem se sobrepor:

- a) mudanças comportamentais: dizem respeito à forma como os familiares agem, se posicionam e gesticulam entre si;
- b) mudanças estruturais: relativas ao reposicionamento da família em termos de hierarquias, coalizões, alianças e limites;
- c) mudanças comunicativas: observadas na inclusão de novos tópicos e novos canais de comunicação e interação;
- d) mudanças experienciais: relacionadas com o entendimento compartilhado pela família quanto a seus problemas e ao modo de resolvê-los.

Organizações de pequeno porte, enquanto geridas por gerações próximas à dos fundadores, até a quarta geração, aproximadamente, devem se antecipar aos processos de mudança esperados, cuidando simultaneamente deles e daquilo que, nessas fases de transição, diz respeito às famílias. Organizações de maior porte, ainda que de controle familiar, tendem a ter melhores resultados se seus processos de mudança forem centrados na própria organização, conforme enfatizado por De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009, p. 224).

Minuchin, Wai-Yung e Simon (2008) observam que as famílias tendem a adotar padrões de comportamento que se cristalizam com o tempo, sendo necessário rever esses padrões continuamente para que elas preservem sua funcionalidade e sejam capazes de enfrentar futuras mudanças de maneira criativa. A disposição para mudar e a capacidade de mudança dos indivíduos são fundamentais em quaisquer casos, conforme ressaltam De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009, p. 224). Para esses autores, o resultado ideal de qualquer processo de mudança é o fortalecimento de cada um dos membros da família proprietária, e a capacidade de prever e preparar-se para outras mudanças e transições de maneira contínua e estratégica, e não reativa.

Apesar de cada família ter sua peculiaridade, De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009, p. 218) observam que elas lidam com as mudanças de três formas fundamentais: estratégica, adaptativa e reativa. A maneira estratégica de lidar com transições é marcada por comportamentos que se antecipam às mudanças e são desenvolvidos para lidar com elas. Na maneira adaptativa de lidar com questões desse tipo, a ação só acontece quando a

possibilidade de uma mudança é eminente. O perfil familiar reativo só toma iniciativas quando as mudanças já desencadeadas requerem alguma ação.

Processos de intervenção auxiliam no desenvolvimento e aprimoramento das empresas familiares, o que envolve o amadurecimento da família e de seus membros para lidarem com conflitos internos e externos, com situações adversas, com desafios de comunicação e da coesão entre os membros da família proprietária, e vêm sendo com frequência demandados por famílias proprietárias de empresas familiares (GERSICK *et al.*, 1997).

De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009, p. 222) apontam que o objetivo de uma intervenção é aprimorar o funcionamento da família nos seguintes aspectos:

- a) a comunicação de conflitos e problemas pessoais, enfocando principalmente a capacidade dos pais;
- b) o desejo da família em fortalecer a coesão e o vínculo;
- c) o aprendizado de refletirem sem estereótipos;
- d) a liderança com transições pertinentes ao ciclo de vida dos membros da família;
- e) a renegociação de papéis com base em eventos vitais, especialmente a perda (morte, divórcio);
- f) a condução de uma mudança específica premente, antecipada ou objeto da própria intervenção.

O resultado ideal de qualquer processo de intervenção e de mudança, afirmam os autores, é o fortalecimento de cada um dos membros, e a capacidade de prever e preparar-se para transições de maneira contínua e estratégica, e não reativa.

De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009, p. 213-225) distinguem cinco fases de processos de mudança acompanhados por um facilitador que intervém em uma família empresária, e que correspondem a cinco fases da própria intervenção. São elas:

- a) o desencadeando um evento fomentador do envolvimento;
- b) a avaliação e coleta de dados;
- c) a intervenção e plano de ação;
- d) o acompanhamento: reforçando um novo aprendizado;
- e) o desligamento.

Na primeira fase são plantadas as sementes do processo de mudança. São identificados os principais atores e as posições que eles ocupam nas famílias de origem. É feito também um levantamento de informações sobre gerações anteriores.

A fase seguinte é a de coleta de dados, para identificação de problemas e desafios com os quais a família se depara. O facilitador pode entrevistar indivíduos e grupos familiares para o entendimento da situação, e, à medida que o faz, também contribui para que a família esclareça seu próprio entendimento da situação. O facilitador, nesta fase, em geral busca identificar tanto questões de conteúdo, planejamento e tomada de decisão, quanto questões de processo, comunicação e trabalho conjunto que devem ser aperfeiçoados.

A terceira fase só deve ser iniciada após terem se completado as fases anteriores, pois ela envolve ajudar a família a lidar com as informações colhidas até aquele momento. É natural que nesta fase as resistências atuem e as dificuldades no processo de mudança fiquem mais claras. Nesta etapa a atuação do facilitador pode se dar com o recurso a reuniões, encontros individuais, encontros de pequenos grupos ou com todo o grupo familiar alternadamente, dependendo das questões tratadas e das necessidades identificadas pelo profissional. É relevante, nesta fase, auxiliar os membros da família a compreenderem o impacto de suas decisões e comportamentos, e ajudar a família a melhorar a capacidade de trabalhar em conjunto de forma funcional.

Completada esta fase, os facilitadores podem passar ao reforço dos novos comportamentos e processos no sistema familiar. É a confirmação da internalização do aprendizado pela família, e do atendimento aos objetivos iniciais do processo.

O desligamento, a última fase distinguida pelos autores, é também importante, pois deixa claro que os membros da família precisam assumir a responsabilidade pelo seu processo de desenvolvimento. O facilitador, consultor ou terapeuta deve buscar caracterizar o encerramento do processo de intervenção e abrir a possibilidade de retomada, se necessário, em outra oportunidade.

A Fig. 3 sintetiza nossa visão a respeito da busca de mecanismos de intervenção por parte das famílias proprietárias de empresas familiares, motivadas pelos diferentes desafios que elas enfrentam e de acordo com o seu estágio de desenvolvimento, a partir da bibliografia resenhada e da sua própria experiência de trabalho com empresas familiares.

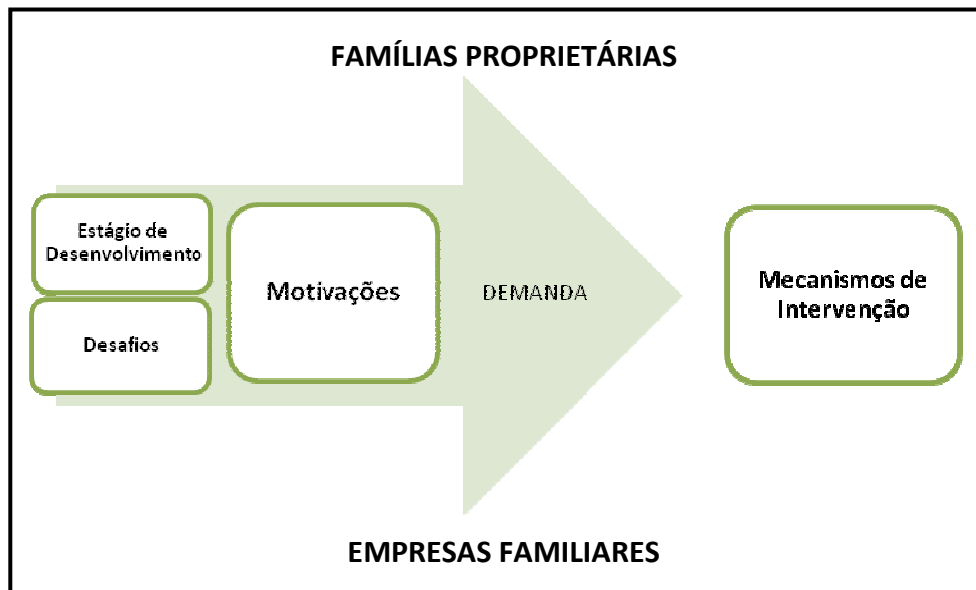


Figura 4: Processo de demanda de mecanismos de intervenção
Fonte: Elaboração própria

Para as empresas, é importante agir estrategicamente e planejar o processo de mudança com o auxílio de profissionais especializados em intervenção, uma vez que processos de transição e de mudança são complexos, têm consequências difusas e amplas, em especial no caso das empresas familiares, como anteriormente exposto. Para os profissionais que atuam com intervenções, em geral demandadas pela família proprietária ou algum(a) consultor(a) interno(a), seja esta demanda de natureza estratégica, adaptativa ou reativa, a compreensão desses movimentos, tipos, fases e resultados das mudanças que afetam as famílias e as empresas de propriedade familiar é fundamental. Diversos recursos para se atuar sobre o desenvolvimento das famílias proprietárias, com consequências para o desenvolvimento da própria empresa, estão disponíveis. Isto é o que veremos a seguir.

2.4 Mecanismos de intervenção

De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009, p. 278) propõem quatro tipos fundamentais de intervenção, a saber, consultoria, *coaching*, terapia e ensino, este último tratado aqui como atividades de formação e educacionais, ou treinamento. Nesta dissertação, além dos mecanismos apontados por esses autores, incluímos o *mentoring*, uma vez que ele vem sendo utilizado por empresas diversas com bons resultados, dada sua flexibilidade e foco no

desempenho do serviço. A seguir apresentamos uma descrição breve desses mecanismos, indicando possibilidades de contribuição para o aprimoramento dos processos e das relações nas famílias proprietárias.

2.4.1 Coaching

O *coaching* é uma prática de intervenção personalizada, baseada no acompanhamento individual, que tem se tornado popular nas organizações (HALL; OTAZO; HOLLENBECK, 1999). O objetivo principal do *coaching* executivo é facilitar as mudanças organizacionais em direção à melhoria do desempenho, partindo do princípio de que o aprimoramento individual dos membros de uma organização incidirá sobre a melhoria da empresa (LEVINSON, 1996).

Coaches estimulam o surgimento de novas habilidades individuais, interpessoais e profissionais. São como treinadores, que guiam seus *trainees* em termos das mudanças necessárias para se atingir os objetivos organizacionais. Conforme ressalta Bartlett II (2007), o foco na melhoria do desempenho do cliente é fundamental, e para se ter um relacionamento de *coaching* eficaz é essencial haver confiança mútua, respeito e liberdade de expressão.

Para o sucesso da prática, como afirma então Passamore (2007), é importante construir desde cedo uma parceria, uma aliança entre *coach* e *coachee*. Para a melhoria do desempenho propiciada pelo processo de *coaching*, o autor propõe um modelo integrativo do *coaching* executivo, e argumenta ser necessário trabalhar em diferentes frentes de mudança, tais como:

- a) a comportamental, que diz respeito aos aspectos observáveis do comportamento;
- b) a cognitiva, ou seja, as crenças que serão revistas; e
- c) a inconsciente, ligada às motivações e emoções dos indivíduos.

Processos de *coaching* podem ser contratados numa empresa por iniciativa dos líderes ou com sua intermediação. Seja como for, o envolvimento dos líderes da organização no processo de *coaching* e nas mudanças a serem processadas é fundamental. Os líderes devem compreender o *coaching* como uma questão chave para o aprimoramento dos hábitos e papéis na empresa, enfatizando o foco no desenvolvimento, na melhoria do desempenho dos profissionais e da organização, na sustentabilidade dos resultados desejados com o processo de intervenção e no retorno do investimento feito com a contratação do processo e seu

desenvolvimento na empresa (BENNETT, 2006). Boyatzis, Smith e Blaize (2006) apontam que os líderes costumam vivenciar um sentimento de compaixão ao desenvolver os outros pelo *coaching*, o que ajuda a amenizar o estresse relacionado às relações de poder, aumentando sua sustentabilidade em relação à sua energia, foco e talento.

Entretanto, mesmo observando-se todos esses aspectos, é possível falhar ao contratar processos de *coaching* nas organizações. Sendo assim, são importantes as avaliações periódicas para examinar a eficácia do processo. Estas podem ter a forma de um 360 informal ou, como sugere Orenstein (2006), podem ser feitas a partir de um questionário baseado em sete elementos que fazem parte de um *coaching* de sucesso e que podem ser planejados antes e durante a prática:

- a) um diagnóstico apropriado e o conhecimento dos limites da organização para estabelecer a melhor forma de intervir;
- b) uma aliança de trabalho forte com o cliente claramente estabelecida;
- c) a condução de entrevistas qualitativas em profundidade com participantes e a criação de relacionamentos saudáveis que aumentarão as chances de participação;
- d) um feedback intensivo da entrevista e da experiência interna do cliente;
- e) a formulação de objetivos específicos do *coaching* e de critérios para aferir resultados;
- f) a formulação e execução de intervenções apropriadas para o alcance dos objetivos;
- g) a confidencialidade no processo.

Apesar de muitas vezes não ser reconhecido como uma área profissional, o *coaching* é uma prática em crescente utilização nas organizações, e pode ter efeitos benéficos e de longo prazo para as empresas familiares. Reforça-se, portanto, a necessidade de se aprimorar a pesquisa na área para desenvolver teorias e informar o profissional quanto às formas de aplicar o *coaching* com maior credibilidade nas organizações (BENNETT, 2006).

2.4.2 Consultoria

A consultoria em administração consiste num método de auxílio às organizações e executivos na melhoria das práticas de gestão e na alavancagem do desempenho individual e

organizacional (KUBR, 2002). Para Plöetner (2008), o trabalho do consultor se concentra em recomendações relevantes para decisões de natureza estratégica, mas os efeitos de uma consultoria ultrapassam esse âmbito, como veremos adiante.

Assim como no processo de *coaching*, para obter resultados em suas intervenções os consultores precisam desenvolver, junto ao grupo familiar, uma aliança baseada na confiança. Além da confiança despertada pelo profissional, outros fatores devem ser levados em conta pelas famílias proprietárias ao buscar, identificar e contratar um consultor externo: os seus valores profissionais; o modelo teórico de mudança utilizado; a abrangência da sua expertise; os processos adotados; o compartilhamento de informações.

Nas primeiras sessões o consultor mapeia, ou seja, identifica interações entre os membros das famílias, apontando os principais atores, posições, papéis e relacionamentos relevantes. É produtivo o levantamento de informações sobre a família de origem e a exploração de informações acerca das gerações anteriores, sendo prática comum a obtenção de informações sobre até três gerações anteriores à que demanda a consultoria. Alguns consultores lançam mão do genograma para auxiliar nesse levantamento, um recurso utilizado especialmente por terapeutas que contribui para o processo de levantamento, explicitação e entendimento dos atores e relacionamentos relevantes (DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009).

Moura e Mattos (2005) afirmam que geralmente os clientes esperam “receber um tipo específico de conhecimento” que, para eles, deveria proceder do consultor. Entretanto, a consultoria pode ser considerada muito mais uma construção conjunta do conhecimento, que ajudará na identificação de soluções de problemas, do que uma transmissão de conhecimentos com melhorias imediatas. É importante que o cliente tenha esse discernimento, evitando uma eventual frustração com o processo. Os autores destacam uma série de “mal entendidos” comuns na relação cliente-consultor:

- a) esperar que a consultoria gere um conhecimento imediato;
- b) esperar que o consultor veja o problema com a mesma nitidez e magnitude com que o cliente o percebe;
- c) esperar que o consultor “ensine” o cliente a administrar;
- d) esperar que a solução venha em forma de um relatório;
- e) nutrir uma dependência entre as partes.

Com isso, Moura e Mattos (2005) afirmam que, para ser eficaz, o consultor deve agir em conjunto com o cliente, construindo o conhecimento na sua interação, para a busca compartilhada de soluções.

A prática da consultoria pode ser especialmente desafiante quando as empresas familiares estão sediadas em outros países, e isto é tão mais flagrante hoje, quando a globalização nos coloca o desafio de estar frente a frente com diferentes culturas, valores e práticas. Danes, Lee, Stafford e Heck (2008) afirmam que, nesses casos, é necessário ter competência intercultural, conhecimento de administração no local e da dinâmica da empresa e do mercado. Quando os consultores têm consciência de suas próprias crenças e normas, é mais provável que eles compreendam o contexto de outra cultura para buscar soluções para os problemas das empresas familiares estrangeiras.

Outro fato relevante a ser considerado ao prestar consultoria em empresas familiares é que nenhuma empresa é igual à outra, e, sendo assim, o consultor contratado para a intervenção deve ter em mente as diversas formas que essas empresas podem tomar. De acordo com Levinson (1983), há três tipos de empresas familiares que interessam quando se trata de planejar o mecanismo de uma consultoria: a tradicional; a conflituosa e a empreendedora.

A empresa familiar tradicional se caracteriza por ser geralmente bem sucedida e estabelecida por muitas gerações. Possui boa reputação junto ao consumidor, é paternalista, e os filhos pretendem continuar os negócios. Nesses casos, as consultorias, esporádicas e temporárias, normalmente envolvem lidar com as diferenças geracionais, em especial no esforço dos mais novos em implementar mudanças. Outros focos de intervenção são a seleção de funcionários e as formas de lidar com a lealdade dos empregados.

Na empresa familiar conflituosa ainda há um esforço para se manter certas tradições, mas nesse tipo de empresa os conflitos aparecem com maior frequência, geralmente por divergências de opinião relativas ao poder, e sobre qual a direção adequada para conduzir a empresa. Muitos conflitos também ocorrem quando a empresa é liderada por dois irmãos que tentam passar o poder para seus filhos, o que gera disputas entre os membros da segunda geração. Consultorias para esse tipo de organização tendem a fracassar, pois a divisão de poder e de opiniões é tão forte que a organização se torna rígida e fechada a intervenções.

Já a empresa familiar empreendedora é aquela em que o fundador continua no poder ou que um ou mais filhos já assumiram o controle, mas a administração não vai bem. Nesses casos, é grande a incidência de conflitos, e as pessoas podem se tornar amargas. Os conflitos se intensificam à medida que filhos e netos entram na empresa. Para o consultor, esse tipo de

empresa familiar é o mais difícil de lidar. Inúmeros aspectos intervêm aqui. O fundador não tolera rivalidades no poder, embora reforce nos filhos sua intenção de que façam o negócio perpetuar (quando for o momento certo) e de que sirvam aos propósitos por ele estabelecidos, num intuito de satisfazer suas próprias aspirações. Em alguns casos, o filho procura terapia para livrar-se da culpa de não conseguir satisfazer as expectativas do pai, e tentar esquecer a constante ofensiva do pai, que se sente ameaçado.

Por fim, Levinson (1983) sugere que o consultor de empresas familiares entreviste cada membro separadamente, para ter uma noção da dinâmica da família, dos problemas, dos medos e ansiedades de cada um.

Danes, Lee, Stafford e Heck (2008) identificam sete atitudes importantes dos consultores de empresas familiares que bem resumem o preconizado na área:

- a) esperar contato de pessoas que passam por problemas na empresa, mas não necessariamente possuem poder;
- b) reconhecer as dificuldades das empresas familiares, suas rivalidades, segredos e hostilidades entre gerações;
- c) reconhecer que nem todas as pessoas envolvidas no conflito têm comprometimento com as demais ou compartilham de um mesmo objetivo;
- d) ter cuidado ao ponderar a respeito dos laços familiares e do quanto os membros pretendem reforçar a relação da família;
- e) considerar a possibilidade e a produtividade de colocar pai e filho frente a frente para solucionar alguns conflitos que aparentemente só seriam trabalhados em terapia;
- f) não ser demasiadamente otimista sobre o sucesso da consultoria – em muitos casos, a família não se esforça realmente para solucionar seus conflitos;
- g) não ficar desapontado com o fracasso.

Os benefícios da consultoria são diversos, inclusive em aspectos externos à administração. Nesse sentido, a partir de uma intervenção na empresa norte-americana *Interface Inc.*, Vaccaro (2008) mostra que, além de motivar os funcionários e impulsionar a eficiência operacional e gerencial, a consultoria pode auxiliar empresas a conquistar sustentabilidade ecológica, por exemplo, uma vez que pode levantar questões e soluções ainda não examinadas pela administração tradicional. Neste caso, o consultor auxiliaria os gestores sobre formas de medir e administrar o impacto ecológico de suas atividades, o que também

aumenta o valor para seus stakeholders. Além disso, Daub e Scherrer (2009) destacam o papel da consultoria para a compreensão e desenvolvimento da organização no âmbito social. Argumentam que é possível identificar quem são os atores que se engajam nas atividades sociais, quais são suas redes de relacionamento, e quais os membros das empresas que não são atores sociais e onde estão suas falhas.

2.4.3 Terapia organizacional e terapia familiar

Os principais objetivos de uma terapia organizacional são reconstruir a confiança e restabelecer o senso de comprometimento entre a organização e os indivíduos, afirmam Stoner e Hartman (1997). Para atingir esses objetivos, segundo os autores, dois processos devem orientar a terapia: a comunicação e o esclarecimento ou “clarificação”. A comunicação diz respeito a conversar com os funcionários, facilitar e promover sua expressão, além de escutá-los com atenção; já o esclarecimento consiste em tornar clara a direção estratégica, as expectativas de desempenho e resultados, valores e regras chave, e deixar explícito e claro o contrato de expectativas entre empregado e empregador, seja ele anterior ou novo. Esses processos são independentes, mas uma comunicação eficaz facilita e promove a clarificação.

Para Matheny (1998), a terapia organizacional é uma maneira planejada das organizações se prepararem para as mudanças, como forma de alavancar seu desenvolvimento. Entretanto, nem sempre as intervenções com foco no desenvolvimento são bem sucedidas. Nesse sentido, o autor destaca que o terapeuta precisa atuar como um facilitador da mudança e não um direcionador dela, começando pelas mudanças pessoais planejadas. Primeiramente, o terapeuta deve enfatizar o processo de mudança, tornando-o consciente para seu cliente. Ele pode prover o cliente de informações válidas e úteis para o processo de mudança, além de ressaltar as possíveis modificações físicas e tecnológicas na organização. Para colocar o cliente em ação, o profissional deve incentivar a reavaliação (clientes imaginam/mentalizam os potenciais resultados da mudança) e liberação (desobrigação do poder imposto pela organização, ou seja, fazer com que os funcionários sintam-se responsáveis por seus resultados). Por fim, os terapeutas podem condicionar as ações dos indivíduos a terem diferentes resultados, como forma de prepará-los para outros padrões de respostas. Desta forma, a mudança pessoal planejada torna-se um passo essencial para a mudança organizacional.

Terapeutas influenciam novos comportamentos e proporcionam *insights* profundos, voltam-se para a dimensão racional/emocional e, por vezes, até mesmo inconsciente (DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009). A terapia familiar é um esforço psicoterapêutico focado explicitamente nas relações entre membros da família, com o intuito de melhorar o funcionamento da família como uma unidade (LEBOW; GURMAN, 1995). A terapia familiar pode consistir em sessões individuais ou em conjunto com os membros da família. Uma aliança cliente-terapeuta, na qual são negociados objetivos, metas e limites, é necessária (FRIEDLANDER; LAMBERT; DE LA PEÑA, 2008). Do mesmo modo que com os demais mecanismos de intervenção, a confiança e a empatia são fundamentais para o bom andamento do processo.

Alguns terapeutas utilizam a abordagem de sistemas psicodinâmicos isoladamente ou de maneira complementar a outras abordagens de planejamento, resolução de problemas e consultoria adotadas pelas empresas, buscando criar uma base de sustentação para suas propostas, e antever obstáculos nas quais elas possam esbarrar. A abordagem psicodinâmica pode servir de ferramenta para levantar, junto com a família, as medidas e resultados incômodos que podem ser explicitados durante o processo de desenvolvimento. Comunicações adequadas, funcionais, podem ajudar os membros das famílias proprietárias a encararem as questões emocionais associadas a ações e decisões difíceis (DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009).

Além desses cuidados, os terapeutas familiares contemporâneos precisam olhar de forma crítica para as barreiras impostas pelos clientes em relação a suas carreiras. Essas barreiras podem ser de naturezas diversas e em diferentes âmbitos, como recursos financeiros, experiência, títulos, autoconfiança e preconceitos sociais. Nesses casos, a terapia consiste em um esforço colaborativo no qual o terapeuta trabalha para identificar as barreiras, juntamente com o cliente. Muitas vezes é difícil ver esses obstáculos, pois os indivíduos criam suas próprias realidades sociais para se defender das dificuldades. Sendo assim, os clientes são incentivados a criar narrativas expandidas sobre o futuro, a partir da desconstrução de suas barreiras (CAMPBELL; UNGAR, 2004).

Outra questão a ser considerada na terapia, de acordo com Campbell e Ungar (2004), é a forma como os indivíduos respondem a mudanças. Eles devem ser incentivados a aprender com as mudanças e aproveitar as oportunidades de momentos de crise, eventos inesperados, transições e conflitos. Os clientes devem procurar mudar a sua ideia de futuro desejável para que possam estar mais abertos a mudanças.

Ainda, na perspectiva do cliente, Hirschhorn e Gilmore (1980) afirmam que a utilização da terapia familiar em intervenções organizacionais pode ser bem sucedida se houver o entendimento de quatro diferenças:

- a) as políticas da vida organizacional são mais complexas do que as políticas da vida familiar;
- b) a saída de um membro da organização é mais fácil do que a saída de um membro da família;
- c) é mais difícil controlar o momento certo para a intervenção organizacional do que a familiar;
- d) a formulação de tarefas de desenvolvimento pode ser mais difícil para organizações do que para famílias.

Pesquisa realizada por Hirschhorn e Gilmore (1980) indicou que o processo de intervenção é mais demorado numa organização do que numa família, pois, no primeiro caso, a conquista da legitimidade pelo consultor ou terapeuta é mais demorada e difícil. Ainda, os membros da organização possuem menos disponibilidade para a intervenção do que os membros da família, pois se envolvem muito no cotidiano da organização.

Examinando as etapas de um processo terapêutico familiar, esses autores identificam que as tarefas formuladas para atingir os objetivos devem ser relevantes para a organização, ter um impacto reestruturador, e contribuir para o desenvolvimento, ou seja, ajudar a organização a aprender sobre as novas questões que surgem no processo de mudança. Portanto, não é fácil para o consultor ou terapeuta propor tarefas que atendam a esses três critérios simultaneamente. Eles devem considerar tarefas que são representações concretas das hipóteses que têm sobre as organizações. Caso falhem, podem revisar suas hipóteses e propor novas tarefas.

2.4.4 Processos de formação ou educacionais

Mecanismos de intervenção baseados na formação ou em atividades educacionais geralmente envolvem algum tipo de treinamento formal e estruturado. Para ser eficaz, é necessário o estabelecimento de metas de aprendizado e critérios de avaliação do treinamento.

Pode ser conduzido por supervisores, centros de treinamentos empresariais, escolas de negócios ou associações. O processo educacional formal inclui aulas, trabalhos em sala, workshops, seminários, palestras e apresentações audiovisuais (BIRDTHISTLE, 2006).

O nível de conhecimento entre os membros das famílias proprietárias varia muito. Nas intervenções é comum encontrarmos diferentes níveis de conhecimento e experiência acerca da própria empresa, bem como das questões relacionadas ao desenvolvimento de empresas familiares e das famílias proprietárias. Podem ocorrer discrepâncias significativas que dificultam a instalação de um processo de diálogo produtivo. Um nivelamento conceitual pode ser uma medida educativa que permitirá à família desenvolver um vocabulário comum para facilitar a discussão de suas questões e a busca de soluções (DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009).

Em busca de conhecimento e formação, as famílias proprietárias costumam recorrer a professores, os quais tendem a ser mais diretivos e mais focados no pensamento racional, diferentemente do que ocorre nos processos de *coaching*, consultoria e terapia anteriormente descritos (DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009). Entretanto, empresas que apresentam resistência em delegar poder e se preparar para a sucessão costumam hesitar em adotar treinamentos e procedimentos de profissionalização, inclusive processos de formação e educacionais, como nos mostram Kertész e Atalaya (1999) em estudo sobre empresas familiares argentinas. Sendo assim, as empresas que apresentam resistência à mudança geralmente são afetadas de diversas formas, dificultando a implementação de treinamentos e impactando seu desenvolvimento em longo prazo.

Birdthistle (2006) identificou quatro razões principais para a adoção de estratégias de treinamento e desenvolvimento por parte das empresas:

- a) o advento de novas tecnologias;
- b) os efeitos do envelhecimento da população;
- c) o impacto de pressões competitivas;
- d) a internacionalização dos mercados.

No entanto, limitações financeiras costumam afetar a implementação de programas formais. Em *survey* realizado com 121 empresas familiares na Irlanda, Birdthistle (2006) observou a preferência por estratégias de ensino/aprendizado informais. Isto pode ser decorrente do fato dos treinamentos formais disponíveis no mercado não serem completamente aplicáveis às empresas familiares ou pelo menos satisfatórias, podem ter

duração demasiadamente longa ou um custo muito elevado. Um tipo de acompanhamento informal ocorre naturalmente, de forma não planejada e é geralmente conduzido por membros da própria organização, por meio do compartilhamento de experiências. É um tipo de *mentoring* não estruturado, não formalizado. Contudo, exatamente por serem informais, os resultados dessas estratégias informais são difíceis de serem avaliados.

Especialista em negócios de família, e ciente dos benefícios dos processos de desenvolvimento em organizações, Birdthistle (2006) recomenda às empresas familiares:

- a) alocar recursos para apoiar o aprendizado dos funcionários;
- b) encarar os problemas como uma oportunidade de aprendizado;
- c) recompensar os funcionários pelo aprendizado;
- d) procurar saber o que os outros pensam;
- e) identificar boas práticas em diferentes negócios;
- f) encorajar os funcionários a dar *feedbacks* abertos e sinceros uns aos outros;
- g) proporcionar variações de papéis entre os funcionários para aumentar a confiança e respeito;
- h) estabelecer um canal de comunicação em ambos os sentidos;
- i) manter uma listagem das habilidades dos funcionários e suas principais limitações;
- j) divulgar as lições aprendidas por outros funcionários;
- k) medir os resultados do tempo e recursos despendidos no treinamento;
- l) incentivar solicitações de aprendizado;
- m) usar membros da direção para treinar os funcionários.

Em consonância com essa visão, Leitão (1996) ressalta a importância de fatores do próprio ambiente de trabalho que possibilitam um aproveitamento positivo do treinamento. Dentre eles estão o acompanhamento do chefe com normas e regras claras, o apoio dos colegas àqueles que passaram ou estão passando pelo processo de formação, e a criação de mecanismos de acompanhamento pós-treinamento.

A utilização do treinamento é cada vez mais comum nas organizações, em especial nas empresas familiares, uma vez que as mudanças contextuais advindas do progresso científico e tecnológico exigem que as empresas busquem vantagens competitivas que permitam diferenciá-las de seus concorrentes (MENESES; ZERBINI, 2005). Deste modo, a área de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas, nas organizações, tem assumido um papel estratégico na formulação de respostas ágeis e flexíveis às novas exigências do mercado.

2.4.5 *Mentoring*

Outro mecanismo de intervenção utilizado para o desenvolvimento das organizações é o *mentoring*. Ele se refere a um relacionamento entre dois indivíduos, um membro da organização de maior poder e experiência, o *mentor*, que oferece uma série de orientações e estabelece uma variedade de funções para o *protegé*, em geral um funcionário ou membro da organização inexperiente ou jovem (KRAM; ISABELLA, 1985). O processo de *mentoring* tem sido estudado e aplicado nas organizações, e está sendo associado a uma melhoria no sucesso profissional extrínseco e intrínseco dos *protegés* (ALLEN *et al.*, 2004).

Boyd, Upton e Wircenski (1999) acrescentam que o processo de *mentoring* inclui transmitir aos membros da empresa o conhecimento necessário para conduzir os negócios, as habilidades requeridas e os princípios da organização, podendo ser a chave para o sucesso das empresas familiares. Os autores descrevem a visão dos executivos em relação a quatro modalidades de *mentoring*, relacionadas ao seu grau de formalidade e à origem do mentor:

- a) o *mentoring* formal é administrado e deliberado pela organização. É altamente estruturado, evita vieses oriundos da experiência pessoal do mentor, mas pode ser considerado um processo forçado e gerar conflitos entre o mentor e o *protegé*;
- b) o *mentoring* informal é um processo que ocorre espontaneamente, sem envolvimento da organização, e geralmente está associado a um maior nível flexibilidade. Facilita o estabelecimento de canais de comunicação e os relacionamentos dentro da empresa. Entretanto, sendo informal é marcado pela ausência de estruturação ou por uma estruturação apenas parcial, o que dificulta o estabelecimento de objetivos;
- c) o *mentoring* familiar se caracteriza por ser conduzido por um mentor que é membro da própria família empresária. É uma oportunidade de aprender com alguém experiente da família, e facilita a transmissão da cultura e de valores familiares. Entretanto, nem sempre gera um feedback honesto por parte dos pais proprietários, e é marcado por grande envolvimento emocional. Pode culminar em conflitos e expectativas não atendidas;
- d) o *mentoring* não familiar é conduzido por um mentor que não é membro da família empresária mas que é da confiança desta. É geralmente visto como um processo menos subjetivo ou com pouco envolvimento emocional. Incentiva a confiança

recíproca, a criatividade e a comunicação. Entretanto, pode dificultar a transmissão dos valores familiares.

Os autores ressaltam, todavia, que não há consenso sobre a melhor forma de conduzir o *mentoring*, e que a escolha da técnica depende em grande medida da situação, como a disponibilidade de membros da família para conduzir o processo, a proximidade com a família, e a existência de candidatos à sucessão.

Contudo, independente da forma de *mentoring* adotada, é importante haver confiança entre as partes. Ainda, Erdem e Aytemur (2008) afirmam que os mentores que mostram esforços pessoais para o sucesso da técnica produzem percepções mais positivas nos *protegés*.

2.5 Síntese das formulações teóricas de interesse

Até aqui procuramos delinear a perspectiva teórica que orientou as observações e análises feitas nas empresas selecionadas para compor este estudo. Discorremos sobre a multiplicidade de caracterizações de empresa familiar encontradas na literatura, enfatizando a dificuldade de se unificar sua definição sob um único critério e com uma única dimensão. Mostramos o interesse pela compreensão do desenvolvimento dessas empresas, as diferentes motivações para conflitos internos e a demanda por intervenções externas. Apontamos também modalidades diversas de intervenção que estão disponíveis para as famílias de empresas familiares.

O Quadro 5 a seguir, intitulado *Síntese das proposições teóricas que orientaram as observações das empresas*, destaca as principais formulações teóricas consideradas relevantes para a observação e análise das empresas familiares selecionadas nesta pesquisa.

Proposições Teóricas	Autores de Interesse
O Modelo Tridimensional, ou Modelo dos Três Círculos, considera três subsistemas: a família, a gestão da empresa e a propriedade.	DAVIS; TAGIURI, 1996.
O Modelo de Desenvolvimento acrescenta a perspectiva temporal ao modelo tridimensional e possibilita a observação da evolução da propriedade, das famílias e da empresa desde seu lançamento, sua expansão, até maturidade. “Essas progressões de desenvolvimento influenciam umas às outras, mas também são independentes. Cada parte muda em seu ritmo próprio e de acordo com sua sequência” (p. 17).	GERSICK <i>et al.</i> , 1997.
Os valores de uma empresa familiar são influenciados por ou identificados com a família, o que determina diretamente processos de transição e de mudança, incluindo o processo sucessório.	DAVEL; SILVA; FISCHER, 2000.
Podemos identificar diferentes tipos de empresas familiares com base em seus focos ou objetivos prioritários: a) a propriedade da família: que implica em deixar um legado à família; b) o lucro: cujo cerne são os objetivos capitalistas e financeiros; c) a parceria entre os membros da família: foco comum quando os membros possuem níveis de dedicação similares e tomam decisões em conjunto; d) o zelo pela família: nos casos em que alguns membros são ativos e outros não; e) a missão da família: observado nos casos em que a família compartilha de uma causa comum; f) o empreendedorismo: cuja ênfase consiste em estimular, financiar e encorajar as iniciativas dos seus membros; g) a holding: nos casos em que alguns líderes chave auxiliam as decisões de vários setores e tentam manter todos ligados à liderança; h) a gestão do tipo sociedade anônima: quando há interesse em manter a propriedade com a família, aliado ao desejo de profissionalizar a administração do negócio.	ARONOFF; WARD, 1994.
Vantagens das empresas familiares: a) recursos administrativos e financeiros oriundos do sacrifício familiar; b) relacionamento favorável da empresa com a comunidade empresarial e com a sociedade; c) estrutura interna caracterizada pela lealdade e dedicação; d) identificação dos administradores com um único grupo, interessado nos destinos da companhia; e) sensibilidade às responsabilidades sociais pela necessidade de manter o prestígio da família; f) coerência e continuidade das diretrizes administrativas e dos objetivos da firma.	DONNELLEY, 1967.
Desvantagens das empresas familiares: a) conflitos de interesse entre família e empresa; b) falta de disciplina para a destinação dos lucros e avaliação do desempenho nos vários setores; c) reação tardia às condições de competição impostas pelo mercado; e d) nepotismo excessivo.	DONNELLEY, 1967.
As empresas familiares enfrentam dificuldades para integrar aqueles que não são membros da família e para lidar com estilos de liderança diversos.	NICHOLSON, 2008.
A ocorrência de conflitos cresce à medida que o número de gerações aumenta, principalmente na presença da sombra geracional, ou seja, de constantes interferências do fundador na administração, mesmo que ele não esteja mais à frente do negócio.	DAVIS; HARVESTON, 1999.
Empresas longevas se caracterizam por conseguirem estabelecer um nível de comunicação, interação e amadurecimento intergeracional diferenciado.	BERTUCCI; PIMENTEL; ÁLVARES, 2008.
A ideia de longevidade das empresas familiares deveria ser substituída pela de vitalidade da atividade empreendedora, ressaltando a criação de valor transgeracional nas empresas de família. Para tanto, os autores propõem que o nível de análise deixe de ser a empresa familiar e passe a ser a família empresária, captando-se assim atividades que possam ser perdidas quando o foco é o negócio. A este foco proposto os autores denominaram Orientação Empreendedora da Família (<i>Family Entrepreneurial Orientation – FEO</i>).	ZELLWEGER; NASON; NORDQVIST, 2010.

Continuação do Quadro 5

Proposições Teóricas	Autores de Interesse
Processos de intervenção auxiliam no desenvolvimento e aprimoramento das empresas familiares, o que envolve o amadurecimento da família e de seus membros para lidarem com conflitos internos e externos, com situações adversas, com desafios de comunicação e da coesão entre os membros da família proprietária, e vêm sendo com frequência demandados por famílias proprietárias de empresas familiares.	GERSICK <i>et al.</i> , 1997.
O objetivo de uma intervenção é aprimorar o funcionamento da família nos seguintes aspectos: a) a comunicação de conflitos e problemas pessoais, enfocando principalmente a capacidade dos pais; b) o desejo da família em fortalecer a coesão e o vínculo; c) o aprendizado de refletirem sem estereótipos; d) a liderança com transições pertinentes ao ciclo de vida dos membros da família; e) a renegociação de papéis com base em eventos vitais, especialmente a perda (morte, divórcio); f) a condução de uma mudança específica premente, antecipada ou objeto da própria intervenção.	DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009, p. 222.
O resultado ideal de qualquer processo de mudança é o fortalecimento de cada um dos membros da família proprietária, e a capacidade de prever e preparar-se para outras mudanças e transições de maneira contínua e estratégica, e não reativa.	DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009.
As famílias lidam com as mudanças de três formas fundamentais: estratégica, adaptativa e reativa. A maneira estratégica de lidar com transições é marcada por comportamentos que se antecipam às mudanças e são desenvolvidos para lidar com elas. Na maneira adaptativa de lidar com questões desse tipo a ação só acontece quanto a possibilidade de uma mudança é eminente. O perfil familiar reativo só toma iniciativas quando as mudanças já desencadeadas requerem alguma ação.	DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009.
Três tipos de transição podem ser identificados: a) a transição recicladora, na qual mudam as pessoas mas a estrutura de propriedade é mantida; b) a transição involutiva, que implica em uma mudança rumo a uma estrutura de propriedade menos complexa, e c) a transição evolutiva, que é o tipo de mudança mais comum, na qual a estrutura de propriedade passa a ser mais complexa em função da entrada das novas gerações no negócio.	GERSICK <i>et al.</i> , 1997.
Podemos distinguir quatro grandes grupos de mudanças familiares, que podem se sobrepor: a) mudanças comportamentais: dizem respeito à forma como os familiares agem, se posicionam e gesticulam entre si; b) mudanças estruturais: relativas ao reposicionamento da família em termos de hierarquias, coalizões, alianças e limites; c) mudanças comunicativas: observadas na inclusão de novos tópicos e novos canais de comunicação e interação; d) mudanças experienciais: relacionadas com o entendimento compartilhado pela família quanto a seus problemas e ao modo de resolvê-los.	DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009.
As famílias tendem a adotar padrões de comportamento que se cristalizam com o tempo, sendo necessário rever esses padrões continuamente para que elas preservem sua funcionalidade e sejam capazes de enfrentar futuras mudanças de maneira criativa.	MINUCHIN; WAI-YUNG; SIMON, 2008.
A sucessão deve ser entendida como uma série formal e planejada de atividades que propiciem a criação de conjuntos de talentos, e que, a partir dessas atividades, decisões e escolhas possam ser tomadas de maneira pertinente e no momento adequado.	LANK, 2003b.
É comum empresas familiares experimentarem dificuldades de alinhamento entre os sócios.	HEUVEL; VAN GILS; VOORDECKERS, 2006.

Continuação do Quadro 5

Proposições Teóricas	Autores de Interesse
Quatro são os tipos fundamentais de abordagens de intervenção em empresas familiares: consultoria, <i>coaching</i> , terapia e ensino, que tratamos aqui como atividades de formação e educacionais ou treinamento.	DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009.
O <i>coaching</i> é uma prática de intervenção personalizada, baseada no treinamento individual.	HALL; OTAZO; HOLLENBECK, 1999.
O objetivo principal do <i>coaching</i> executivo é facilitar as mudanças organizacionais em direção à melhoria do desempenho, partindo do princípio de que o aprimoramento individual dos membros de uma organização incidirá sobre a melhoria da empresa	LEVINSON, 1996.
O foco na melhoria do desempenho do cliente é fundamental, e para se ter um relacionamento de <i>coaching</i> eficaz é essencial haver confiança mútua, respeito e liberdade de expressão, e construir uma parceria entre o <i>coach</i> e o <i>coachee</i> baseada na confiança.	PASSAMORE, 2007; BARTLETT II, 2007; BOYATZIS; SMITH; BLAIZE, 2006.
A consultoria em administração consiste num método de auxílio às organizações e executivos na melhoria das práticas de gestão e na alavancagem do desempenho individual e organizacional	KUBR, 2002.
A consultoria pode ser considerada muito mais uma construção conjunta do conhecimento, que ajudará na identificação de soluções de problemas, do que uma transmissão de conhecimentos com melhorias imediatas. É importante que o cliente tenha esse discernimento, evitando uma eventual frustração com o processo.	MOURA; MATTOS, 2005.
O trabalho do consultor se concentra em recomendações relevantes para decisões de natureza estratégica, mas os efeitos de uma consultoria ultrapassam esse âmbito.	PLÖETNER, 2008.
[Um] fato relevante a ser considerado ao prestar consultoria em empresas familiares é que nenhuma empresa é igual à outra, e, sendo assim, o consultor contratado para a intervenção deve ter em mente as diversas formas que essas empresas podem tomar.	LEVINSON, 1983.
A terapia familiar é um esforço psicoterapêutico focado explicitamente nas relações entre membros da família, com o intuito de melhorar o funcionamento da família como uma unidade.	LEBOW; GURMAN, 1995.
Os principais objetivos de uma terapia organizacional são reconstruir a confiança e restabelecer o senso de comprometimento entre a organização e os indivíduos.	STONER; HARTMAN, 1997.
O terapeuta precisa ser um facilitador da mudança e não um direcionador dela, começando pelas mudanças pessoais planejadas.	MATHENY, 1998.
O processo de formação educacional formal inclui aulas, trabalhos em sala, workshops, seminários, palestras e apresentações audiovisuais.	BIRDTHISTLE, 2006.
Há quatro razões principais para a adoção de estratégias de treinamento e desenvolvimento por parte das empresas: a) o advento de novas tecnologias; b) os efeitos do envelhecimento da população; c) impacto de pressões competitivas; d) a internacionalização dos mercados.	BIRDTHISTLE, 2006.
Um nivelamento conceitual pode ser uma medida educativa que permitirá à família desenvolver um vocabulário comum para facilitar a discussão de suas questões e a busca de soluções	DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009.

Continuação do Quadro 5

Proposições Teóricas	Autores de Interesse
Existem fatores do próprio ambiente de trabalho que possibilitam um aproveitamento positivo do treinamento. Dentre eles estão o acompanhamento do chefe com normas e regras claras, o apoio dos colegas àqueles que passaram ou estão passando pelo processo de formação, e a criação de mecanismos de acompanhamento pós-treinamento.	LEITÃO, 1996.
<i>Mentoring</i> é processo de desenvolvimento que envolve um <i>protegé</i> e um <i>mentor</i> , no qual se desenvolvem o conhecimento necessário para conduzir os negócios, as habilidades requeridas e os princípios da organização.	KRAM, 1985; BOYD; UPTON; WIRCENSKI, 1999.

Quadro 5: Síntese das proposições teóricas que orientaram as observações das empresas

Fonte: Elaboração própria

3 METODOLOGIA

3.1 Delimitação do problema

Para Yin (2005, p. 26), “definir as questões da pesquisa é provavelmente o passo mais importante a ser considerado em um estudo de pesquisa”. Concordando com Yin, Eisenhardt (1989) preconiza que o primeiro passo para se desenvolver uma pesquisa consiste em formular com clareza a pergunta da pesquisa, os objetivos gerais e específicos que orientarão o pesquisador em sua busca.

Em conformidade com o recomendado por esses autores, apresentamos de início a pergunta que esta pesquisa buscou responder:

Como e em que momentos famílias proprietárias de empresas familiares utilizam mecanismos de intervenção?

Em consonância com a pergunta assim formulada, a pesquisa teve como objetivo geral “compreender como e em que momentos famílias proprietárias de empresas familiares utilizam mecanismos de intervenção”.

A pergunta de pesquisa e o objetivo geral, assim formulados, articulam quatro dimensões do fenômeno estudado:

- a) as motivações para a busca de intervenções externas;
- b) os mecanismos escolhidos;
- c) os desafios encontrados, que incluem critérios de seleção de profissionais externos, e os elementos facilitadores e inibidores dos processos de intervenção
- d) as consequências das intervenções contratadas pelas famílias proprietárias de empresas familiares.

Para cada uma dessas dimensões os seguintes objetivos específicos foram propostos:

- a) identificar motivações, fatos ou ocasiões que levam as famílias proprietárias de empresas familiares a solicitar intervenções;

- b) conhecer os mecanismos de intervenção escolhidos pelas famílias proprietárias;
- c) identificar critérios utilizados pelas famílias para selecionar um profissional ou instituição encarregada da intervenção;
- d) identificar os fatores facilitadores e inibidores dos processos de intervenção;
- e) identificar as consequências das intervenções realizadas.

A estratégia, tipo e método de pesquisa, a unidade de análise, as estratégias para coleta de dados e análise, a seleção das fontes de informação e as categorias de análise propostas são o assunto das próximas seções.

3.2 Estratégia, tipo e método de pesquisa

A estratégia de pesquisa adotada foi a de estudo de caso de natureza qualitativa. O estudo de caso, segundo Bonoma (1985), consiste numa abordagem adequada para investigar questões múltiplas, diferentemente das demandas operacionais nos casos em que se requer generalização, quando os métodos utilizados exigem isolamento de variáveis e perguntas direcionadas. O autor aponta que o estudo de caso também deve ser tomado como um método para se chegar ao conhecimento científico, uma vez que essa metodologia favorece alta integridade, no sentido de validade interna e confiabilidade, além de elevada aplicabilidade dos resultados, no sentido de validade externa e relevância das observações longitudinais, de contextos, pessoas, medidas, e articulação de diferentes métodos de análise. O estudo de caso, afirma Bonoma (1985), é utilizado quando se quer compreender fenômenos sem separá-los do seu contexto social e temporal.

Yin (2005) acrescenta que este método pode ser utilizado em diferentes situações, para contribuir com o conhecimento de fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo. Segundo o autor, este tipo de estudo é adequado quando as perguntas de pesquisa abrangem questões do tipo “como” e “porque”, mostrando-se, portanto, inteiramente adequado à pergunta desta pesquisa, e aos objetivos geral e específicos já formulados.

Goode e Hatt (1973) ressaltam que, apesar de erroneamente associado a técnicas de pesquisa “não sofisticadas”, o estudo de caso é um meio de organizar os dados preservando o caráter unitário e complexo de objetos de natureza social, podendo incluir o desenvolvimento da unidade de análise, que pode ser uma pessoa, uma família ou grupo social. Esta

característica é confirmada por Eisenhardt (1989), que aponta este tipo de pesquisa como uma estratégia com foco no entendimento das dinâmicas presentes em um único contexto. Interessante também é que a metodologia possibilita o estudo de casos múltiplos e em diferentes níveis de análise.

A pesquisa teve um enfoque qualitativo. Conforme Godoy (1995b, p. 21), pesquisas qualitativas partem de questões de interesses amplos, desenvolvidas, definidas e aprofundadas à medida que o estudo se estende. Para a autora, a pesquisa de natureza qualitativa e o estudo de caso são mutuamente potencializadores e adequados ao campo da Administração de Empresas, sendo crescentes nesta área o seu uso e o interesse pelos resultados apresentados, o que também justifica a escolha dessas estratégias combinadas na realização desta pesquisa. É ainda Godoy (1995b, p. 25-27) que ressalta que a pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador. Prossegue dizendo que o estudo de caso de natureza qualitativa possibilita compreender fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo, que, nesta pesquisa, são as famílias proprietárias de empresas familiares.

Quatro são as principais características das pesquisas de natureza qualitativa apontadas por Godoy (1995a, p. 62-63) e que interessam a este estudo:

- a) a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados, e o pesquisador como instrumento fundamental;
- b) a pesquisa qualitativa é descritiva;
- c) os significados que as pessoas dão às coisas e à sua vida são a preocupação essencial do investigador; e
- d) pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados.

Por serem feitos a partir de observação direta, os estudos de caso demandam profissionais habilitados tanto na coleta quanto na análise das observações feitas. O método é focado basicamente na interpretação do pesquisador sobre os eventos observados, dos quais ele participa. A integridade da interpretação e dos dados coletados é obtida pela combinação de diferentes fontes de informação, que permite triangular as diferentes percepções e interpretações (BONOMA, 1985).

Sendo assim, do ponto de vista prático, a construção de um estudo de caso é baseada em várias fontes de dados. São utilizadas fontes primárias, como entrevistas pessoais e observações, e fontes secundárias como, por exemplo, relatórios financeiros, arquivos e

planos de negócios (BONOMA, 1985). Godoy (1995b) acrescenta que tanto as fontes documentais quanto os dados obtidos nas entrevistas são passíveis de tratamento qualitativo.

Bonoma (1985) recomenda a utilização do ciclo teoria/fatos/teoria, ao desenvolver um estudo de caso. O autor distingue quatro estágios desse processo:

- a) impulso: as tentativas do pesquisador em apreender os conceitos e fenômenos que acontecem em campo. Nesta fase, o contexto é observado para se ter uma melhor percepção das modificações necessárias para a questão de pesquisa inicial;
- b) elaboração: consiste na tentativa de explicar as observações divergentes coletadas. Visa avaliar e refinar as áreas de questionamento sugeridas pelo modelo inicial;
- c) predição: é o estágio de generalização e formação de conclusões, que ocorre do meio para o final de um estudo de caso. Neste estágio, o pesquisador possui um modelo para teste e um bom entendimento dos fatores pelos quais as observações podem ser agrupadas;
- d) desconfirmação: consiste em testes adicionais das premissas que não foram rejeitadas no estágio de predição. Isso é feito pela aplicação das generalizações a um grupo maior de casos.

De forma complementar, Eisenhardt (1989) destaca nove etapas no processo de construção de teorias a partir dos estudos de caso:

- a) Início: a definição do problema de pesquisa e, se possível, uma especificação dos construtos pode ajudar a delinear a pesquisa;
- b) Seleção de casos: assim como em pesquisas que fazem teste de hipóteses, é importante inicialmente definir a população visada. Isso ajuda a definir os limites da generalização dos dados. A seleção de casos não precisa ser aleatória: o importante é que o fenômeno de interesse possa ser claramente observado;
- c) Escolha dos instrumentos e protocolos: consiste na decisão sobre o melhor método de coleta de dados, com possível combinação de dois ou mais métodos para proporcionar mais variedade de conteúdo. Uma ideia é combinar qualitativo com quantitativo, ou utilizar múltiplas investigações, ou seja, conduzidas por um grupo de pesquisadores que adicionam novos olhares sobre o tema;
- d) Entrada no campo: a estruturação do conteúdo em anotações de campo pode evitar a confusão de informações e permite fazer uma reflexão sobre o aprendizado. Os

pesquisadores podem compartilhar suas anotações e ver pontos de vista comuns e conflitantes, além de avaliar como eles contribuem para o entendimento do caso. Isso pode gerar ajustes importantes na forma de coletar dados ou interpretá-los;

- e) **Análise:** é o aspecto chave da construção de teorias a partir de estudos de caso. Um passo importante é a análise dentro do caso, que envolve a descrição escrita e detalhada de cada parte. Apesar de não haver um formato padrão para essa análise, a ideia é tornar-se íntimo de cada caso e tratá-lo como único, e depois compará-los;
- f) **Busca de padrões entre os casos:** uma tática para achar as semelhanças pretendidas é criar categorias e buscar informações nos casos que se encaixam nessas dimensões. Essas categorias podem ser identificadas na literatura existente ou ser sugeridas pelo pesquisador. Outra tática é selecionar pares de casos e listar similaridades e diferenças entre eles. Outra forma seria ainda separar os dados por fontes para explorar as peculiaridades de cada entrevista ou documento;
- g) **Elaboração de hipóteses:** comparar sistematicamente o modelo emergente com a evidência de cada caso, no intuito de avaliar o quanto as observações se encaixam na teoria. Um procedimento útil nesta etapa é formular construtos a partir do refinamento dos conceitos e da construção de evidências que medem os construtos em cada caso. Com isso, evidências acumuladas de diferentes fontes começam a convergir para um mesmo conceito. O processo é similar ao utilizado em pesquisas de teste de hipóteses. Contudo, neste caso, as medidas dos construtos são definidas durante a análise, enquanto que no outro caso são estabelecidas *a priori*. É também necessário verificar se o relacionamento entre os construtos acontece como esperado, a partir das evidências de cada caso;
- h) **Desdobramento da teoria:** consiste na comparação, com a literatura, de conceitos, hipóteses, relacionamentos emergentes ao longo do estudo. Isso envolve considerar uma vasta literatura e perguntar o que se assemelha ou difere do observado. O resultado pode ser tanto um entendimento mais amplo da teoria quanto novos olhares sobre o tema;
- i) **Encerramento:** é importante avaliar o momento certo para finalizar a coleta de dados, e interromper a adição de casos. O recomendado é que o pesquisador esteja atento para o momento em que ele atinge a saturação do conteúdo, ou seja, quando as observações começam a ficar muito repetidas. Ainda, é também o pesquisador que deve julgar o momento de interromper a confrontação entre teoria e fato, sendo também a saturação o indicativo.

Entretanto, Yin (2005) alerta que a possibilidade ou não de generalização dos resultados da pesquisa só poderá ser avaliada após a coleta de dados e sua análise, contrastada com a literatura relevante da área. Este é um procedimento comum em estudos de caso, que não precisam necessariamente ser fonte de generalizações amplas.

Por fim, Goode e Hatt (1973) sugerem quatro formas de se preservar a totalidade dos casos, ao invés de extrair apenas tópicos de comparação com outros casos:

- a) ampliação dos dados;
- b) tratamento de dados de diferentes níveis;
- c) formação de índices e tipos, de modo que vários traços são usados na caracterização da unidade;
- d) interação numa dimensão do tempo, registrando as características como aparecem na interação e não como casos separados no tempo.

Sendo assim, a estratégia de um estudo de caso pode contribuir para a compreensão em profundidade de acontecimentos contemporâneos, de processos históricos e socioculturais, que, no caso desta pesquisa, são os fenômenos relativos às intervenções em famílias proprietárias de empresas familiares, examinados no contexto presente.

Ainda, o estudo de caso é a estratégia recomendada quando não se pode ou não se pretende manipular os comportamentos relevantes à pesquisa. O que se pretende com esta pesquisa é conhecer diferentes dimensões de processos de intervenção, não havendo necessidade nem intenção de realizar experimentações ou manipulação de comportamentos.

Concordando com Schramm (1971), Yin ressalta que “a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso é que ela tenta esclarecer uma *decisão* ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados” (YIN, 2005, p. 31). Esta pesquisa buscou investigar as motivações das famílias proprietárias de empresas familiares quando demandam mecanismos de intervenção, a escolha dentre um leque de possíveis intervenções, as dificuldades encontradas bem como os fatores que facilitaram o processo, além dos resultados obtidos, segundo os entrevistados. Neste sentido, o estudo de caso se confirma como uma estratégia proveitosa para o desenvolvimento desta pesquisa.

3.3 A unidade empírica de análise

A unidade empírica de análise é a empresa familiar. Dentre um universo de empresas possíveis de serem consideradas neste estudo, priorizamos dois critérios básicos para seleção das empresas:

- a) terem passado por intervenções externas de algum tipo, um requisito fundamental para a resposta à pergunta de pesquisa, e
- b) não serem mais geridas unicamente pela primeira geração de fundadores, uma vez que, conforme aponta a literatura, a transição de lideranças é um momento em que a demanda por ajuda externa é mais comum, o que facilita, portanto, a observação do fenômeno que se pretende investigar.

Tomados estes dois parâmetros, a amostra foi selecionada por conveniência, tendo como base a experiência da pesquisadora com intervenções em empresas familiares e, em particular, o conhecimento de integrantes das empresas fundamentais para esta investigação, o que facilitou o acesso a elas, e a pronta aceitação para participarem da pesquisa.

Os casos foram tomados como fenômenos complexos, e examinados em diferentes contextos das famílias proprietárias selecionadas. Foram examinados sob a perspectiva das dimensões de interesse da pesquisa, a saber, a motivação, a escolha da modalidade de intervenção, os desafios e os resultados. Ou seja, cada família proprietária das empresas familiares foi considerada no contexto de exame do caso em suas múltiplas dimensões.

3.4 Estratégias para coleta de dados

Conforme bibliografia consultada, no estudo de caso utilizam-se dados e evidências de diferentes naturezas, tais como documentos, artefatos, entrevistas e observações. Nesta pesquisa, foram utilizadas as seguintes estratégias para coleta de informações:

- a) exame de documentos sobre as empresas, em sua maioria documentos históricos;
- b) exame de informações constantes da página da empresa na internet;

- c) realização de entrevistas em profundidade feitas pela própria pesquisadora;
- d) observação direta da pesquisadora, com anotações, dos fenômenos percebidos no contexto da pesquisa.

Para as entrevistas em profundidade, foi elaborado um questionário semiestruturado que orientou a interação com os participantes da pesquisa. Uma das vantagens das entrevistas semiestruturadas é que os roteiros de coleta de dados podem sofrer ajustes de acordo com a pessoa entrevistada, de acordo com a situação ou contexto. Ainda, é possível aprofundar questões que se mostrem produtivas ao longo da entrevista, sem perder a comparabilidade entre as entrevistas feitas.

As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, com o propósito de obter subsídios para a elaboração de inferências consistentes e de interesse desta pesquisa (BARDIN, 1995).

As entrevistas foram agendadas por telefone, e os roteiros de pesquisa não foram enviados antecipadamente. Foram tomados cuidados como o de ressaltar, no início da entrevista, a confidencialidade de cada fonte, e as razões da utilização de gravação para contribuição ao processo de análise, visando a minimizar possível constrangimento por parte dos entrevistados e possibilitar a coleta de informações mais ampla e confiável possível.

3.5 Seleção das fontes de informação

Foram selecionadas três empresas familiares mineiras, cujas famílias proprietárias tenham demandado processos de intervenção. Foram buscadas empresas em que a sucessão para as gerações mais novas já tenha se dado ou em que a gestão envolva simultaneamente a primeira e a segunda gerações. A empresa selecionada para atender a este último critério, a Empresa C, é uma empresa pequena, na qual praticamente não há quadro de gestão, um processo que estava sendo desenvolvido no momento de realização da pesquisa. Até então as duas sócias entrevistadas se relacionavam diretamente com a equipe operacional.

O interesse desta pesquisa, sendo os processos de intervenção demandados pelas famílias proprietárias, estabeleceu os seguintes critérios definidores do perfil de entrevistados para sua seleção: i) membro da(s) família(s) proprietária(s) no cargo mais alto da empresa (F1); ii) membro da(s) família(s) proprietária(s) fora da empresa (F2); iii) membro da(s)

família(s) proprietária(s) trabalhando na empresa (F3); iv) profissional não pertencente à família proprietária e que tenha acompanhado processos de intervenção na empresa (P). Antecedendo as siglas que designam cada entrevistado encontram-se as letras A, B, C, correspondente às empresas. Na Empresa C, as entrevistadas solicitaram que apenas a família fosse abordada, justificando que é ela que detém as informações relevantes relativas aos processos de intervenção na empresa.

Foram realizadas ao todo nove entrevistas. Na Empresa A, foi possível entrevistar três pessoas com os perfis especificados: (1) o principal executivo da empresa, membro da família proprietária (AF1); (2) um membro da família proprietária que não atua na gestão (AF2); e (3) um antigo consultor da empresa que acompanhou processos de intervenção realizados aí (AP). Não foi possível contatar outro membro da família proprietária trabalhando na empresa.

Na Empresa B foi possível o acesso a quatro pessoas: (1) o principal executivo da empresa, membro da família proprietária (BF1); (2) um membro da família proprietária fora da gestão, que no caso é um dos proprietários fundadores, o primeiro a presidir o grupo no passado (BF2); (3) um membro da família proprietária, gestora responsável pela área de desenvolvimento humano da *holding* e membro do conselho de família (BF3). Sua inclusão dentre os entrevistados se deu pela relevância de seu papel na empresa, tendo em vista nossos interesses de pesquisa; (4) um profissional externo que participou de vários processos de intervenção, tendo inicialmente atuado como consultor e hoje sendo funcionário da área de marketing (BP). Já na Empresa C, foram entrevistadas apenas duas pessoas: (1) a fundadora da empresa (CF1); e (2) uma das filhas que atua na gestão (CF2). Notamos duas ausências no conjunto dos participantes da pesquisa destacados na Empresa C, pelo tamanho da empresa e também por solicitação das sócias de não envolver pessoas externas à família proprietária: 1) um membro da família proprietária fora da gestão que, embora convidado para participar da pesquisa e embora tivesse aceitado fazê-lo, teve sua participação impedida por questões de agenda. A premência do término desta pesquisa não nos permitiu aguardar a possibilidade de encontrá-lo; 2) um profissional não pertencente à família proprietária que tenha acompanhado processos de intervenção não foi selecionado pelos motivos anteriormente aludidos.

O Quadro 6 apresenta a síntese dos perfis dos entrevistados indicando, para cada empresa, o participante da pesquisa com sua sigla de identificação.

Empresas Entrevistados	Empresa A	Empresa B	Empresa C
membro da(s) família(s) proprietária(s) no cargo mais alto na empresa (F1)	principal executivo da empresa, membro da família proprietária (AF1)	principal executivo da empresa, membro da família proprietária (BF1)	principal executivo da empresa, sendo a própria fundadora da empresa (CF1)
membro da(s) família(s) proprietária(s) fora da empresa (F2);	proprietária que não atua na gestão (AF2)	proprietário fundador fora da gestão (BF2)	não disponível
membro da(s) família(s) proprietária(s) trabalhando na empresa (F3)	não disponível	membro da família proprietária, gestora responsável pela área de desenvolvimento humano da <i>holding</i> e membro do conselho de família (BF3)	filha da fundadora que atua na gestão (CF2)
profissional não pertencente à família proprietária e que acompanhou processos de intervenção na empresa (P).	antigo consultor da empresa (AP)	antigo consultor da empresa, hoje funcionário (BP)	não disponível

Quadro 6: Síntese dos critérios de seleção de entrevistados e os participantes da pesquisa

Fonte: Elaboração própria

3.6 Estratégia de análise dos dados

Eisenhardt (1989) chama a atenção para o fato de que a análise dos dados em um estudo de caso geralmente é a parte mais trabalhosa e delicada do processo, que pode ser facilitada pelo uso de anotações de observações do pesquisador especialmente durante as entrevistas, e de um exame detalhado de cada caso. Em geral, nos estudos de caso, o processo de análise e interpretação compreendem a codificação dos conceitos e sua estruturação visando à apropriação do conteúdo para se responder à pergunta de pesquisa (GIL, 2007). O autor explica que o primeiro passo na análise de dados é estabelecer categorias que agrupam as respostas relacionadas a um mesmo conceito.

Para o estabelecimento das categorias de análise desta pesquisa, consideramos o que está previsto na literatura relativamente às dimensões propostas a partir da pergunta e do objetivo geral que orientaram o trabalho, associadas aos objetivos específicos. Esta decisão foi tomada tendo em vista a recorrência, em todas as empresas estudadas, das grandes categorias previstas na bibliografia, correlacionadas com as dimensões de nossa pesquisa. Ao mesmo tempo, verificamos ocorrências não contempladas em nenhum dos estudos

examinados. Um exemplo disto é a utilização do critério “indicação de pessoas de confiança” para a seleção de profissionais para conduzir processos de intervenção nas empresas, não mencionado na literatura.

São as seguintes as categorias de análise propostas:

- a) na dimensão Motivações, foram selecionadas as categorias questões estratégicas, governança e desenvolvimento das famílias, que recobrem as principais questões que demandam mecanismos de intervenção nas empresas familiares;
- b) na dimensão Mecanismos de Intervenção, as categorias selecionadas foram os mecanismos investigados, a saber, o *coaching*, a consultoria, os processos de formação e educacionais, a terapia organizacional e terapia familiar, e o *mentoring*;
- c) a dimensão Desafios foi desdobrada em critérios de escolha do profissional externo ou instituição, facilitadores e inibidores do processo de intervenção. Em cada um deles, foram investigadas as seguintes categorias:
 - i. Critérios: confiança, indicação, adequação à cultura e valores dos sócios e da empresa, capacidade técnica e potencial de contribuição;
 - ii. Facilitadores: aqueles relativos ao perfil do profissional externo e aqueles relativos ao perfil da família proprietária;
 - iii. Inibidores: paralelamente ao estipulado para os facilitadores, foram investigados os fatores relativos ao perfil do profissional externo e aqueles relativos ao perfil da família proprietária.
- d) na dimensão Consequências/resultados, visando à consistência das observações, foram retomadas as categorias propostas para a dimensão Motivações, a saber, questões estratégicas; governança; e desenvolvimento das famílias.

Após a criação das categorias de análise, e feito o exame detalhado do material coletado, o conteúdo foi separado e estruturado segundo as categorias propostas. Foi utilizada a codificação aberta, que tem como objetivo expressar dados e fenômenos na forma de conceitos (FLICK, 2004). Nesse processo, as expressões e trechos das entrevistas foram classificadas por suas unidades de significado, conforme pressupostos da análise de conteúdo. Sendo assim, as categorias foram trazidas para o material empírico e não desenvolvidas a partir desse (FLICK, 2004).

O material transcrito das entrevistas foi separado em trechos e, com o auxílio do software ATLAS TI, foi feita a associação entre o conteúdo e as categorias de análise em

questão. O próximo passo foi a interpretação do material assim tratado, considerada o cerne da pesquisa qualitativa (FLICK, 2004). Nesta fase foi dado um sentido mais amplo aos dados, articulando o que foi apurado no tratamento dos dados com os conhecimentos obtidos na literatura. Por fim, foi elaborado um relatório com os resultados encontrados, que serviu de base para esta exposição da pesquisa.

O Quadro 7 articula as dimensões de análise e as categorias de análise estabelecidas:

Dimensões de análise		Categorias de análise	
motivações		Questões estratégicas	
		Governança	
		Desenvolvimento das famílias	
mecanismos de intervenção		Coaching	
		Consultoria	
		Terapia organizacional e terapia familiar	
		Processos de formação e educacionais	
		Mentoring	
Desafios	critérios de escolha do profissional externo ou instituição	Confiança	
		Indicação	
		Adequação à cultura e valores dos sócios e da empresa	
		Capacidade técnica	
		Potencial de contribuição	
	facilitadores do processo de intervenção	Perfil do profissional de intervenção	
		Perfil da(s) família(s) proprietária(s)	
	inibidores do processo de intervenção	Perfil do profissional de intervenção	
		Perfil da(s) família(s) proprietária(s)	
consequências/resultados		Questões estratégicas	
		Governança	
		Desenvolvimento das famílias	

Quadro 7: Articulação entre as dimensões e as categorias de análise

Fonte: Elaboração própria

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS OBSERVAÇÕES FEITAS

Neste capítulo, cada uma das empresas selecionadas é descrita conforme o seguinte roteiro: iniciamos com a apresentação de aspectos da história da empresa que contextualizam o negócio, sua composição societária e as características da(s) família(s) empresária(s). Em seguida, são apontados os motivos diretos para a busca de apoio externo e os mecanismos de intervenção contratados. Logo após, apontamos os critérios de seleção da instituição ou do profissional contratado para realizar as intervenções pretendidas. Continuamos destacando os fatores que facilitaram e os que dificultaram o andamento dos processos de intervenção e seu aproveitamento. Por último, apresentamos os resultados e consequências de cada processo de intervenção de acordo com os entrevistados.

4.1 Empresa A

4.1.1 Contextualização

A Empresa A é um grupo empresarial de grande porte, com sede em Minas Gerais. Foi fundada em Belo Horizonte em 1932, por três cunhados engenheiros que iniciaram sua parceria com um negócio de construção. O negócio se expandiu até que, em 1937, os fundadores decidiram instalar sua empresa também no Rio de Janeiro, para atender a obras do Governo Federal. Ao longo do tempo, vários negócios paralelos foram sendo estabelecidos e, com isso, o grupo se diversificou. Hoje atua no mercado em diversos setores da economia.

Com a diversificação, deu-se a primeira grande transformação do grupo, que deixou de ter o setor inicial como seu negócio principal e passou a ser um grupo industrial. Paralelamente a esse processo de diversificação, a segunda geração passou a conduzir efetivamente os negócios, enquanto os três fundadores foram ocupar posições honoríficas e atuar em conselhos.

Durante muitos anos, a sociedade foi composta pelas três famílias proprietárias dos fundadores as quais, segundo depoimento dos entrevistados, nutriam uma relação pautada

pela confiança e o respeito mútuo: “Sempre foram três, o triângulo, as três juntas... O próprio símbolo da empresa é um triângulo fortemente relacionado.” (AP)

O foco prioritário dos negócios na parceria estreita entre os membros das famílias, caracterizado por Aronoff e Ward (1994) pelos níveis de dedicação similares entre os membros da família que participam da empresa e pela tomada conjunta de decisões, pode ser apontado aqui. De acordo com o Modelo de Desenvolvimento de Gersick e colaboradores (1997) destaca-se também, na dimensão do desenvolvimento da família, uma primeira transferência de comando além de, com a permanência dos fundadores na empresa, o trabalho conjunto e contínuo também acontecer, repetindo-se os ciclos de desenvolvimento. A propriedade permanecia uma sociedade dos fundadores, porém gerida pela segunda geração. Nesta época, já estava também ocorrendo uma expansão/formalização da empresa.

Notamos aqui também o que já havia sido anteriormente apontado sobre os valores de uma empresa familiar, que são influenciados por e identificados com a família (DAVEL; SILVA; FISCHER, 2000). No caso da Empresa A, isto é de tal maneira evidente, que o próprio símbolo da empresa materializa simbolicamente a união familiar. Do mesmo modo, a Empresa A exibe uma estrutura interna caracterizada pela lealdade e dedicação, uma das vantagens potenciais das empresas familiares, tal como indicado por Donelley (1967).

A Empresa A é um exemplo de empresa composta e gerida por mais de uma família, uma possibilidade apontada por Sharma, Chrisman e Chua (1997). Ainda, é notável que estas famílias empresárias tenham deixado seu negócio principal e diversificado sua atuação, exibindo vitalidade da atividade empreendedora com a criação de valor transgeracional nas empresas do grupo, como apropriadamente sugerem Zellweger, Nason e Nordqvist (2010).

Os três fundadores faleceram num período de tempo de 20 anos – o primeiro nos anos 1970 e os outros dois nos anos 1990. Com isso, os membros da segunda geração assumiram o controle dos negócios, e os da terceira geração começaram a participar de forma mais efetiva nas empresas até que, em 1996, deu-se a completa reestruturação do grupo:

(...) cerca de 30% dos sócios deixam a sociedade e 70% continuam, por livre e espontânea vontade. Esses 70% se agregam novamente, retornam os recursos auferidos da venda dos principais negócios e passam a investir em novos negócios bem diferentes daqueles em que investiam antes. (AF1)

Este foi um marco importante para os empreendimentos destas famílias, e hoje a terceira geração é que está no comando dos negócios. No Modelo de Desenvolvimento das empresas familiares (GERSICK *et al.*, 1997), na dimensão de desenvolvimento da família,

caracterizou-se a segunda transferência do comando. De acordo com este mesmo Modelo, podemos dizer que hoje a Empresa A já passou pela fase de expansão e formalização na dimensão do desenvolvimento da empresa, e se encontra no estágio de consórcio entre primos no que diz respeito ao desenvolvimento da propriedade. No que diz respeito ao foco e aos objetivos prioritários da empresa, a Empresa A tem características de gestão do tipo sociedade anônima, identificada pelo interesse de manter a propriedade com a família, aliado ao desejo de profissionalizar a administração do negócio (ARONOFF; WARD, 1994).

Estas famílias empresárias configuram-se ainda como um grupo investidor com participação em negócios com outros grupos empresariais. O consultor AP se referiu às famílias proprietárias como um grupo societário que gosta muito de planejar os negócios, não sendo os sócios aventureiros. Segundo ele: “Eles entram em negócios, desde que esses sejam bem planejados. “

Nesta empresa tivemos a oportunidade de entrevistar três pessoas:

- a) o principal executivo da empresa, membro da família proprietária (AF1);
- b) um membro da família proprietária que não atua na gestão (AF2); e
- c) um antigo consultor que acompanhou processos de intervenção realizados na empresa (AP).

Os entrevistados relataram a tradição das famílias proprietárias em investir em desenvolvimento tecnológico e de gestão, explicando assim o empenho em obter ajuda externa para o desenvolvimento da empresa.

4.1.2 Motivos diretos para a busca de apoio externo

Ao longo dos anos, encontros periódicos entre as três gerações de sócios das três famílias foram promovidos, geralmente patrocinados por dois membros da segunda geração. Em especial, esses encontros visavam a estreitar o relacionamento entre os membros das famílias das gerações mais novas, nutrindo a proximidade entre os três ramos familiares da empresa, e a contribuir para o seu desenvolvimento. Além das atividades de integração e atividades religiosas, eram promovidas palestras de profissionais renomados sobre temas relacionados às questões da sociedade.

Além desses encontros familiares, que tinham também uma tônica festiva, o grupo contratou diversas intervenções externas, especialmente sob a forma de consultorias e atividades de formação e educacionais, voltadas para as questões estratégicas, a governança e o desenvolvimento das famílias proprietárias.

Um motivo fundamental que levou a Empresa A a buscar ajuda externa foi relativamente à governança, preparando a transição da segunda para a terceira geração. Os sócios acreditavam que era necessário preparar as gerações para ocupar cargos na empresa. Queriam também que a transição se desse como um processo estruturado, e entendiam que era necessário criar regras para a entrada dos membros da terceira geração na empresa, já que havia três famílias conduzindo os negócios, conforme depoimento obtido: “E a dúvida era se todos da terceira geração iriam ingressar. Haveria lugar para todos? Todos se achavam capazes para trabalhar, e por isso estavam ansiosos.” (AF2)

O entendimento dessas famílias proprietárias está previsto na literatura como sendo a forma mais desejável de conduzir processos sucessórios (LODI, 1987; BERNHOEFT, 1991; GERSICK *et al.*, 1997; LANK, 2003; NICHOLSON, 2008; DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009). Foi contratada uma instituição que atuou simultaneamente no processo de consultoria para a transição e no processo de treinamento dos sócios, promovendo alinhamento conceitual entre os membros da segunda e terceira geração, preparando a terceira geração. Assim, o foco das intervenções incidia simultaneamente sobre a governança e o desenvolvimento das famílias proprietárias.

Os membros da segunda geração viram também a necessidade de contratar consultoria para a formulação estratégica dos negócios e da gestão: “Foi um momento de organização, de desenho do futuro do grupo. Houve a redação dos valores e princípios.” (AF1)

Nessa época, um dos fundadores tinha o propósito de manter o negócio no setor em que estava, distribuindo os dividendos entre os acionistas. Já outro fundador tinha objetivos de expansão, inclusive por aquisição, no principal setor de atuação da empresa. Por fim, o terceiro fundador tinha objetivos conflitantes com os dos outros dois, pois queria sair do negócio. O trecho a seguir ilustra então o objetivo da consultoria: “Aí sim, a ideia foi constituir um grupo de empresas orientado pelo mesmo estilo de gestão. Isso não acontecia antes, cada empresa tinha o seu estilo de gestão.” (AF1)

Posteriormente, a empresa contratou serviços de consultoria para a implantação de um sistema de informações gerenciais, e para avaliar a entrada em novos setores. Ainda, a intervenção visava à criação de uma holding para administrar os novos negócios do grupo e formular uma estratégia para as diversas áreas de atuação.

Na dimensão estratégica dos negócios, portanto, as consultorias foram o tipo de intervenção prioritário quando se visualizou o risco de resultados futuros para o negócio principal, o que sugeria a necessidade de avaliação da permanência no setor e a entrada em novos setores, seguida da necessidade de planejamento estratégico, para os diversos setores. Esta atuação foi considerada importante para promoção da expansão e diversificação dos negócios. A implantação de um sistema de informações gerenciais, também objeto de consultoria, forneceu instrumentos gerenciais para a expansão organizada dos negócios.

Outras intervenções do tipo consultoria foram ainda contratadas com o objetivo de auxiliar a empresa no processo de governança, estimulando a escolha de um líder na empresa, ou seja, um representante dos sócios tanto na família quanto nos negócios, e na redefinição das estruturas societárias, preparando para a chegada da terceira geração.

Intervenções do tipo processos de formação e educacionais também foram contratadas, tendo como principais objetivos trabalhar as expectativas dos membros das famílias, principalmente os da segunda geração, em relação às empresas do grupo, e envolver a terceira geração na realidade da empresa. O intuito era gerar integração e estimular a cooperação. Os treinamentos foram realizados sob a forma de aulas, trabalhos em sala, workshops, seminários, palestras e apresentações audiovisuais, modalidades essas elencadas por Birdthistle (2006) como adequadas a este tipo de intervenção.

Os entrevistados não fizeram menção à contratação de *mentoring* na Empresa A. No entanto, nos relatos que tratam da transmissão de valores e princípios entre os sócios, foram observados processos de *mentoring* informais. De acordo com Boyd, Upton e Wircenski (1999), o processo de *mentoring* inclui transmitir aos membros da empresa o conhecimento necessário para conduzir os negócios, as habilidades requeridas e os princípios da organização, ainda que de maneira não estruturada, no cotidiano das empresas.

Ao que tudo indica não houve tampouco, na Empresa A, a contratação formal de mecanismos de intervenção como terapia e *coaching* como parte de um programa, de maneira explícita e da forma como estão definidos na literatura (FRIEDLANDER; LAMBERT; DE LA PEÑA, 2008; HALL; OTAZO; HOLLENBECK, 1999; BOYD; UPTON; WIRCENSKI, 1999). É o que ilustra o trecho a seguir:

Nesse sentido, dentro das empresas, não sei. Para quem estava fora nunca aconteceu isso. Pode ser que dentro sim. É a história da descrição da empresa. Nunca soube de nenhuma assessoria direta aos internos. Acho que cada um procurou para si o que precisava. (AF2)

Segundo os entrevistados, essas modalidades de intervenção ocorreram por uma iniciativa e necessidades individuais, e não por iniciativa institucional.

Em resumo, no que diz respeito aos tipos de mecanismos de intervenção contratados, a Empresa A concentrou-se em consultorias e processos de formação e educacionais, privilegiando atividades coletivas em detrimento de atividades de acompanhamento individuais. Dois motivos fundamentais levaram o grupo a contratar ajuda externa:

- a) Questões estratégicas:
 - i. Planejamento estratégico para as diversas áreas de atuação;
 - ii. Avaliar entrada em novos setores;
 - iii. Implantar sistema de informações gerenciais integrado.
- b) Necessidade de desenvolvimento das famílias proprietárias.
 - i. Alinhar conceitualmente os membros da segunda e terceira geração;
 - ii. Trabalhar as expectativas dos membros das famílias proprietárias frente às possibilidades de ingresso no grupo;
 - iii. Preparar os membros da terceira geração;
 - iv. Apoiar a transição da segunda para a terceira geração.

Nesta época, os sócios tinham diferentes objetivos e preocupações. Além desses motivos, intervenções foram demandadas visando à estruturação da governança do grupo:

- i. Criar a holding;
- ii. Redefinir as estruturas societárias;
- iii. Escolher um líder para o grupo.

4.1.3 Critérios para a escolha da instituição ou profissional encarregado da intervenção

A escolha de profissionais externos e de instituições para a implantação de intervenções é sempre um desafio para as empresas. A Empresa A se mostrou bastante criteriosa na escolha das intervenções e na seleção dos profissionais e instituições responsáveis, utilizando uma diversidade de critérios para isto. Os entrevistados ressaltaram que sempre buscaram no mercado o melhor recurso disponível, como apontou AF1: “Acredito

que o que havia de mais moderno, mais avançado, de melhor reputação era o critério.” Havendo poucas opções, como disse o entrevistado AF2, a escolha era feita por “falta de opção, e não por eliminação”.

No que diz respeito à consultoria, em especial, a empresa se baseou historicamente no relacionamento, na confiança, no conhecimento do profissional, que geralmente chegou à empresa por indicação dos acionistas:

Os consultores apareciam sempre através de uma referência, indicação dos acionistas, que em seguida os apresentavam para os demais. Aí uns conseguiam maior afinidade, melhores resultados e outros nem tanto. (AF1)

A Empresa A também demonstrou cuidado em analisar se o profissional cogitado para atuar em intervenções possuía perfil e valores compatíveis com os do grupo. Com isso, um fator primordial para a escolha, segundo afirmam diversos entrevistados, é a capacidade do profissional de entender o cliente, as pessoas, a cultura e o estilo da empresa, e desenvolver empatia e afinidades pessoais com o grupo. É o que compreendemos na observação de AF2:: “Primeiro a capacidade de atender com a mesma filosofia das empresas, em relação à ética, responsabilidade social e empresarial. O centro deve ser o homem.” O mesmo se pode compreender na fala de AF1:

Era uma questão de acontecer o casamento do perfil da pessoa com o grupo, muitas vezes em função do lado comportamental e não do lado de capacidades, conhecimento técnico. (AF1)

Do ponto de vista do consultor AP, que conduziu diversas intervenções no grupo, os princípios morais do profissional externo eram fundamentais para sua seleção pelas famílias. Ainda, AP apontou que a confiança na sua capacidade técnica foi um dos critérios fundamentais para sua escolha:

Muita confiança na minha capacidade técnica, de condução de processos e também na minha capacidade de lidar com questões familiares. Porém especialmente a capacidade técnica, como um especialista, um consultor de boa formação em estratégias de negócios, estratégia corporativa. Acho que prevalecia a confiança em minha capacidade técnica. (AP)

Os resultados positivos dos primeiros trabalhos que envolveram a estratégia da empresa contribuíram para a continuidade dos serviços e a manutenção de AP na empresa. Comparando-se as observações dos membros da família proprietária e a afirmação do consultor AP, é notável que, enquanto para os membros da empresa os aspectos relacionais

foram apontados com maior ênfase, na visão do consultor entrevistado sua capacidade técnica na condução de processos prevalecia.

Outros critérios utilizados pelo grupo para a contratação de treinamentos foram a localização e a reputação da instituição, além da própria experiência anterior. É interessante observar que os critérios foram mudando ao longo do tempo: inicialmente eram convidados conhecidos da família e até padres, como nos encontros das gerações, por exemplo. Só mais tarde é que o grupo passou a adotar critérios profissionais.

Em resumo, relativamente ao desafio que a escolha do profissional externo ou instituição representa para uma empresa, que lança mão de critérios variados para otimizar o investimento feito, a Empresa A pautou sua escolha em:

- a) a confiança advinda das indicações recebidas;
- b) a adequação à cultura e aos valores dos sócios e da empresa;
- c) a capacidade técnica, retratada como o melhor disponível no mercado;
- d) o potencial de contribuição, advinda da experiência com processos de formação, e
- e) a reputação da instituição.

4.1.4 Facilitadores dos processos de intervenção

No caso da Empresa A, foram observados facilitadores que podemos associar tanto às famílias e suas características quanto aos profissionais externos contratados.

Primeiramente, cabe repetir o anteriormente aludido, que o perfil destas famílias proprietárias é de quem tem tradição de investir em desenvolvimento tecnológico e de gestão, o que explica a abertura para a mudança, o empenho em selecionar e obter ajuda externa para o desenvolvimento da empresa, o que sem dúvida é um facilitador da intervenção.

Ainda, foi indicado o fato de a família estar sempre próxima do negócio, com as mulheres sempre presentes na empresa, o que contribui para a integração e cooperação de todos, e um esforço coletivo para o sucesso das diferentes atividades do empreendimento:

Nossa família sempre esteve muito próxima dos negócios. (...) não havia grande separação no sentido de mulheres ficarem em casa. As mulheres eram muito presentes na empresa. (AF2)

Os entrevistados ressaltaram também o respeito e a proximidade entre funcionários de todos os níveis da empresa. Além disto, realçaram a união das famílias como um ponto favorável para o desenvolvimento da empresa:

Acho que há uma grande fraternidade entre os irmãos, o papel do amor e admiração entre todos. É claro que há empatias diferentes e subgrupos, mas há o respeito, a consideração, a fraternidade, e a preocupação de que todos estejam juntos. Não adianta deixar um para trás. Se um desequilibra, pode prejudicar o todo. (AF2)

A religiosidade também foi apontada como um aspecto favorável destas famílias empresárias, uma vez que a superação de momentos difíceis e a continuidade de suas atividades não raro é atribuída a uma “forte inspiração divina” (AF2). A fé é vista como um valor fundamental que une os membros das famílias, da empresa e os profissionais externos, tanto que no início dos trabalhos de intervenção as pessoas rezam em conjunto.

Notamos ainda grande abertura e aceitação das contribuições trazidas por profissionais externos, principalmente por parte dos membros da terceira geração, dispostos a empreenderem novos negócios e manterem-se sócios, como aponta AF1: “O grupo sempre foi aberto, nunca teve aversão a trabalhar com consultores ou suporte externo e por isso sempre buscou o que havia de melhor.” O mesmo entrevistado afirma ainda:

O grupo sempre foi bastante conservador, mas bastante ousado nessa questão de experimentar novas tecnologias, mesmo na parte de gestão, gestão de RH... Nesses quesitos sempre foi um grupo à frente de seu tempo. (AF1)

No que diz respeito ao perfil do profissional externo ou instituição que irá se encarregar da intervenção, como a Empresa A tem o costume de selecionar os melhores do mercado, de ouvir indicações, de se pautar pela confiança e sintonia entre culturas e valores, os profissionais contratados já iniciam o processo com probabilidade alta de aceitação. Os entrevistados ressaltaram uma característica particularmente notável de um profissional, que atua de maneira a coordenar as atividades sem impor sua presença, deixando os participantes do processo com a sensação de estarem produzindo e crescendo por seu próprio mérito:

Quando ele consegue conduzir um processo e você tem a sensação de que caminha sozinho, sem uma interferência externa. Eles souberam conduzir muito bem. A presença deles não era visível. (AF2)

Em resumo, dentre os desafios enfrentados pela Empresa A para o sucesso das intervenções contratadas, foram observados diversos fatores contribuíram positivamente. Quanto aos facilitadores relacionados ao perfil das famílias proprietárias, foram observados:

- a) a cultura de contratar intervenções;
- b) a cultura de selecionar profissionais de qualidade na empresa, mesmo nas atividades mais informais de integração entre as famílias;
- c) a abertura para mudanças;
- d) a coesão do grupo, marcada por valores como a fraternidade, a dedicação, a admiração recíproca e a religiosidade;
- e) a proximidade das esposas nos negócios das famílias.

Quanto ao perfil dos profissionais de intervenção, identificamos a questão da metodologia de trabalho, descrita como a atitude não diretiva do profissional, que atua mais como agente que viabiliza o desenvolvimento do que como instrutor que traz soluções de fora.

4.1.5 Inibidores dos processos de intervenção

Apesar do costume da Empresa A de contratar ajuda externa, de uma ênfase na inovação e nos processos de mudança, que habitualmente facilitam processos de intervenção, alguns fatores inibidores desses processos foram apontados. A maior incidência de fatores que inibiram o sucesso das intervenções foi atribuída ao próprio perfil das famílias proprietárias, e menor ênfase foi atribuída ao perfil do profissional de intervenção, algo semelhante ao que ocorreu quando os entrevistados falaram dos facilitadores (ver seção anterior).

Inicialmente, nos encontros de gerações, não havia ainda o costume de se contratar intervenções formais e estruturadas, de cunho profissional e especializado. Os entrevistados relataram um episódio em que um padre que participava de um desses encontros montou um quadro de perfis dos membros das famílias proprietárias, causando grande expectativa com relação às possibilidades de atuação nas empresas, da ocupação de cargos, e das competências para tanto. Contudo, as expectativas foram posteriormente frustradas, pois sequer havia lugar para todos na empresa, como ilustra o trecho a seguir:

Uma vez um padre montou um quadro de perfis e causou grande ansiedade na turma. Os encontros acabaram desencadeando certa ansiedade na turma, possibilidade de ingresso nas empresas. Isso deu certa frustração, já que não havia espaço para todos. (AF2)

Isso fez com que alguns os membros das famílias proprietárias se mostrassem resistentes às próximas contratações de intervenção especializada. Além disto, foi percebida uma dificuldade de se motivar os mais jovens para assistir às aulas que começaram a ser planejadas nesses encontros, em detrimento das atividades de lazer e de integração entre eles. A proibição de levar namorados(as) aos encontros começou a ser feita, gerando igualmente um incômodo com as atividades formais.

Os entrevistados relataram também dificuldades em integrar os cônjuges no dia a dia, uma vez que geralmente as reuniões com os consultores aconteciam apenas entre os irmãos, que depois informavam as famílias. É o que ilustra o trecho a seguir:

Acho que os agregados, por assim dizer, foram inibidores. Essa reunião que faremos amanhã será com eles, mas isso não é o usual. Quando nos reunimos, nos reunimos entre irmãos e cada um leva para sua casa a discussão posteriormente. (AF2)

Um entrevistado apontou também a dificuldade de se conseguir alinhamento com a cultura do grupo por parte de alguns “agregados”. Contudo, ressaltou que os sócios aprenderam com o processo e que atualmente já incluem os “agregados” nos encontros das famílias proprietárias. Ainda, diferenças nas expectativas, nos estágios e nos objetivos de vida, na composição e tamanho da família inibiam o sucesso da intervenção, como ilustra o trecho a seguir:

No meu caso, por exemplo, sou a única filha que tem filho. As outras duas não têm e por isso não pensam em coisas como herança. A vivência de cada núcleo tem seu impacto. (AF2)

Outro ponto que desafiava os consultores era a diversidade de faixas etárias dos membros das famílias proprietárias, o que exigia uma habilidade superior para conduzir os processos de intervenção.

Por algum tempo, nesta empresa não havia preocupação com diferenças dos níveis de conhecimento entre os irmãos, e portanto não se planejava um nivelamento inicial que garantisse que todos os membros da família chegassem a níveis equiparáveis de conhecimento para facilitar as discussões, conforme sugerem De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009). Atividades de nivelamento foram consideradas posteriormente e hoje são realizadas.

Pudemos também observar certa resistência à mudança, principalmente por parte dos membros da segunda geração, e divergência de objetivos e propósitos em relação à terceira geração, o que dificultou o trabalho do consultor em definir uma estratégia de médio/longo prazo. Essa dificuldade é comum, uma vez que há um desconforto natural em quaisquer processos de transformação (DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009).

No que diz respeito ao perfil do profissional contratado ou de características da instituição que se responsabilizaria pela intervenção, os entrevistados relatam que atividades de formação e educacionais foram realizadas por uma instituição de ensino selecionada por sua reputação, mas que realizava diversas aulas em São Paulo, enquanto alguns membros, principalmente os da quarta geração, trabalhavam em empresas em Belo Horizonte. Com isso tinham dificuldades de participar das atividades nos dias úteis.

Nos processos de consultoria, a falta de empatia com o profissional externo também foi apontada como um fator inibidor do processo, o que levou instituições contratadas a substituírem o consultor diversas vezes, como ilustra o trecho a seguir:

Tivemos um consultor paulista em uma época que, acostumado com o ritmo de São Paulo, trabalhando no meio de mineiros não conseguiu se adequar. Surgiram dificuldades no trabalho até um ponto em que um acionista me disse: 'Não precisa aparecer mais com esse cara aqui, pois se ele aparecer aqui corre o risco de ele não sair vivo'. (AF1)

O que se vê aí é também uma inadequação do perfil do profissional à cultura dos sócios e da empresa, e a falta de afinidade com o grupo.

Em resumo, dentre os desafios enfrentados pela Empresa A, foram observados diversos fatores inibidores do sucesso das intervenções contratadas. No que diz respeito aos inibidores relacionados ao perfil das famílias proprietárias destacam-se:

- a) expectativas não atendidas por processo de intervenção prévio;
- b) resistência à mudança;
- c) dificuldade de motivar os mais jovens para assistir as aulas;
- d) dificuldade de integrar os cônjuges;
- e) dificuldade de alinhamento com a cultura do grupo por parte de “agregados”;
- f) diferenças de expectativas, objetivos de vida, tamanho e estágio de vida das famílias;
- g) diferenças nos níveis de conhecimento, faixa etária;
- h) inexistência de nivelamento inicial eficaz.

No que diz respeito aos inibidores relacionados ao perfil dos profissionais externos ou características da instituição contratada, destacam-se:

- a) a localização das atividades propiciadas pelo profissional ou pela instituição;
- b) a falta de empatia do profissional externo;
- c) inadequação do perfil do profissional à cultura dos sócios e da empresa;
- d) falta de afinidade com os valores do grupo.

4.1.6 Consequências/Resultados dos processos de intervenção contratados

Importantes foram os resultados e as consequências das intervenções na Empresa A nas três categorias selecionadas, a saber, as questões estratégicas, governança e desenvolvimento das famílias proprietárias.

Uma consultoria relatada como muito significativa para este grupo foi uma reflexão estratégica e societária que culminou com a seleção de novos setores de atuação, e com a revisão da composição societária do grupo. Os entrevistados relatam tal processo como um momento chave para o crescimento e desenvolvimento do grupo. Foi um processo de consultoria intercalado com momentos de treinamento, em que a revisão da estrutura de negócios foi fortemente alterada, havendo inclusive sido tomada a decisão de saída do principal negócio e o investimento em novos negócios nos quais o grupo não tinha tradição.

No mesmo processo de intervenção, foram tomadas decisões importantes na esfera societária, tais como a passagem da condução dos negócios para a terceira geração e a saída de uma das três famílias da sociedade.

Além disso, segundo os entrevistados, as diversas consultorias geraram nos membros um senso de organização que persiste até os dias de hoje. O planejamento de sucessão e o planejamento estratégico foram importantes fatores de sucesso, confirmando o que afirmam Nam e Herbert (1999).

Contudo, nem todas as intervenções foram bem sucedidas. Um dos entrevistados destacou que mesmo após a consultoria para o planejamento estratégico e integração das empresas, permaneceu a “questão dos feudos”, como foi chamada, segundo o mesmo pelo fato da empresa ter três fundadores: “...cada um queria imprimir sua marca na gestão da empresa sem ter uma coesão ou espírito de grupo. “(AF1)

Além disso, o processo de intervenção resultou na venda do negócio principal e na divisão do valor entre os acionistas, o que foi considerado pelo consultor como um resultado que poderia ter sido evitado, pois gerou muita frustração entre os membros da segunda e terceira geração com forte vínculo com o principal negócio da época. Porém, observa-se que tanto ele como o membro da família na gestão considera esta decisão como ponto fundamental ao crescimento e consolidação do grupo, por ter possibilitado liquidez às famílias proprietárias e liberdade de escolha a cada ramo, que passou então a refletir sobre sua permanência nos negócios.

Com a venda do negócio principal, a expectativa era de que cada ramo de sócios fosse seguir caminhos independentes e diferentes. No entanto, o que ocorreu foi que duas delas optaram por permanecer juntas em novos negócios ou investimentos. Esta decisão reflete a coesão entre os sócios.

Já as atividades de formação e educacionais conseguiram promover a integração dos membros, como ilustra o trecho abaixo:

Acho que aí surgiu o conhecimento que temos e conseguimos preservar para nossos filhos. Os meus filhos conhecem os filhos dos primos de minha mãe. E conhecem por nome. (AF2)

Desses treinamentos resultou também a ideia da criação de um conselho de família, que ainda não tinha sido implementado na época em que estas entrevistas foram feitas, havendo previsão para que isto ocorra. Por fim, apesar de experimentarem certa dificuldade de aplicação dos assuntos que foram aprendidos em sala de aula, os entrevistados ressaltaram que houve um crescimento do grupo após essas atividades.

Uma vez que a Empresa A passou por diversas intervenções ao longo de sua história, podem ser destacados vários resultados desses processos. Relativamente às questões estratégicas, os processos de intervenção contratados geraram:

- a) a revisão da estrutura de negócios;
- b) a decisão de saída do negócio principal e investimento em novos setores;
- c) definição da estratégia das empresas por um período de cinco anos;
- d) criação de uma diretoria corporativa;
- e) implantação de um sistema de informações gerenciais;
- f) remanejamento de profissionais não familiares que já estavam na empresa para posições de gestão;

- g) a profissionalização da gestão, que pretendia alavancar o crescimento e a consolidação do grupo.

Quanto às questões de governança, as intervenções tiveram como resultados:

- a) a revisão da composição societária do grupo;
- b) a passagem da condução dos negócios para a terceira geração;
- c) a definição de um líder para condução dos negócios;
- d) o estabelecimento de regras para entrada e saída dos membros das famílias;
- e) o aumento da coesão entre os sócios;
- f) documento com regras de ingresso e trajetória dos membros da terceira geração;
- g) esclarecimento quanto ao papel dos familiares nas empresas e seu destino final a ocupar posições estratégicas;
- h) criação de regras de entrada e saída de membros da família que não tivessem desempenho satisfatório;
- i) criação de um conselho de acionistas para os membros da segunda geração que ainda participavam do negócio;
- j) criação de conselhos de administração para cada negócio com a participação dos membros da terceira geração;
- k) criação de uma holding para gerir as várias empresas do grupo.

No que diz respeito ao desenvolvimento das famílias proprietárias temos:

- a) o senso de organização conquistado que persiste até hoje;
- b) a integração entre os membros das famílias;
- c) a habilidade de lidar com as diferenças de forma a não comprometer o alinhamento estratégico

4.1.7 Síntese das observações feitas na Empresa A

A Empresa A, desde cedo, cultivou uma cultura de promover seu desenvolvimento com auxílio de profissionais externos, tendo sistematicamente recorrido a intervenções em

questões relacionadas com a estratégia da empresa, a estruturação da governança e o desenvolvimento das famílias proprietárias. Recorreu à consultoria e às atividades de formação e educacionais, não privilegiando institucional e formalmente os demais mecanismos de intervenção descritos neste estudo. Os entrevistados mostraram-se exigentes quanto aos critérios de escolha dos profissionais e instituições encarregadas das intervenções. A própria cultura de contratar intervenções e a prática de selecionar profissionais de qualidade na empresa, mesmo nas atividades mais informais de integração entre as famílias, atuaram como elementos facilitadores do sucesso das intervenções, ao lado da abertura para mudanças, a coesão do grupo, e a proximidade das esposas nos negócios das famílias. O perfil preferido dos profissionais de intervenção foi aquele que permitiu que os participantes da intervenção se sentissem como sendo, eles próprios, os autores das soluções a que chegaram. No entanto, elementos inibidores do sucesso dos processos foram também apontados, como expectativas não atendidas por processos anteriores, resistência a mudanças em determinados momentos, dificuldade de motivar os jovens para as aulas e de integrar os cônjuges, questões de alinhamento entre sócios e os ingressantes nas famílias, diferentes em expectativas, objetivos, tamanho e estágio das famílias bem como de sua composição, além do desnível de conhecimentos entre os membros das famílias societárias. Poucos fatores negativos para o sucesso dos processos de intervenção pelo lado dos profissionais externos ou das características da instituição contratada foram apontados. Como consequências dos processos contratados, destacam-se a contribuição para a profissionalização da gestão do grupo e maior integração entre os sócios.

4.2 Empresa B

4.2.1 Contextualização

A Empresa B é um grupo composto por unidades controladas por uma *holding* de capital privado. O grupo tem sede em Minas Gerais e atua nos setores de indústria e comércio, imobiliário, financeiro e de prestação de serviços. A primeira empresa do grupo foi fundada em Belo Horizonte, em 1960, por quatro irmãos. Um dos irmãos, que já tinha tido um negócio

individual anteriormente, com ajuda dos demais irmãos, ainda meninos, liderou a iniciativa. Ele relata que montaram a empresa sem capital, mas com muita vontade de vencer:

Montamos a empresa, e no momento o capital era zero. Isso era nosso trabalho. Tínhamos muita vontade de trabalhar e de vencer. Tínhamos a convicção de que iríamos vencer. Essa era uma certeza absoluta que eu guardava comigo, tanto é que nas minhas discussões com meu pai eu falava sobre isso. (BF2)

O grupo se formou calcado na necessidade financeira da família, de origem muito simples, com histórico de grandes dificuldades de se manter. O irmão que liderou o processo sempre foi respeitado pelos demais, que até mesmo o chamavam de ‘senhor’.

No caso da Empresa B, observa-se um forte alinhamento de valores e grande respeito entre os sócios. Um dos fundadores relata que criaram a empresa com a ideia de todos trabalharem e lucrarem. Quatro dos oito irmãos foram convidados a participar da sociedade no início, porque os demais, segundo eles, encontravam-se em situação melhor. Posteriormente, quando a empresa já havia crescido, os fundadores tomaram a iniciativa de convidar os demais irmãos para a sociedade. Deste modo, a Empresa B era um exemplo claro de empresas familiares com o foco no zelo pela família, como caracterizada por Aronoff e Ward (1994), em que alguns membros da família são ativos e outros não.

Os irmãos iniciaram os negócios com a fabricação e comercialização de quadros. Mais tarde foram aconselhados a trabalhar com outros produtos, aproveitando o conhecimento do mercado e o perfil comercial adquirido. Eles permaneceram nesse novo setor por muitos anos. Um dos fundadores relata que já tinham anteriormente um vínculo com o setor:

O meu avô tinha atuado no setor por 45 anos e viajava nos Estados de Minas Gerais, Goiás e várias regiões vendendo seus produtos. Ele saía a cavalo e fazia longas viagens. O papai aprendeu com ele a profissão. Ele gostava do ofício. (BF2)

Em 1974 os sócios tornaram-se lojistas, pois até então comercializavam seus produtos de porta em porta. Simultaneamente passaram a vender por atacado, para outros lojistas e revendedores. Os entrevistados relatam que isso foi um grande salto para a empresa, e que chegaram a correr o risco de perder tudo, em função da inadimplência dos clientes.

Com muito sacrifício conseguiram completar esta etapa, e o passo seguinte foi a montagem de uma pequena fábrica e a compra de mais lojas em outros andares do prédio onde se instalavam na época. Com a fábrica em funcionamento, um dos sócios fundadores foi à Europa buscando iniciar um negócio de importação de produtos. Eles começaram com as

importações e mais tarde migraram para a fabricação, fazendo produtos com marcas próprias e com marcas de terceiros, sob demanda.

A Empresa B passou por duas alterações significativas na liderança. No eixo do desenvolvimento da propriedade, segundo o modelo proposto por Gersick e outros (1997), esta se caracteriza como uma sociedade de irmãos, tendo também a peculiaridade de ter sido fundada já como uma sociedade de irmãos. Foi feita a transferência da presidência do grupo duas vezes dentro da mesma geração. Isto se deu por haverem, entre os sócios, membros de faixa etária significativamente diferente. Neste processo, ressalta-se a grande união e sintonia entre os irmãos, uma vez que não foram observados conflitos significativos que comumente emergem em diferentes ocasiões no processo de transição de lideranças (ver a respeito, por exemplo, DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009).

Os fundadores relatam com orgulho que, por longo período, houve grande sacrifício das despesas pessoais de cada um, já que o objetivo principal era o fortalecimento da empresa. Esta é uma das importantes vantagens que Donnelley (1967) atribui às empresas familiares, que é disporem de recursos administrativos e financeiros oriundos do sacrifício familiar – o que contribui para a coesão do grupo, a cooperação e o investimento no bem coletivo.

As empresas cresceram bastante ao longo dos anos em que se dedicaram ao setor inicial de atuação. Algumas situações adversas ocorreram, como uma crise na empresa mãe, que levou os sócios a repensarem a forma como vinham se desenvolvendo como empresa. A passagem da liderança do primeiro para o segundo presidente foi um momento marcante para o grupo. O segundo presidente assumiu com a convicção de que alterações precisavam ser feitas, tanto nas famílias quanto nos negócios. Os sócios acreditavam que precisariam de ajuda para promover essas mudanças, e que deveriam recorrer a intervenções para isto. As empresas familiares, conforme apontado na literatura (DALLOS; ALDRIDGE, 1986; GERSICK *et al.*, 1997; DE VRIES, 2009; NICHOLSON, 2008; MINUCHIN; WAI-YUNG; SIMON, 2008), lidam o tempo todo com necessidades de mudanças, e embora nem todas façam uso desses expedientes com a mesma intensidade, elas têm nos mecanismos de intervenção estratégias importantes para aprimorar o funcionamento da empresa e da família, e auxiliar na resolução de conflitos.

É notável que a Empresa B possua um extenso histórico de intervenções, e que seus proprietários vejam esta busca de apoio externo como um fator decisivo para o desenvolvimento do grupo. A Empresa B recorreu com frequência a intervenções como consultorias e atividades de formação e educacionais, buscando também outros mecanismos de intervenção como a terapia e o *coaching*. Nesta empresa, a prática de ajuda em serviço por

parte dos diferentes membros da família envolvidos nos negócios tem sido comum, exatamente pela fragilidade de formação apontada por eles. Isto é a prática de *mentoring* informal, como anteriormente descrito.

Uma característica marcante da Empresa B é sua dedicação a obras sociais. Os dirigentes adotam uma política sistemática de destinação de recursos a obras sociais, e hoje um dos sócios fundadores, o primeiro presidente do grupo, se dedica integralmente a essas atividades. Esta pode ser considerada uma das missões da família, ressaltando-se aí então o foco no compartilhamento de uma causa comum, conforme propõem Aronoff e Ward (1994). Em conformidade com o que sugere Nicholson (2008), a Empresa B tem um diferencial que é sua atenção para com os relacionamentos sociais, uma vez que se faz bastante presente o altruísmo e a sensibilidade pelo outro, fato comum em empresas familiares.

Tomando o Modelo de Desenvolvimento de Gersick e colaboradores (1997), pode-se dizer que hoje a Empresa B se caracteriza , no que diz respeito ao desenvolvimento da propriedade, como um consórcio de primos. No eixo do desenvolvimento da família, duas transferências de comando entre gerações já ocorreram.

Nesta empresa tivemos a oportunidade de entrevistar quatro pessoas:

- a) o principal executivo da empresa, membro da família proprietária (BF1);
- b) um proprietário fundador fora da gestão, o primeiro a presidir o grupo (BF2);
- c) uma gestora membro da família proprietária, responsável pela área de desenvolvimento humano da holding e membro do conselho de família (BF3);
- d) um profissional não familiar que participou de vários processos de intervenção como consultor, e hoje é funcionário da área de marketing (BP).

Os motivos, critérios de seleção dos profissionais externos e instituições para intervenção, os fatores que facilitaram e que dificultaram os processos de intervenção, os resultados e consequências percebidos em cada processo, serão descritos a seguir.

4.2.2 Motivos diretos para a busca de apoio externo

Todos os entrevistados relataram a constância da família proprietária em investir no desenvolvimento da gestão e dos indivíduos. Por serem de origem simples e não terem tido

escolaridade adequada quando jovens, os sócios fundadores se viram diante da necessidade de se capacitarem à medida que suas atividades passaram a exigir-lhes maior qualificação. Há relatos de sócios fundadores que voltaram à escola e se formaram já em idade avançada. Os entrevistados afirmaram que sempre buscaram intervenções por terem percebido a necessidade de aquisição de conhecimento e pelos resultados que o conhecimento traz para cada um e para as organizações.

Esta peculiaridade da Empresa B ultrapassa os motivos geralmente indicados na literatura para a adoção de estratégias de treinamento e desenvolvimento por parte das empresas. Como apontado anteriormente, Birdthistle (2006), por exemplo, distingue quatro razões principais para esta contratação:

- a) o advento de novas tecnologias;
- b) os efeitos do envelhecimento da população;
- c) impacto de pressões competitivas;
- d) a internacionalização dos mercados.

Afora as questões relativas à sua formação, as primeiras intervenções significativas na Empresa B se deram com a passagem da liderança do sócio fundador, que comandou a primeira fase da empresa (BF2), para o irmão que liderou a segunda fase, que denominaremos o Patrocinador da Mudança.

Na época em que o Patrocinador da Mudança assumiu a liderança, a empresa passava por dificuldades. Havia crescido rapidamente e de maneira desorganizada, segundo os entrevistados. Além disso, os negócios da família se diversificaram bastante, e os resultados estavam aquém do esperado e do necessário para garantir a longevidade do grupo. Esta é uma característica comum de empresas que, mesmo sem ter superado a própria fase de lançamento caminham para a fase de expansão e formalização, conforme o Modelo de Desenvolvimento das empresas familiares, de Gersick e colaboradores (1997) .

O entrevistado não familiar que participou de processos de intervenção na empresa (BP) relata que o Patrocinador da Mudança tinha convicção da necessidade de ajuda externa para se desenvolverem, promover os ajustes e a expansão a que se propunha o grupo, além de manifestar preocupações com educação. Todos os entrevistados relataram que ele assumiu a liderança com a determinação de implantar uma nova fase:

A era do Patrocinador da Mudança foi a era que posso dizer em que realmente se buscou ajuda técnica. A sua gestão teve grandes preocupações com educação e com a estratégia do grupo. Pode-se falar em uma nova fase. O grupo cresceu 10 vezes nessa era. (BP)

O Patrocinador da Mudança identificou a necessidade de organização dos negócios e das famílias proprietárias que, na época, tinham vários membros envolvidos na gestão. Eles relatam que alguns desses familiares não tinham perfil para o trabalho, não se identificavam com os negócios, e ocupavam posições na empresa unicamente devido aos laços familiares. Ao assumir a liderança, o Patrocinador da Mudança já vislumbrava a necessidade de uma mudança de política em relação aos familiares e buscou apoio, contratando uma consultoria, para refletirem sobre o processo e as regras a serem adotadas. Ele manifestou o desejo de um processo de intervenção que fosse respeitoso para com as pessoas, e que simultaneamente promovesse os ajustes necessários para que os negócios fossem geridos de forma mais profissional, assegurando melhores resultados futuros. Uma das desvantagens das empresas familiares, conforme apontado por Donnelley (1967), estava portanto presente na Empresa B: a prática do nepotismo relacionado aos laços familiares, com a contratação de familiares mesmo que inadequados para as necessidades do trabalho.

Para dar suporte às mudanças pretendidas, o Patrocinador da Mudança contratou consultoria e atividades de desenvolvimento e educacionais com a finalidade de promover o alinhamento entre os sócios, e para conduzir um processo de construção do acordo entre os sócios. Encomendou ainda um trabalho de mapeamento do perfil da segunda geração, conforme atesta o depoimento abaixo:

Nessa mesma época, meu tio contratou uma empresa para fazer um trabalho de mapeamento do perfil dos sucessores. O trabalho foi feito e dossiês com testes realizados foram produzidos. Cada dossiê dizia um pouco sobre cada familiar e isso ficou com o tio. (BF3)

Quando questionado sobre o motivo da contratação da consultoria BF2 justificou: “Percebemos brechas em fatores como critérios de compra e venda de participações, contratações, contratações de parentes.”

Ainda, ao assumir a presidência da empresa, o Patrocinador da Mudança havia combinado com os sócios que promoveria uma reflexão estratégica, e que a implantação de uma nova estrutura de governança que desse suporte à expansão seria necessária.

O atual líder da empresa (BF1), relata preocupação com o futuro dos sócios, justificando a contratação de intervenção para desenvolver as famílias proprietárias:

Nós percebemos que os irmãos eram muito unidos e se escolheram. Vimos que nossos filhos não se escolheram, eles iriam herdar algo e teriam que se aturar. Percebemos que isso deveria ser trabalhado. (BF1)

O envolvimento dos sócios também foi um dos motivos que levou a intervenções junto às famílias proprietárias. A entrevistada responsável pelo conselho de família comenta:

Nas reuniões do conselho de família, muitas pessoas não faziam questão de participar dos temas propostos para discussão. Havia núcleos ausentes e queríamos entender. (BF3)

Três dos entrevistados se referiram a treinamentos para educação dos sucessores como tendo sido o grande embrião do desenvolvimento do grupo, e afirmaram que esta opinião é consensual na empresa. Afirmaram também que, em termos de contribuição para o grupo, em segundo lugar veio a consultoria para a reflexão e planejamento estratégico.

O entrevistado não familiar, que foi chamado a participar do processo de consultoria para reflexão estratégica, ressaltou que havia entre os sócios a percepção da necessidade de envolvimento dos executivos não familiares nos processos de intervenção, havendo também motivos mercadológicos que pressionavam para que algo fosse feito:

Uma empresa que na época faturava algo em torno de 30 milhões era uma empresa em cima do muro. Uma empresa com um lucro muito baixo, em sexto ou oitavo lugar no ranking. Nosso marketing era muito pequeno e fraco na época. A área comercial da empresa também era fraca. Era uma empresa que não estava preparada para concorrer e praticamente monomarca. (BP)

Neste caso, a consultoria consistiu num auxílio à organização e seus executivos que incidiu na melhoria das práticas de gestão, assim como na alavancagem do desempenho individual e organizacional (KUBR, 2002).

Quando perguntada sobre o que motivou o planejamento estratégico, a entrevistada BF3 se referiu à fase em que o Patrocinador da Mudança assumiu a condução dos negócios:

O tio assumiu a presidência com intenção de provocar uma grande revolução. Ele já tinha um norte de onde queria chegar e isso fez parte de seu planejamento. O planejamento estratégico para todas as empresas do grupo era necessário porque algumas empresas estavam indo muito bem, enquanto outras iam muito mal. Não sabíamos como seria o futuro. (BF3)

Além de intervenção por consultoria e processos de formação e educacionais, a Empresa B utilizou com frequência o processo de *coaching*. Os motivos para sua utilização

estão relacionados às necessidades dos envolvidos e, algumas vezes, ao plano de desenvolvimento individual, que é acompanhado pela área de recursos humanos corporativa. Nota-se que o *coaching* foi empregado na Empresa B no mesmo sentido que propõem Hall, Otazo e Hollenbeck (1999), ou seja, como uma prática de intervenção personalizada, baseada no treinamento individual. A empresa também recorreu à terapia em casos específicos :

Há casos em que uma pessoa pode estar emocionalmente abalada, ou por falta de algo químico natural ou algum acontecimento que a desestruturou. Aí se promove o trabalho. (BF1)

Os motivos para a Empresa B a recorrer à terapia, disponibilizada tanto para membros das famílias proprietárias quanto para outros membros da empresa, foram individuais:

Quando um funcionário passa por uma dificuldade maior desse tipo, (se referia a um terremoto), o apoio é necessário. Uma separação também pode ser um exemplo. E aí nessas situações a empresa busca dar o apoio necessário ao funcionário. A empresa é muito aberta a apoiar o ser humano. É aquele chavão de que nada se faz sem pessoas. Isso é algo que realmente deve ser praticado. (BF1)

A Empresa B contratou ainda outra consultoria e *coaching*, preparando a transição do Patrocinador da Mudança para BF1. Neste caso, os motivos que levaram a buscar apoio foram a necessidade de preparar BF1 e de se estruturar o processo de transição.

Em resumo, a Empresa B recorreu a variados mecanismos de intervenção, cientes da necessidade de ajuda externa para seu desenvolvimento: consultorias, estas de maneira extensiva tanto para as questões estratégicas quanto da estruturação de governança e desenvolvimento das famílias proprietárias; atividades de formação e educacionais, especialmente para o desenvolvimento das famílias proprietárias, com consequências também para as questões estratégicas e a governança; a terapia e o *coaching*, estas últimas em ocasiões específicas e voltadas principalmente para o desenvolvimento individual.

Os principais motivos para a contratação dos serviços de intervenção foram, relativamente às três categorias de análise desta dimensão:

- a) Questões estratégicas:
 - i. os resultados insatisfatórios;
 - ii. o crescimento rápido e desorganizado;
 - iii. o desejo de implantar uma nova fase de expansão ;
 - iv. o desejo de gerir os negócios de forma mais profissional;

- v. a necessidade de assegurar resultados futuros.
- b) Estruturação da governança:
 - i. a transferência da liderança;
 - ii. a necessidade de uma mudança de política em relação aos familiares;
 - iii. a necessidade de organização dos negócios e da família proprietária ;
 - iv. a promoção do alinhamento entre sócios;
 - v. a construção do acordo societário; e
 - vi. a implantação de uma nova estrutura de governança para a expansão.
- c) Desenvolvimento das famílias proprietárias:
 - i. a insuficiência de formação dos sócios e familiares;
 - ii. as preocupações com a educação do grupo e com o futuro dos sócios;
 - iii. a diversidade de perfis para o trabalho entre os familiares;
 - iv. a necessidade de uma política de ingresso de familiares na empresa;
 - v. a promoção de alinhamento entre os sócios;
 - vi. a construção de um acordo entre os sócios;
 - vii. a ideia de se ter um mapeamento do perfil da segunda geração;
 - viii. a união familiar;
 - ix. o envolvimento dos sócios.

Destaca-se a determinação quanto à necessidade de reestruturação da família proprietária e das empresas. Além disso, houve a percepção de que o processo de planejamento estratégico do grupo, e o processo de estruturação da governança seriam fundamentais para uma melhor organização, para obtenção de melhores resultados, e para preparação do grupo para a expansão. Interessante notar que, no que diz respeito ao eixo da empresa, fazendo referência ao modelo de Gersick (1997), houve uma percepção antecipada de que precisariam caminhar no sentido da expansão e formalização.

4.2.3 Critérios para a escolha da instituição ou profissional encarregado da intervenção

Chamou-nos a atenção o fato dos entrevistados terem relatado que cometeram falhas nas escolhas do passado, que resultaram em problemas em algumas intervenções. BF2 relatou

que houve, ao longo do tempo, uma evolução no critério de escolha de instituições e profissionais para as intervenções:

No princípio, a ideia era ter bons conhecimentos. Mas no decorrer do tempo, passamos a exigir que o profissional não deveria ser apenas competente, ele deveria fazer o que dizia. Ele deveria ter atitudes que colocassem em prática aquilo que ele ensinasse. Para nos atender, não só como funcionário, mas como consultor, advogado, tributaristas, todos os ofícios, enfim todas essas pessoas devem ter uma moral e uma honradez muito grande. (BF2)

Os sócios da Empresa B sempre tiveram o hábito de compartilhar decisões chave, inclusive na contratação de intervenções:

Essas decisões são tomadas através de informações, depoimentos, avaliações posteriores... A decisão é compartilhada. O Sr. B não toma uma decisão sem debater bastante. Há a discussão, perguntas, eventualmente a discussão é levada para o conselho... Nesse aspecto, há uma disciplina para decisões. Eles se encontram muito. Ainda que uma contratação possa ter dado errado, a decisão foi conjunta. Tudo acontece de maneira compartilhada. (BP)

Os profissionais e instituições escolhidos, quando tinham afinidade de valores como grupo, mas se desviavam em algum aspecto por eles considerado importante, eram orientados a ajustar suas condutas para darem continuidade ao trabalho.

A recomendação de pessoas do relacionamento dos sócios apareceu com frequência nas entrevistas, sozinha ou aliada a outros critérios de seleção. O sócio atualmente na liderança (BF1) ressaltou que certa vez recebeu uma ligação de um empresário amigo falando sobre uma instituição que realizou processos de formação e educacionais em sua empresa, um fator decisivo para a escolha de quem iria desenvolver os processos de formação e educacionais no grupo. BF1 relatou ainda que um dos critérios adotados foi a idoneidade do profissional, um mandatório pelas características de um dos setores em que estão inseridos. O entrevistado afirmou serem, a esse respeito, taxativos.

Os entrevistados consideraram importante a afinidade entre o estilo do profissional e o estilo do grupo. Fazendo referência a uma profissional indicada para uma intervenção de coaching, uma entrevistada disse:

Uma das pessoas era uma consultora bastante pomposa, diferente de nosso jeito simples. Eu pensava que quando ela fosse conversar com meus tios da maneira que fez comigo, haveria grande resistência por parte deles. Percebi que deveria observar também o jeito da pessoa. (BF3)

A adequação do profissional ao estilo da empresa, conforme observa Passamore (2007), vai além da confiança necessária entre as partes envolvidas no *coaching*. É isto o que observamos aqui também na Empresa B. Ainda sobre a mesma profissional, BF3 comentou:

Ela conversava com pessoas de um intelecto muito elevado, mas eu dizia que para conversar comigo e com outras pessoas do grupo, ela deveria falar de forma mais simples, senão não a entenderíamos. (BF3)

No trecho abaixo se pode notar também a capacidade do profissional de compreender a empresa e as necessidades da demanda:

Conversamos muito com ela e ela vinha de forte desenvolvimento na área de *coaching*. Ela já tinha referências internas do trabalho e isso foi um diferencial. O BF1 sentiu que ela poderia agregar mais em função das perguntas que fez na consulta aos seus objetivos... Como a profissional questiona muito, os tios perceberam que ela poderia ajudar mais nesse sentido. (BF3)

BF1 relatou a prática do grupo de pesquisar quem eram os melhores no nicho, se referindo a áreas de competências. Ele enfatizou que buscam ter um expert para cada uma de suas áreas de atuação. Em geral, esse profissional especializado é, inicialmente, contratado como professor ou consultor em um projeto específico, e, se aprovado, pode vir a ser convidado a ocupar uma cadeira no Conselho.

Deste modo, competência, experiência, e reputação, além da localização da instituição encarregada da intervenção, foram critérios cruciais na seleção de intervenções de processos de formação e educacionais e consultoria. O entrevistado não sócio disse, em relação ao Patrocinador da Mudança:

Ele queria trabalhar com pessoas de alta competência. Isso é algo que ele preza. Ele não faz economia errada com isso, ou seja, ele não ia trazer para cá um consultor inexperiente ou uma escola inexperiente ou sem nome... Eu acho que um dos fatores decisivos para a decisão foi a reputação da instituição, sua localização em Belo Horizonte... Acredito que isso fez a decisão. Iniciou-se aí uma nova era. (BP)

BP, que já atuou como consultor do grupo, relatou que sua experiência no varejo, o conhecimento do mercado e dos concorrentes, além do relacionamento que tinha com os membros do grupo, foram incentivos para sua entrada como consultor na empresa. Com relação aos processos de formação e educacionais, ele disse:

O Patrocinador da Mudança queria levar os 'melhores' à sala de aula e assim ele fez. Primeiro foram os acionistas, depois os executivos, quando fui um dos privilegiados. Com esse relacionamento ele foi conhecendo consultores. Hoje ele tem três conselheiros independentes no conselho de administração que foram consultores e/ou professores do grupo. (BP)

Com relação ao critério adotado para manterem os processos de formação e educacionais dos membros das famílias proprietárias na mesma instituição por vários anos, BF1 ressaltou a importância do resultado rápido da intervenção contratada e da necessidade sentida pelos sócios de manutenção do processo de formação:

Percebemos um resultado bastante rápido em primeiro lugar. Depois percebemos a necessidade da manutenção, já que aquilo não poderia cair no esquecimento. A continuidade deveria existir para que não houvesse um retrocesso. (BF1)

Com relação à consultoria para reflexão estratégica, os entrevistados foram unânimes em afirmar a importância da contribuição do processo para o desenvolvimento e crescimento do grupo. Reaparece aqui a indicação, ao lado do conhecimento e metodologia do consultor:

Na época ele foi um consultor muito bem indicado. Ele tem um conhecimento muito bom em planejamento estratégico e também soube usar uma metodologia muito adequada para o momento, considerando que o grupo não tinha nenhuma experiência em planejamento estratégico. (BP)

Com relação aos critérios para contratação da consultoria para estruturação da governança do grupo, um dos entrevistados comentou:

Foi um processo de seleção normal, em que consideramos suas qualidades, sua proposta, sua argumentação em relação à implantação do conselho, o portfólio de empresas para as quais ele já tinha prestado serviço... Tudo isso foi levado em conta. (BF1)

A capacidade de contribuir para a implantação das melhorias também aparece como um critério chave nesta empresa como no trecho a seguir, referindo-se a um profissional que atuou em processo de consultoria para reflexão estratégica:

Em primeiro lugar sua competência. Todos perceberam que ele tinha propriedade naquilo que falava. A capacidade do consultor nos fez perceber que estávamos contratando a consultoria que conseguiria implementar o que propunha. O consultor era muito franco, mas não era inflexível. Quando um tio dizia algo e ele percebia que fazia sentido, ele fazia uma adaptação. Ele tinha também uma linguagem mais simples e estava próximo daquilo que conhecíamos e entendíamos. (BF3)

Em resumo, sendo as escolhas feitas em conjunto e de maneira refletida, o grupo busca saber quem são os melhores do nicho e que procuram ter um *expert* para cada uma de suas áreas de atuação. Os critérios utilizados para escolha dos profissionais externos ou instituições para a realização das intervenções dizem respeito a todas as categorias de análise propostas neste estudo:

- a) confiança;
- b) indicação e recomendação por pessoas relacionadas aos sócios;
- c) adequação à cultura e valores dos sócios e da empresa, acrescida a observação a respeito da moral e honradez do especialista a ser contratado;
- d) capacidade técnica; e
- e) potencial de contribuição
 - i. reputação;
 - ii. experiência;
 - iii. conhecimento do mercado;
 - iv. percepção de resultados rápidos;
 - v. qualidade da proposta;
 - vi. capacidade de contribuir para melhorias;
 - vii. alinhamento com as expectativas do grupo.

Uma categoria não prevista foi acrescentada, e diz respeito à metodologia utilizada pelo profissional externo para conduzir a intervenção, o que é distinto de capacidade técnica.

Na categoria confiança, uma interessante observação quanto à atitude do profissional foi feita: ele tem que fazer o que diz.

4.2.4 Facilitadores dos processos de intervenção

Alguns fatores contribuíram de forma significativa para facilitar os processos de intervenção na Empresa B. A coesão entre os sócios fundadores deve ser destacada de forma especial, tendo agido de maneira notável como facilitadora do sucesso dos processos de intervenção, e observada em várias oportunidades. A fala do entrevistado não familiar ilustra este aspecto do relacionamento entre eles:

Quando eles fizeram o primeiro acordo societário, a ideia era formar uma grande empresa e brigar por tudo, menos por dinheiro e poder. Não havia discussões por causa disso. As discussões são em prol da empresa e isso deu certo. Isso é raro em ambientes familiares. Não tive esse tipo de problema aqui. Participei agora da posse de novos presidentes e vi o alinhamento de forma nítida. (BP)

Ainda, o mesmo entrevistado enfatiza a força do alinhamento entre os sócios:

Isso é muito interessante, muito forte. A força do alinhamento era percebida em momentos de compras de outras empresas, em apoio a executivos... As ideologias eram muito arraigadas. (BP)

Embora durante as entrevistas tenham ressaltado o imprescindível auxílio das intervenções, BF1 atribui a este alinhamento e união o sucesso dos negócios:

Outro ponto importante foi o fato de que nenhum de nós, desde o início, pensava no que ganharia no negócio. Cada um pensava em qual poderia ser a sua parcela de contribuição para que o negócio desse certo. Essa posição era bastante forte. (...) Há diferenças de ideias e discussões acaloradas, mas por dinheiro nunca brigamos nesses 50 anos. Não houve um momento em que alguém pensasse em si em detrimento dos outros. (BF1)

Quanto à abertura para buscar apoio externo, BF2 comenta que nunca consideraram as intervenções como um gasto, mas sim como um investimento. O entrevistado não familiar reforça a posição de abertura para buscar apoio com o trecho abaixo:

Eles perceberam que outras empresas cresciam mais por serem mais organizadas e terem um sentido de grupo. Eles não tinham competência mesmo para isso sozinhos. Por isso foram humildes o suficiente para buscar ajuda externa. (BP)

Contribuindo para esta posição, BF1 relata a contribuição do consultor externo: “Essa visão exposta por um profissional de fora, acostumado a administrar situações semelhantes, foi bem vinda. Isso foi colocado e a família entendeu.”

No que diz respeito ao perfil e determinação do Patrocinador da Mudança, BF2 comenta que “ele tem uma força de vontade impressionante” e “assumiu a administração da empresa com um pensamento muito moderno”. A disposição e a capacidade de mudança são muito presentes nos sócios da Empresa B, características habitualmente apontadas como fundamentais para o sucesso dos processos de intervenção, conforme enfatizado por De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009).

O respeito e a consideração pelos profissionais de intervenção ficam nítidos pelos cuidados na contratação dos mesmos, a preocupação em promover um alinhamento entre os profissionais e a empresa, as recontrações de profissionais que prestaram bons serviços e a disponibilidade para promover o alinhamento mesmo de profissionais que, apesar de num primeiro momento não terem se encaixado no perfil do grupo, em sua percepção teriam contribuições a dar.

Em resumo, os facilitadores dos processos de mudança identificados dizem respeito especialmente ao perfil das famílias proprietárias, com destaque para:

- a) a coesão entre os sócios fundadores;
- b) a percepção da necessidade de mudança;
- c) a percepção da necessidade de ajuda externa para seu desenvolvimento;
- d) a abertura para buscar apoio externo;
- e) a disposição para a mudança ;
- f) a capacidade para mudar ;
- g) o respeito e a consideração para com os profissionais de intervenções;
- h) a disponibilidade para contribuir com o alinhamento do profissional de intervenção.

4.2.5 Inibidores dos processos de intervenção

Ao lado dessa enorme abertura para contratar ajuda externa e colaborar para seu sucesso, foram também apontados fatores que dificultaram processos de intervenção na Empresa B, tanto no que diz respeito ao perfil do profissional de intervenção, quanto ao perfil das famílias proprietárias.

Quando a Empresa B foi fundada, antes de se desenvolver nela a cultura de buscar intervenções, havia alguma resistência à necessidade de revisão de paradigmas. BF1 relata que esta resistência podia ser observada nos questionamentos quanto à competência e à possibilidade de contribuição dos profissionais indicados para as intervenções: “Questionava-se a competência dos provedores de ajuda externa. Se eles eram tão bons assim, por que não conduziam seus próprios negócios?” Contudo, o mesmo entrevistado deixou claro que esta resistência foi superada à medida que os envolvidos foram percebendo os resultados de cada

uma das intervenções, e que esta cultura inicial se alterou significativamente, fazendo com que hoje os sócios tenham uma postura bastante favorável às intervenções. Este comentário reforça a observação de que o próprio resultado das intervenções atua como um reforço para a contratação de novas intervenções.

Na primeira intervenção de treinamento dos membros das famílias proprietárias, os entrevistados disseram que seu entendimento do que significava profissionalização do negócio foi um elemento que retardou o desenvolvimento do processo. Entretanto, com os devidos esclarecimentos, esta etapa foi superada. BF1 esclarece:

Quando se falava em profissionalismo, alguns pensavam que isso implicaria na retirada da família dos negócios e agregar profissionais de mercado. Mas a ideia não era essa. O que estava em jogo era a profissionalização da família. (BF1)

Outro inibidor observado foi a defasagem entre as capacidades instaladas e as requeridas para o futuro dos negócios. Como os sócios fundadores são de origem muito simples e haviam passado, quando jovens, por sérias dificuldades financeiras, não tiveram oportunidade de estudar e/ou completar seus estudos. Com o crescimento do grupo, viram-se frente à necessidade de se formarem e se atualizarem, e grande esforço foi requerido dos que optaram por continuar nos negócios. O próprio Patrocinador da Mudança voltou a estudar depois de adulto e chegou a se formar, conforme BF1 comenta:

Houve certo desconforto através da percepção da necessidade de uma tomada de decisão. Ou os familiares se profissionalizam, voltavam a estudar, faziam cursos e etc. para continuar na empresa ou deixavam a empresa. Essa foi uma dificuldade, ainda que no âmbito individual. (BF1)

Com relação ao perfil de profissionais escolhidos para condução de processos de intervenção, duas questões chamam atenção como inibidores: a confiança no método proposto e o estilo do profissional escolhido para a intervenção. A entrevistada relata:

Precisávamos fazer o trabalho de cultura, ou seja, missão, visão e valores. Falamos com ela e ela disse que poderia desenvolver esse trabalho usando uma metodologia de *coaching*, através de reuniões com a presidência para que houvesse um alinhamento. Na primeira reunião desse tipo, houve uma resistência enorme, pois os presidentes achavam que se falassem algo que contrariasse a visão pré-estabelecida, nada seria alterado. Então eles não acreditavam nesse método. (BF3)

A disparidade entre o estilo dos sócios e o da profissional também foi apontada como um inibidor, impactando a credibilidade do profissional para condução dos trabalhos.

Conforme afirmou BF1, “tive grande descrença na consultora após a primeira reunião que ela propôs.” Ele se referia à consultora indicada para o processo de intervenção por coaching, como uma pessoa de fala sofisticada frente ao perfil do grupo. O entrevistado comentou ainda que, durante uma visita da mesma consultora a uma das unidades de negócio, por pressa de pegar o voo ela saiu da unidade sem se despedir das pessoas. Este incidente teve uma repercussão devastadora para o projeto em questão, pois o presidente da empresa determinou sua exclusão do projeto, mesmo considerando boa a qualidade do trabalho daquela profissional. O trecho a seguir ilustra esse incidente:

No último dia, o tempo estava corrido e ela percebeu que precisava ir embora para não perder seu voo, de forma que não se despediu de todas as pessoas com quem havia trabalhado. Isso foi delicado. Após o fato, o presidente da unidade ligou e contou sobre os bons resultados do trabalho, mas também reclamou do fato dela ter ido embora sem se despedir de todos. Esse ato jogou por terra todo o trabalho desenvolvido. Ela tinha uma lógica de agir diferente e que não foi completamente compreendida pelos funcionários. (BF3)

Resumindo, os principais inibidores do sucesso dos processos de intervenção externa relativamente ao perfil do profissional foram:

- a) a metodologia utilizada pelo profissional externo;
- b) o estilo do profissional em relação à própria intervenção, à empresa e às famílias proprietárias;
- c) o alinhamento com as expectativas, valores e cultura do grupo.

No que diz respeito ao perfil das famílias proprietárias, destacam-se como inibidores:

- a) a resistência inicial em relação à necessidade de revisão de paradigmas;
- b) dúvidas com relação à capacidade do profissional;
- c) dúvidas quanto à possibilidade de contribuição dos profissionais externos;
- d) descrença em processos de consultoria;
- e) o entendimento do significado da profissionalização;
- f) o desconforto frente à necessidade de tomada de decisões que alterariam a estrutura de participação da família nos negócios;
- g) a defasagem entre as capacidades instaladas e as requeridas para o futuro dos negócios.

4.2.6 Consequências/Resultados dos processos de intervenção contratados

As intervenções consideradas mais significativas para o grupo foram os processos de formação e educacionais realizados com os membros das famílias proprietárias, o processo de construção do acordo societário, o processo de reflexão estratégica e o processo de estruturação da governança corporativa. Os entrevistados relataram também, embora com menor ênfase, os efeitos das intervenções por coaching e terapia, com resultados e consequências nas questões estratégicas, de governança e de desenvolvimento das famílias proprietárias.

Com relação aos treinamentos, o primeiro deles se destacou por ter gerado resultados significativos tanto na dimensão das famílias quanto dos negócios. Os entrevistados ressaltaram que foi criado um ambiente propício para que a família compreendesse a separação entre família, propriedade e negócios, já que anteriormente isto era muito misturado. Esta questão pode ser ilustrada com o comentário de uma entrevistada:

Houve um movimento para que ficassem na empresa apenas aqueles familiares que tivessem condições de levar os negócios adiante. (...) Percebemos que mudanças eram necessárias e uma série de critérios foi estabelecida. (BF3)

Tínhamos 61 familiares trabalhando no grupo e esse número foi reduzido para 11, já que os outros perceberam que trabalhar lá não fazia parte de sua vocação. Estavam lá porque eram empresas do grupo e não tinham um entendimento do que o negócio exigiria em termos de gestão, participação, entrega... (BF1)

Nota-se que a família absorveu a relação entre os subsistemas família, propriedade, e empresa, conforme propõem Davis e Tagiuri (1996). Isso claramente facilitou a implantação das mudanças que se seguiram, como a redução de familiares que atuavam nos negócios.

Um entrevistado ressaltou que, apesar do desafio, conseguiram, com o treinamento, disseminar a ideia de que os critérios para os membros das famílias permanecerem na empresa deveriam estar relacionados à contribuição que os mesmos pudessem efetivamente aportar aos negócios. Comenta que, com esta visão, a família foi se realocando de acordo com sua vocação e perfil:

A família foi saindo, ficaram apenas aqueles que tinham vocação e fomos para as aulas, onde aprendemos muito. Em seguida começamos o planejamento estratégico... (BF1)

Com isso, a Empresa B conseguiu evitar problemas comuns em empresas familiares como o nepotismo excessivo e o baixo profissionalismo, conforme ressalta Donnelley (1964). É também notável que os membros da família que não ficaram nas empresas do grupo também tiveram oportunidade de participar dos processos de formação e educacionais, que incluíram treinamento com conteúdo de empreendedorismo. Desse modo, eles poderiam se preparar para a condução de seus negócios, caso esta fosse sua escolha. Esta atitude dos membros das famílias empresárias caracteriza, conforme Aronoff e Ward (1994), um tipo de empresa familiar com foco no empreendedorismo, por estimular, financiar e encorajar as iniciativas dos membros da família. Posteriormente ocorreu dos membros das famílias que não permaneceram nas empresas do grupo abrirem seus próprios negócios, com o apoio da holding e das famílias.

No que diz respeito ao processo de consultoria para construção do acordo houve, entre os sócios, o consenso de que as pessoas das várias famílias e gerações deveriam ser envolvidas. Apesar da consciência de que esta decisão implicaria em maior esforço de coordenação e conciliação de interesses e agendas, havia a clara percepção de que este envolvimento traria melhores resultados em longo prazo. Um dos entrevistados relatou que o fato dos sócios terem sido mais amplamente envolvidos na construção do acordo fez com que entendessem melhor os problemas e se sentissem prestigiados enquanto sócios, reforçando sua união e apoio recíproco. Um fato considerado importante e significativo foi a redefinição da idade máxima para se atuar como presidente da holding. Uma vez que o Patrocinador da Mudança se aproximava dos 65 anos, idade anteriormente estabelecida como determinante do encerramento da carreira, os sócios entraram num consenso de que valeria a pena alterá-la para 70 anos.

A entrevistada relatou também que, com relação à consultoria para construção do acordo societário, “feito o acordo, foi o momento em que a necessidade de profissionalização da família foi percebida”, e considerou a mudança de estágio fundamental para os familiares.

Quanto ao processo de consultoria para reflexão estratégica, um resultado importante foi a decisão de fechar a empresa mãe. Ao se referir aos ganhos desta decisão, um dos entrevistados comentou:

Se o planejamento tivesse sido feito antes, o fechamento poderia ter acontecido mais cedo... vimos que as metas previstas foram alcançadas. A evolução da empresa é notável. É uma ferramenta que funciona. (BF3)

Este é um exemplo que se encaixa na linha de análise de feita por Zellweger, Nason e Nordqvist (2010), onde houve necessidade de migrarem de setor de atuação frente a incertezas e mudanças ocorridas no contexto, preservando a vitalidade da atividade empreendedora, sem necessariamente manterem vivo o negócio “original” da família conforme citado pelos autores.

O entrevistado não familiar citou outras consequências dos processos de intervenção como o nivelamento entre as várias pessoas do grupo, já que além da família outros executivos foram incluídos no processo. Mencionou ainda o surgimento de uma visão mais clara da gestão, arriscando-se a dizer que antes tinham uma gestão amadora e perceberam que mudanças eram necessárias. Disse ainda que a gestão, da forma como estava, não os levaria “muito longe”:

O planejamento estratégico foi uma nova fase e deu sentido de organização à empresa. Aí vieram medidas como a governança corporativa, reuniões, conselhos de acionistas... (BP)

O BF1 relatou que a intervenção para o planejamento estratégico corporativo teve ainda como consequências a valorização e a expansão da função da holding, que passou a exercer papéis como os de controladoria, auditoria e desenvolvimento da equipe chave. Os sócios pretendiam também incorporar a holding às funções financeiras do grupo. Neste estágio, a própria holding é o objetivo prioritário dessas famílias empresárias, caracterizado por Aronoff e Ward como os casos em que alguns líderes chave auxiliam as decisões de vários setores, e tentam manter todos ligados à liderança. O entrevistado indicou também como resultado significativo desta intervenção o aumento no faturamento e no lucro:

Foram muito bons. A empresa cresceu muito, chegamos a faturar sete vezes mais em um espaço de três anos. O lucro da empresa aumentou absurdamente, muitas coisas boas aconteceram... A empresa passou a ser administrada por indicadores de desempenho e tornou-se uma empresa de resultados. (BF1)

A participação na consolidação do setor foi outro resultado atribuído ao processo de consultoria para reflexão estratégica:

Percebemos que outra opção seria de compras de outras empresas. Compramos a empresa Y, uma marca forte no mercado brasileiro. Avaliamos também a possibilidade de compras internacionais. Conseguimos a defesa da marca Z no período. Buscamos a marca P, buscamos a marca S e com isso conseguimos um portfólio muito forte no mercado nacional e internacional. (BP)

O entrevistado não familiar relatou que, depois de terem olhado para a família, de terem dado sentido para o grupo, de terem consolidado os valores e a ideologia do grupo, anteriormente fragmentado, os sócios sentiram necessidade de estruturar a governança corporativa. Em relação aos resultados desta tentativa, um dos entrevistados se referiu aos processos de intervenção da seguinte forma:

Como uma pessoa não membro da família, percebi que as pessoas se tornaram mais críticas e mais envolvidas com o futuro do negócio. Digamos que aquele acionista que estava afastado, que apenas recebia seus dividendos, foi chamado à responsabilidade através do estudo do futuro do grupo com o apoio da instituição X. Isso gerou envolvimento com o negócio e responsabilidade... A intenção era realmente a de envolver a família, para que depois fosse estruturado um conselho de acionistas, conselho jovem... Surgiram aí pequenos grupos organizados. (BP)

Os sócios avaliaram os resultados do processo de intervenção para estruturação da governança como tendo sido significativos:

Achamos que essa consultoria foi muito importante na virada do Grupo. Duas medidas adotadas muito importantes foram a adoção de Governança Corporativa e de Conselho de Administração, que conta com conselheiros que não são sócios, nem empregados nem donos. Alguns são professores e outros foram indicados. São profissionais que levam experiências de outras empresas até nós e nossa experiência a outras empresas. Isso promove um intercâmbio muito bom. (BF1)

Com o processo de consultoria para estruturação da governança, portanto, foi criado o Conselho de Administração e foram definidos os perfis dos membros e os participantes efetivos. Ainda, o processo consultoria acompanhado de treinamento resultou na criação do Conselho de Família. Na avaliação de BF3, “isso é bom porque as pessoas se sentem valorizadas e envolvidas com o conselho de família.”

Em resumo, os principais resultados dos processos de intervenção, com relação às questões estratégicas, foram:

- a) a decisão de fechar a empresa mãe;
- b) a consolidação dos valores e da ideologia do grupo;
- c) a virada e evolução do grupo com significativo aumento no faturamento e no lucro;
- d) participação na consolidação do setor.

Quanto à governança, os resultados apontados foram:

- a) a criação de um Conselho de Administração.
- b) a criação de um Conselho de Família, com definição dos perfis e dos membros;

- c) a estruturação do Conselho de Acionistas;
- d) a estruturação do Conselho Jovem, e
- e) a valorização e expansão da função da holding.

Quanto ao desenvolvimento das famílias, os entrevistados relataram que as intervenções tiveram como resultados:

- a) as pessoas se tornaram mais críticas e mais envolvidas com o futuro do negócio.
- b) houve mais envolvimento com o negócio por parte dos sócios;
- c) os sócios se envolveram com mais responsabilidade;
- d) criou-se um ambiente adequado para se compreendesse a separação entre família, propriedade e negócios.
- e) a redução do quadro de familiares trabalhando na empresa.

Essas mudanças podem ser consideradas de nível estrutural, conforme indicam Dallos e Aldridge (1986), uma vez a família reorganizou hierarquias, a composição do grupo e os limites de atuação dos membros.

4.2.7 Síntese das observações feitas na Empresa B

O que foi notável na Empresa B foi ter desenvolvido uma cultura de buscar intervenções. Isso se deveu, numa fase inicial, à consciência dos sócios da necessidade de se formarem, uma vez que não tinham tido a oportunidade de estudar, à compreensão de que precisariam da ajuda e de conhecimento externo para promoverem os ajustes e expansão pretendida, e ainda à percepção da efetividade da contribuição dos processos contratados.

Os sócios utilizaram diferentes processos de intervenção em diferentes momentos, mas as atividades de formação e educacionais, e a consultoria foram os mecanismos mais utilizados. Após a identificação dos resultados e consequências das primeiras intervenções contratadas, os sócios expandiram o leque de mecanismos de intervenção, lançando mão também de coaching e terapia. Ainda, os sócios procuraram incorporar o conhecimento adquirido ao longo do tempo nas intervenções, em novas buscas de apoio externo.

Com uma predisposição favorável à adoção de mecanismos de intervenção, com o uso de critérios de seleção bastante refletidos, com o acompanhamento sistemático do processo e dos resultados de cada intervenção buscada, eles puderam maximizar a contribuição dessa ajuda para o desenvolvimento das famílias proprietárias e dos negócios.

4.3 Empresa C

4.3.1 Contextualização

A Empresa C nasceu há 30 anos, e atua no mercado mineiro com cinco lojas em grandes centros comerciais. A empresa foi fundada por uma empreendedora e hoje é administrada por ela e suas três filhas. A fundadora demonstra ser uma pessoa de perfil forte, que durante muitos anos coordenou de forma centralizada as decisões e a operação da empresa. De acordo com o Modelo de Desenvolvimento de Gersick e outros (1997), podemos caracterizar seu estágio como tendo a proprietária controladora à frente dos negócios, que busca atuar de forma compartilhada com as filhas. Não possui uma estrutura da gestão formalizada, a fundadora e suas filhas constituem o grupo gestor da empresa e predomina um perfil reativo na busca de intervenções. Caracteriza-se ainda por não ter concluído o ciclo de expansão–formalização no que diz respeito ao eixo do desenvolvimento da empresa.

Na Empresa C foram entrevistadas duas pessoas:

- a) a fundadora da empresa CF1; e
- b) uma das filhas que atua na gestão (CF2).

A fundadora conta que mesmo antes de iniciar a empresa, já tinha contato com a prática da contratação de intervenções externas por parte de empresas, tanto que uma vez conduziu um treinamento para as vendedoras da empresa do seu sogro. O convite veio em função de um curso de etiqueta que havia feito, conforme a própria CF1 aponta: “Eu havia terminado de ter feito um curso na Socila, onde aprendi a importância da gentileza, do sorriso, de se falar baixo, de gestos...” Posteriormente, ainda antes de abrir a própria empresa, ela

conduziu um trabalho de intervenção numa fábrica de brinquedos, onde atrelou gestão de pessoas a gestão de processos e vendas adicionais.

Com essas experiências, e com o fato de ter trabalhado por alguns anos em loja, começou a se interessar por ser, ela própria, uma empreendedora. Algum tempo depois, uma conhecida que possuía uma loja lhe ofereceu um negócio pelo qual se interessou, como ilustra o trecho a seguir:

Percebi que o negócio era muito atraente e procurei um sócio para aquisição. Foi aí que surgiu meu grande interesse empreendedor que você conhece. Fui atrás de outro parceiro familiar, meu melhor amigo e padrinho de minha filha, que tinha várias lojas de roupa e bijuteria. Eu o estimulei a novos negócios (...). Ele entraria com a parte financeira e eu entraria com a gestão da loja e o uso da experiência que adquiri nos anos anteriores. (CF1)

Contudo, a situação financeira da fundadora não permitia que ela fizesse frente ao negócio, uma vez que ganhava dois salários mínimos, tinha três filhas e não conseguiu apoio financeiro do pai. Diz ela: “Antes de achar o sócio, falei com meu pai e pedi ajuda, mas ele negou a ajuda, pois não acreditava em meu potencial. (CF1)

Após ter conseguido recursos com a avó, o empreendimento foi viabilizado. A fundadora afirma que sempre esteve em busca de conhecimento, e por esse motivo fez um curso de extensão em Marketing e começou a vislumbrar o crescimento da empresa. Porém, experimentou inúmeras dificuldades, por falta de planejamento:

O crescimento inicial foi desordenado e não programado. Houve fracassos e vitórias. Nesse período comecei a verdadeiramente aplicar tudo que já havia aprendido de forma intuitiva. (CF1)

Outros fatores contribuíram para dificultar ainda mais a situação da empresa, como a política econômica do Brasil nos anos 1990, os problemas de saúde dos fundadores e o rompimento com o sócio, conforme mostra o trecho a seguir:

Após o plano Collor e ter sofrido três enfartes, meu sócio disse que não queria mais fazer parte da sociedade. Nesse momento houve também minha separação. Perguntei ao meu ex-marido se ele queria ficar com a marca da loja, que era um negócio de risco ou a fábrica, que produzia bastante no período. Ele se decidiu por ficar com fábrica, junto de minha sócia no negócio. A fábrica não sobreviveu nem um ano após a mudança. (CF1)

A fundadora continuou então administrando o crescimento da marca. Mas sua situação financeira permanecia delicada, e ela teve que vender o apartamento para quitar suas dívidas. O trecho a seguir mostra o contexto vivido na época:

Aconteceram muitas coisas no período. No momento, eu já tinha a Empresa C sem nenhum sócio, mas com muitas dívidas. Era difícil administrar a empresa nesse contexto. Nessa época, minhas filhas começaram a trabalhar na empresa de maneira integral/forçada. Antes elas ajudavam em datas como o natal embrulhando presentes, trabalhando com caixas, etc. Naquele momento as três filhas estavam na universidade, mas eu não poderia pagar as mensalidades para as três. Tive de escolher uma filha para que ela parasse de estudar por um ano. (CF1)

Com esta situação, a fundadora procurou ajuda junto às irmãs e ao pai, o qual lhe indicou um amigo consultor. Neste momento, a empresa passou, portanto, por duas intervenções realizadas por meio de consultoria, uma relacionada com a gestão de estoques e outra com questões tributárias. Posteriormente, a fundadora e suas filhas procuraram outras intervenções, contratando, por exemplo, atividades de formação e educacionais, sobretudo na área de técnicas de venda em varejo e para o desenvolvimento de acionistas. Paralelamente fazia terapia e coaching, como se verá a seguir.

4.3.2 Motivos diretos para a busca de apoio externo

Segundo a filha da fundadora, entrevistada nesta pesquisa, qualquer processo de intervenção tem por objetivo “criar uma musculatura para alinhar a visão da loja à da nossa mãe”. A primeira intervenção se deu sob a forma de uma consultoria, com um profissional que se interessou em ajudá-las após ouvir as histórias da empresa relatadas pelo pai da fundadora. O principal motivo foi a situação financeira ruim em que a empresa e sua fundadora se encontravam.

Minhas irmãs eram lojistas e meu pai era banqueiro. Achei que a família podia fazer uma leitura de minha situação. Eles ficaram desesperados e horrorizados ao ver a situação financeira da loja. Meu pai chegou a considerar uma concordata, mas fui contra. Eu queria buscar outra estratégia. Um amigo dele, um consultor, ouviu de meu pai a situação e demonstrou interesse em me ajudar. (CF1)

O consultor foi responsável pela gestão de estoques da empresa. Contudo, precisava também de ajuda na questão tributária, uma vez que a empresa se encontrava endividada. Sendo assim, foi contratado um advogado tributário, como ilustra o trecho a seguir:

Nesse momento, conheci um advogado tributário. Conversei com ele e expliquei que não tinha dinheiro para nada. Contei que tinha muitas prestações e mensalidades atrasadas. Eu precisava parcelar minha dívida. Eu busquei negociar e parcelar minha dívida com o governo. Eu não admitiria que meus funcionários ficassem sem receber seus salários e deixei isso claro. Sempre prezei pelo pagamento dos funcionários e isso é uma intuição. (CF1)

Enfrentando diversos desafios na dimensão do negócio, a fundadora tinha convicção de que as sócias precisavam se fortalecer. Um dos mecanismos de intervenção adotados foi o coaching. O principal objetivo, explicitam as entrevistadas, era auxiliar o seu desenvolvimento individual:

Primeiro a noção de que cada um possui hoje seu *coach* específico e busca o melhor para si individualmente. Cada membro da família está crescendo em sua área através desse método. (CF1)

A filha da fundadora, por exemplo, está fazendo coaching com foco no processo de sucessão e planejamento. Uma das entrevistadas mencionou que o coaching foi também motivado pela criação do departamento de recursos humanos na empresa.

Nota-se que, na Empresa C, o coaching vem sendo utilizado no mesmo sentido proposto por Hall, Otazo e Hollenbeck (1999), ou seja, como uma prática de intervenção personalizada, baseada no treinamento individual.

O coaching é visto como um processo muito importante na empresa, conforme se compreende da seguinte observação de CF2: “Quero buscar pessoas que me ajudem a desenvolver habilidades que não tenho, daí a importância do coaching.” Ao mesmo tempo, a fundadora da empresa também estava fazendo terapia:

Fiz todos os tipos de terapia possível! Sistêmica, freudiana, familiar, de casal, específica para cada um... Durante toda minha vida cuidei de minha mente e de minha espiritualidade. (CF1)

O principal motivo para buscar a terapia foi aprender a lidar com problemas de saúde e com suas finanças pessoais e da loja. Além disso, a entrevistada ressaltou que procurou a terapia como forma de tratar problemas pessoais de infância:

Tive problemas com meus pais, já que eles se divorciaram, meu pai traiu minha mãe... Para isso não interferir em minha vida e minha empresa, busquei terapeutas homens de perfil muito forte. (CF1)

A filha da fundadora não fez terapia com um profissional, mas alega que utilizou o método de maneira informal:

Quando entrei no mercado de trabalho e percebi que deveria continuar meu desenvolvimento, as pessoas me perguntavam por que eu não buscava uma terapia pessoal. Acho que de alguma forma eu sempre busquei as respostas nas pessoas. Nunca me fechei em relação a isso. Acho que converso tanto com os outros que isso funciona como uma terapia. A troca com as pessoas colabora para meu 'autodesenvolvimento'. (CF2)

Nota-se que as intervenções por terapia na Empresa C se deram mais como um processo individual do que familiar ou organizacional.

Além disto, a empresa procurou também atividades de formação e educacionais focadas em vendas e também no desenvolvimento de acionistas. Uma das motivações foi descrita pela filha entrevistada:

Acho que a busca por união foi o principal motivador. Na vida adulta, cada um busca seu caminho e seu núcleo familiar. Por isso a mamãe tinha a preocupação de haver uma interação e constituição de vínculo comum. (CF2)

Diferentemente do que prevê a literatura, que aponta como motivos para buscar apoios educacionais o advento de novas tecnologias; os efeitos do envelhecimento da população; o impacto de pressões competitivas, e a internacionalização dos mercados (BIRDTHISTLE, 2006), nesta empresa buscou-se a união da família. O treinamento de vendas teve como principal objetivo buscar novas tecnologias e conhecimentos em administração, conforme sugerem De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009).

Assim, quanto ao desenvolvimento da família proprietária, as motivações para busca de ajuda externa foram:

- a) a necessidade de se fortalecer;
- b) a necessidade de desenvolvimento individual;
- c) a busca de união da família, esta considerada como principal motivador;
- d) a necessidade de aprenderem sobre negócios, como no treinamento em vendas;
- e) a necessidade de aprenderem a lidar com finanças e questões tributárias, não só para a saúde financeira da empresa.

Quanto à governança a motivação foi:

a) buscar auxílio para o processo de sucessão e planejamento.

Nas questões estratégicas, as motivações para busca de ajuda externa foram:

a) situação financeira ruim pela qual a empresa passou;

b) questões tributárias decorrentes das dívidas ;

c) a busca de novas tecnologias e conhecimentos administrativos no caso de treinamento de vendas;

d) necessidade de alinhar a visão das lojas à da fundadora.

4.3.3 Critérios para a escolha da instituição ou profissional encarregado da intervenção

Um fator importante para a escolha do profissional externo ou instituição para conduzir intervenções na empresa é a indicação de pessoas, e o fato de conhecer bem a família, como ilustra o trecho a seguir:

Normalmente isso ocorre através de indicações. Nunca cheguei a uma pessoa que não me conhecesse anteriormente. Busquei consultores que já haviam resolvido problemas similares aos meus. A pessoa deveria me conhecer profundamente para que pudesse junto de mim atingir o objetivo de sanar as dívidas e prosseguir com o crescimento da empresa. (CF1)

Além disso, a assertividade, “desde que com educação”, é valorizada em todos os tipos de intervenção, como ilustra o trecho a seguir:

Ser assertivo e saber a forma de sê-lo também são uma virtude para um interventor. Um consultor muito bom, mas "casca-grossa" não dura muito em nossa empresa. Uma pessoa não precisa ser grossa para ser verdadeira. (CF2)

Em relação às intervenções por consultoria, o conhecimento e o conteúdo são valorizados na Empresa C, de acordo com as entrevistadas. Além disso, a empatia é indicada como ponto fundamental, superando até mesmo a capacidade técnica. Como mostra o trecho a seguir, ter disponibilidade e não apresentar soluções prontas são fatores levados em conta:

Acho que não só a capacidade técnica do consultor, mas também sua empatia: o fato da pessoa entender nosso modelo de negócio e modelo de pensamento. A capacidade de adaptação do interventor é fundamental para tanto. Nosso rendimento é diretamente relacionado a isso. A abertura da pessoa também é importante. Uma agenda grande pode ser um problema também. (...) É como se fosse a pessoa certa para um momento certo. A ferramenta de qualquer consultor não deve ser "enlatada". Penso que cada caso é um caso. Deve haver sensibilidade para o que será essencial para cada empresa. O cronograma de execução deve seguir as principais necessidades. (CF2)

De fato, compreende-se hoje que a consultoria não deve impor às empresas um conhecimento pronto, o que é considerado um fator de sucesso por Moura e Mattos (2005).

As entrevistadas ressaltaram também o que poderia ser uma postura negativa por parte de um consultor: “Arrogância de uma forma que nos distancia (...) ou certa forma de preguiça da pessoa de mudar seu jeito de falar...” (CF2)

Essas considerações anteriores mostram que a capacidade de se adaptar à realidade da empresa e manter o foco nas reuniões são fundamental para consultores e profissionais externos trabalhando em empresas, o que é reforçado no comentário abaixo:

Um consultor que trabalha com muitas empresas e ao chegar aqui e não se adaptar a nosso jeito de trabalhar pode ser um fator problemático. Isso é algo humano, mas que levamos em consideração. O fato do consultor não conseguir se localizar imediatamente em reuniões também nos incomoda, já que gastamos tempo para lembrar e recuperar o estágio em que paramos anteriormente. Manter-nos focadas é um ponto essencial para um consultor que trabalha aqui. (CF2)

Já em relação às intervenções que envolvem atividades de formação ou educacionais, o principal fator considerado foi a capacidade de o profissional oferecer um serviço personalizado, numa espécie de parceria entre a empresa contratante e o fornecedor. “Não acredito em palestras motivacionais, já que essa é uma empresa familiar.”, argumenta CF2. Prossegue dizendo “O curso X acontece em capitais e pode ser personalizado.” O potencial de resultado do treinamento também foi, ele próprio, um elemento observado antes das contratações: “Se eu tivesse conhecimento de outro treinamento que me desse ferramentas para vender ainda mais...” (CF2)

Discutindo critérios para a escolha de profissionais ou instituições para conduzir processos de coaching, as entrevistadas ressaltaram que a identificação com o profissional e a educação são importantes, uma observação feita a respeito de escolhas de outros tipos de intervenção profissional também, como vimos anteriormente. Segundo CF2: “A empatia é muito importante. Uma boa sintonia entre o profissional e o cliente é muito importante, assim como a transparência e a educação. “ Esse critério está também de acordo com as ideias de

Passmore (2007), que ressalta a importância de construir uma parceria entre o profissional do coaching e o cliente.

Por fim, as entrevistadas apontaram que, na escolha do terapeuta, elas se baseiam em sua experiência, no perfil assertivo e acessibilidade. Enfatizamos que, nesse sentido, os procedimentos de escolha não diferem dos da seleção de outros tipos de ajuda especializada. Mas, neste caso, a fundadora alega preferência por profissionais do sexo masculino:

Eu analisava o currículo do terapeuta, sua acessibilidade. Sempre busquei terapeutas homens. (...) eu tinha medo de manipular terapeutas mulheres. Minha história é muito sedutora... (CF1)

Vimos portanto que, na Empresa C, os principais critérios para a escolha de intervenções se identificam com as categorias de análise propostas ou seja:

- a) confiança, entendida como
 - i. o conhecimento da família;
 - ii. a empatia;
 - iii. a identificação com o profissional ;
 - iv. transparência.
- b) indicação e recomendação;
- c) adequação à cultura e valores dos sócios e da empresa, especificando;
 - i. a boa sintonia entre o profissional e o cliente;
 - ii. a assertividade desde que com educação;
 - iii. educação;
 - iv. abertura.
- d) capacidade técnica, entendida como
 - i. o conhecimento;
 - ii. conteúdo;
 - iii. o fato de manter a sócias focadas;
 - iv. a sensibilidade para distinguir o que é essencial;
 - v. a ferramenta “sob medida”;
 - vi. a adequação do cronograma as prioridades;
 - vii. capacidade de adaptar a realidade da empresa e manter o foco nas reuniões;
 - viii. a capacidade de oferecer serviço personalizado;
 - ix. ser capaz de suprir características deficitárias no grupo.

- e) potencial de contribuição
 - i. a capacidade de entender o modelo de negócios e o modelo de pensamento;
 - ii. a capacidade de adaptação do profissional de intervenção;
 - iii. o potencial de resultado do treinamento;
 - iv. o fato de o consultor conseguir se localizar no contexto;
 - v. experiência;
 - vi. disponibilidade;
 - vii. perfil assertivo;
 - viii. acessibilidade.

4.3.4 Facilitadores dos processos de intervenção

As entrevistadas ressaltaram diversos fatores que facilitaram os processos de intervenção, com ênfase aos aspectos relacionados com o perfil da família proprietária. Enfatizaram o fato de a fundadora acreditar em ajuda externa e ter o hábito de recorrer às mesmas, e ainda já ter ela própria tido a experiência de ministrar treinamento em outras organizações antes de fundar sua empresa. Este fato, em especial, é apontado como um dos responsáveis pela abertura em relação às intervenções: “Eu sempre me relacionei com pessoas mais inteligentes que eu e sempre pedi ajuda. Sempre tive a audácia para isso.” (CF1)

Outro ponto importante no perfil da fundadora é sua coragem e otimismo, e segundo uma das filhas isso também facilita as intervenções, como ilustra o trecho a seguir:

Tanto na vida profissional quando na vida pessoal, nossa mãe é uma pessoa positiva e corajosa. Ela busca sempre perspectivas e é muito energética. Ela nunca olha a parte ruim de uma situação e isso facilita nossas tomadas de decisão. (CF2)

Há uma clara valorização do estudo na família proprietária, e a crença de que ele pode mudar a vida das pessoas, o que contribui principalmente para a eficácia dos processos de treinamento, como afirma CF2: “O estudo também era muito importante em nossa família e fomos incentivadas por nossa mãe a estudar.”

Nota-se que, na Empresa C, há disposição e capacidade de mudança dos indivíduos, que são pontos fundamentais tanto para a busca, a contratação, quanto para o sucesso de intervenções, conforme enfatizado por De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009).

Assim, na Empresa C os facilitadores estão em grande parte relacionados ao perfil da família proprietária com destaque para:

- a) o fato de a fundadora acreditar em ajuda externa;
- b) a fundadora ter o hábito recorrer a ajuda externa;
- c) postura de abertura em relação as intervenções;
- d) coragem e otimismo;
- e) a valorização do estudo na família proprietária;
- f) a crença de que o estudo e o apoio externo podem mudar a vida das pessoas.

No que diz respeito ao perfil do profissional de intervenção, tanto refletindo sobre os aspectos facilitadores dos processos de intervenção quanto ao se falar sobre os critérios de seleção de profissionais, destacamos as seguintes características:

- a) disponibilidade;
- b) perfil assertivo;
- c) acessibilidade;
- d) adequação ao momento e à necessidade da empresa;
- e) a empatia;
- f) a identificação com o profissional;
- g) a transparência;
- h) a educação ;
- i) abertura.

4.3.5 Inibidores dos processos de intervenção

Tendo em vista a enfatizada abertura da Empresa C para processos de intervenção, foram realçados, aqui, inibidores referentes ao perfil dos profissionais de intervenção. Por outro lado, as entrevistadas apontaram que a supervalorização do próprio conhecimento e da aplicação intuitiva do conhecimento são fatores relacionados ao perfil das empresárias que podem dificultar o dos processos de intervenção, bem como o excesso de atividades programadas por elas dificulta o aproveitamento das intervenções contratadas.

O incômodo produzido pelo não alinhamento dos profissionais externos com o estilo da empresa e dos funcionários é mencionado por CF1: “Trouxe uma palestrante certa vez que usou termos em inglês e fez uma ótima palestra, mas os funcionários não ficaram satisfeitos.” A falta de sintonia do profissional com a empresa, a falta de disponibilidade da agenda do profissional para se dedicar à compreensão do que a empresa necessita também incomodam as entrevistadas. Em geral, o que a Empresa C experimentou por parte dos profissionais com esta característica, foi numa lentidão na recuperação de elementos contextuais de etapas anteriores.

No que diz respeito à realização de várias atividades de formação ao mesmo tempo, o trecho ilustra o resultado duvidoso da excessiva abertura para intervenções já mencionada:

Fazíamos muitos programas ao mesmo tempo: o X, o Y e o Z. Isso nos sobrecarregava. Os programas eram ótimos, mas fazer tudo ao mesmo tempo é algo complicado. Perdemos alguns módulos em função disso e sentimos falta disso, mas buscaremos isso agora de alguma forma. (CF2)

Em suma, os inibidores referentes ao perfil dos profissionais de intervenção foram:

- a) estilo inadequado à empresa e a família proprietária;
- b) arrogância;
- c) falta de disponibilidade;
- d) falta de sintonia entre profissional e empresa.

Quanto aos inibidores referentes ao perfil da família proprietária temos:

- a) supervalorização do próprio conhecimento;
- b) supervalorização da aplicação intuitiva do conhecimento;
- c) engajamento em muitos programas ao mesmo tempo.

4.3.6 Consequências/Resultados dos processos de intervenção

As entrevistadas apontaram tanto resultados positivos quanto negativos dos processos de intervenção pelos quais a empresa passou. As consequências mais relevantes dizem respeito à questão estratégica, mais especificamente ao desempenho do negócio e ao

desenvolvimento da família proprietária. Nota-se que, na Empresa C, as questões indicadas como estratégicas estão mais relacionadas à gestão.

Em relação às consultorias, a fundadora destacou que o resultado para gestão de estoques não foi muito satisfatório. Ao ser questionada se a empresa se organizou e se recuperou, ela respondeu:

Não foi tão simples assim. Esse consultor foi bom até certo momento. Há consultorias muito interessantes, pois começam muito empolgadas e depois surge a impressão de que na verdade se está trabalhando para o consultor. Essa situação pode se tornar desconfortável. (CF1)

Já a consultoria tributária foi percebida como uma intervenção que apresentou resultados positivos, como a quitação das dívidas, conforme ilustra o trecho a seguir:

Aprendi a valorizar o capital humano. Nunca atrasei um salário de um funcionário. (...) depois de resolver as dívidas com o governo, faltava resolver a situação com os fornecedores. (CF1)

A fundadora da empresa C relata que ela própria procurou se informar e conversar com diversas pessoas para saldar as dívidas da empresa. Nota-se que a consultoria na Empresa C foi realizada no sentido de Moura e Mattos (2005), ou seja, como uma construção conjunta do conhecimento, ao invés de uma simples transferência de saberes. Além disso, a consultoria cumpriu, na situação em questão, o objetivo de melhorar as práticas de gestão, assim como de alavancar o desempenho individual e organizacional, conforme sugere Kubr (2002).

Já em relação aos treinamentos, vários resultados positivos foram destacados. Um deles foi a integração da família e o fortalecimento da paixão pelo negócio:

Em função do treinamento para desenvolvimento de acionistas, temos um novo olhar sobre a família, sobre a empresa e sobre os indivíduos. O que percebo que sempre aumenta são a união e o amor a família e ao negócio. É uma paixão comum, quase desenfreada. O amor entre a família é refletido na empresa. Isso é uma característica nossa. (CF1)

Fica claro que os treinamentos aumentaram a cooperação dos membros da família:

Hoje em dia conseguimos não gostar de uma atitude de um acionista ou de um filho em um momento e usar uma distância elegante para respirar antes de agir. Quando um problema em um setor que seu responsável não consegue resolver, nos sentamos juntos para pedir ajuda ao irmão, não ao acionista. Isso não é um conselho ou nenhum processo formal, e sim um apoio humano. (CF1)

Outro ponto interessante é que os treinamentos ajudaram as sócias a desenvolver novas percepções e habilidades como a de escutar mais, e ainda ajudou-as a esclarecer e a assumirem melhor seus papéis e responsabilidades. A percepção de resultados como estes contribuiu para que as sócias procurassem ajuda sempre que necessário, e incentivou a contratação de novas intervenções por iniciativa das filhas da fundadora:

Somente agora, após ter feito o treinamento, que nós (as filhas) assumimos responsabilidades de buscar novas consultorias e outros meios de desenvolvimento. Até então, o modo era esse: a mamãe buscava e nós entrávamos no processo. O treinamento também serviu para nos ensinar que devíamos ter esse tipo de iniciativa. Agora tenho papel claro. (CF2)

Ainda, as entrevistadas constatarem uma “maior padronização dos procedimentos na empresa, assim como uma revitalização” após os treinamentos. Com isto, elas afirmam que ainda hoje buscam desempenho constante.

Já em relação ao *coaching*, o principal resultado foi o autoconhecimento, conforme afirma CF2: “O conhecimento pessoal também é muito importante. O *coaching* é útil para isso, pois não é uma ferramenta tão pessoal quanto a terapia.” Por fim, a fundadora destaca que o treinamento e a terapia foram iniciativas valiosas para se “lavar a roupa suja”.

Em resumo, os principais resultados destacados com os processos de intervenção foram quanto às questões estratégicas:

- a) a melhoria das praticas de gestão,
- b) a alavancagem do desempenho organizacional,
- c) maior padronização dos procedimentos
- d) revitalização da empresa
- e) a busca por assumirem responsabilidades
- f) mudanças de atitudes,
- g) a busca por desempenho e por outras formas de apoio externo,
- h) a solução de problemas financeiros com quitação da dívida e
- i) solução de problemas tributários da empresa.

Quanto ao desenvolvimento da família, os resultados e consequências foram:

- a) maior autoconhecimento;
- b) a aquisição de conhecimentos;

- c) o desenvolvimento de habilidades;
- d) a maior união e integração da família entre si e com o negócio;
- e) ter alavancado o desempenho individual de cada uma das sócias;
- f) aumento da cooperação dos membros da família com o negócio.

Na avaliação das entrevistadas, as intervenções vêm cumprindo o principal objetivo de desenvolvimento e aprimoramento constante da empresa que, conforme ressaltado por Gersick *et al.* (1997), envolvem o amadurecimento da família e de seus membros para lidarem com conflitos internos e externos; com situações adversas; com desafios de comunicação e da coesão entre os membros da família proprietária.

4.3.7 Síntese das observações feitas na Empresa C

A Empresa C demonstrou ter uma cultura de buscar intervenções. Isso se deveu em grande parte aos resultados obtidos nas intervenções realizadas numa fase inicial da empresa quando tiveram que recorrer à ajuda externa por estarem passando por dificuldades que colocaram em risco a continuidade da empresa. A percepção dos sócios de que a ajuda e o conhecimento externo contribuíram para a recuperação da empresa foi fundamental para a consolidação da prática de recorrerem a mecanismos de intervenções.

Destacamos o fato dos sócios recorrerem, para o desenvolvimento dos indivíduos, das famílias e dos negócios, aos diferentes mecanismos de intervenção, inclusive *coaching* e terapia. Em especial, destacamos que essas práticas estiveram por vários anos focadas na iniciativa individual da fundadora e só recentemente outras sócias, suas filhas, passaram a tomar a iniciativa de recorrer a intervenções. Observa-se atualmente na Empresa C a transição para busca do foco na parceria entre os membros das famílias caracterizada por uma situação em que os diferentes familiares possuem níveis de dedicação similares e tomam decisões em conjunto, conforme propõem Aronoff e Ward (1994). Se tomarmos como referência o modelo de Gersick e colaboradores (1997), ressaltadas as características da fundadora que interferem neste processo, no eixo do desenvolvimento das famílias a Empresa C se encontra num estágio de trabalho conjunto, não tendo havido ainda transferência de comando. No eixo do desenvolvimento da propriedade, ainda no mesmo modelo, encontra-se no estágio do

proprietário controlador. No eixo do desenvolvimento da empresa, a Empresa C ainda não passou pela expansão e formalização.

Em resumo, a Empresa C demonstrou uma predisposição favorável à adoção de mecanismos de intervenções, especialmente para o desenvolvimento das sócias e da operação dos negócios, mas é peculiar a lacuna de iniciativas no que diz respeito ao desenvolvimento gerencial e organizacional e a questões estratégicas e de governança.

4.4 Síntese comparativa entre as Empresas A, B e C

4.4.1 Questões de conceituação e de caracterização

Ao compararmos as três empresas, podemos observar que a Empresa A, diferentemente das outras duas, desde a inauguração foi formada por mais de uma família proprietária, exemplificando o que sugerem Sharma, Chrisman e Chua (1997) a respeito da possibilidade das empresas familiares serem constituídas e geridas por mais de uma família.

Com relação aos três subsistemas família, propriedade, e empresa, característicos das empresas familiares, na Empresa A as famílias compreendem e distinguem bem sua relação. No caso da Empresa B, esta compreensão foi um dos importantes resultados de consultoria contratada para realizar o planejamento estratégico. Em ambos os casos, os entrevistados apontaram a relevância de se compreender a distinção entre esses sistemas e sua relação.

No que diz respeito ao Modelo de Desenvolvimento de Gersick *et al.* (1997), no eixo do desenvolvimento da família, a Empresa A já realizou duas transferências de comando. No eixo desenvolvimento da empresa, já passou pela fase de expansão e formalização, enquanto, no que diz respeito ao desenvolvimento da propriedade, é hoje um consórcio entre primos. Na Empresa B, é notável que, mesmo sem ter superado a fase de lançamento, caminha-se para a expansão e formalização. Na Empresa C, encontra-se à frente dos negócios a fundadora e proprietária controladora, que busca atuar de forma compartilhada com as filhas. Na Empresa C, uma estrutura da gestão formalizada não está constituída, sendo que a fundadora e suas filhas formam o grupo gestor da empresa. Essa empresa caracteriza-se por não ter concluído o ciclo de expansão–formalização no que diz respeito ao eixo do desenvolvimento da empresa.

Na Empresa A, além da forte religiosidade que é comum entre os sócios, a lealdade e dedicação dos familiares às questões da empresa foram enfaticamente apontadas como características positivas do grupo. Na Empresa B, os sócios fundadores relataram com orgulho que, por longo período de tempo, todos tiveram que fazer grande sacrifício individual, envolvendo mesmo as despesas pessoais, voltados para o objetivo principal que era o fortalecimento da empresa. É interessante observar que ambos os casos ilustram duas das vantagens das empresas familiares apontadas por Donnelley (1967): recursos administrativos e financeiros oriundos do sacrifício familiar, e uma estrutura interna caracterizada pela lealdade e dedicação. A Empresa B ilustra uma das desvantagens das empresas familiares apontadas por Donnelley (1967), que o autor explicita como “nepotismo excessivo”. Na Empresa C, apenas um dos filhos da fundadora não trabalha na empresa. Curiosamente, este membro da família esteve presente na sala da fundadora durante a entrevista, um possível indicativo de distinção imprecisa entre os sistemas família e empresa.

Dentre as vantagens das empresas familiares apontadas por Donnelley (1967), puderam ser identificadas: o relacionamento favorável da empresa com a comunidade empresarial e a sociedade, a sensibilidade para as responsabilidades sociais, e a necessidade de manter o prestígio da família. A Empresa A é reconhecida no mercado por ações sociais nas regiões em que atua, e a Empresa B possui como característica marcante a dedicação às obras sociais. O grupo à frente da Empresa B chega a utilizar apoio externo por intervenções para condução dessas atividades. Os dirigentes adotam uma política sistemática de destinação de recursos a obras sociais, e hoje o sócio fundador, que foi o primeiro presidente do grupo, se dedica integralmente a estas atividades. Na Empresa C, apesar desse assunto não ter sido objeto específico da entrevista, a fundadora fez questão de citar os trabalhos que têm sido feitos como contribuição para a melhoria das condições sociais dos trabalhadores, como foco especial para a força de trabalho feminina, uma parcela significativa de seu quadro.

4.4.2 Mecanismos de intervenção contratados

Na pesquisa aqui relatada, além dos quatro tipos fundamentais de intervenção apontados na literatura (ver, por exemplo, DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009, p. 278), a saber, consultoria, *coaching*, terapia e ensino, foi acrescentada a perspectiva

do *mentoring*, um mecanismo do qual empresas vêm atualmente lançando mão. Esses mecanismos de intervenção foram utilizados nas empresas envolvidas nesta pesquisa.

A literatura propõe que o objetivo principal do *coaching* executivo é facilitar as mudanças organizacionais em direção à melhoria do desempenho, partindo do princípio de que o aprimoramento individual dos membros de uma organização incidirá sobre a melhoria da empresa (LEVINSON, 1996). As observações feitas estão bastante alinhadas e esta proposição, e são ainda iluminadas pela perspectiva de Bennette (2006), que aconselha que os líderes compreendam o *coaching* como uma questão chave para o aprimoramento dos hábitos e papéis na empresa, enfatizando o foco no desenvolvimento, na melhoria do desempenho dos profissionais e da organização, na sustentabilidade dos resultados desejados com o processo de intervenção, e no retorno do investimento feito com a contratação do processo na empresa, o que foi observado nas três empresas entrevistadas. A Empresa A não relatou ter lançado mão deste recurso de maneira institucionalizada. As Empresas B e C, no entanto, costumam fazer uso desse expediente como uma prática de intervenção personalizada, baseada no treinamento individual, exatamente como Hall, Otazo e Hollenbeck (1999) definem a prática.

As três empresas fizeram uso de consultoria com objetivos diversos, contribuindo para melhoria das práticas de gestão, assim como para a alavancagem do desempenho individual e organizacional, tal como previsto na literatura por autores diversos como Kubr (2002). Para Moura e Mattos (2005), a consultoria é muito mais uma construção conjunta do conhecimento que ajudará na identificação de soluções de problemas do que uma transferência de saberes. Na Empresa A, os entrevistados apontaram como um valor a atitude não diretiva do profissional, fazendo com que eles próprios chegassem às conclusões necessárias. Os entrevistados da Empresa C também afirmaram preferir exatamente profissionais capazes de se ajustarem ao momento e às necessidades da empresa, sem trazerem soluções prontas. Ainda a respeito do trabalho de consultoria, Plöetner (2008) acrescenta que seu maior potencial se refere a recomendações relevantes para decisões de natureza estratégica. De fato, quando as motivações para demanda de ajuda externa diziam respeito às questões estratégicas, o mecanismo selecionado foi, em geral, a consultoria.

Levinson (1983) enfatiza que nenhuma empresa familiar é igual à outra, e que, sendo assim, o consultor deverá ter em mente as diversas formas que as empresas familiares podem tomar. Todos os entrevistados fizeram menção à importância das instituições e profissionais de intervenção se adequarem ao perfil e características das famílias e das empresas.

As três empresas do estudo buscaram intervenções sob a forma de processos de formação e educacionais, todas elas com as características descritas por Birdthistle (2006). As

buscas desse tipo de intervenção se deram por motivos diversos, tais como lidar com diferentes níveis de conhecimento e experiência, com questões relacionadas ao desenvolvimento de empresas e das famílias proprietárias.

Terapia organizacional e familiar foram utilizadas de diferentes formas e intensidade pelos participantes das três empresas observadas. A Empresa A não utiliza institucionalmente este tipo de intervenção – seus membros o fazem individualmente. Tanto na Empresa B quanto na C se faz uso de práticas terapêuticas, embora em dimensões diferentes. A Empresa B utiliza na perspectiva proposta por Matheny (1998), para quem a terapia organizacional é uma forma planejada das organizações se prepararem para as mudanças, como forma de alavancar seu desenvolvimento. Entre os membros familiares das Empresas B e C, foram contratadas terapias em casos específicos, voltados para a esfera individual, e não familiar ou organizacional. Na Empresa C utiliza-se a intervenção por terapia fortemente na perspectiva de mudança pessoal, o que ainda conforme Matheny (1998) pode ser considerado um passo essencial para a mudança organizacional.

A intervenção por *mentorig* não foi indicada explicitamente pelos entrevistados das empresas. No entanto, conforme definem Boyd, Upton e Wircenski (1999), o processo de *mentoring* inclui transmitir aos membros da empresa o conhecimento necessário para conduzir os negócios, as habilidades requeridas e os princípios da organização, de maneira não necessariamente formalizada. Nas empresas examinadas, embora os entrevistados não tenham apontado este tipo de acompanhamento institucionalmente planejado, notamos sua ocorrência em especial nas Empresas A e B. Aí o processo se dá espontaneamente, e geralmente está associado a um maior nível de flexibilidade. O *mentoring* informal é marcado pela ausência de estruturação ou por uma estruturação apenas parcial, o que dificulta o estabelecimento de objetivos e o acompanhamento formal. Ressaltamos também a ausência de familiaridade com o termo *mentoring* em nossa cultura, o que pode ter interferido no entendimento da intervenção entre os entrevistados, fazendo com que não se referissem aos processos de transmissão informal e pessoal de habilidades e valores.

4.4.2 As motivações para a demanda de ajuda externa

Os mecanismos de intervenção são estratégias importantes para aprimorar o funcionamento da empresa e da família e auxiliar na resolução de conflitos, conforme

afirmam Dallos e Aldridge (1986); Gersick *et al.* (1997); De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009); Nicholson (2008); Minuchin; Wai-Yung; Simon (2008). O desenvolvimento dessas atividades ao longo do tempo deve envolver a clara definição de atividades, papéis e expectativas, segundo Lodi (1987); Bernhoeft (1991); Gersick *et al.* (1997); Lank (2003); Nicholson (2008); De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009). Tanto a Empresa A quanto a B relataram melhoria significativa nos negócios a partir dessas iniciativas.

As práticas observadas nas três empresas pesquisadas estão alinhadas à proposição teórica de que alguns dos objetivos de uma intervenção em empresas familiares são aprimorar o funcionamento da família na comunicação de conflitos e problemas pessoais; fortalecer a coesão e o vínculo; promover reflexões; melhorar a liderança com transições pertinentes ao ciclo de vida dos membros da família; renegociar papéis com base em eventos vitais, ou conduzir mudanças específicas (DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009).

Observamos que, na categoria questões estratégicas, as Empresas A e B possuem a prática sistemática de utilizar apoio externo para realização de suas atividades, e a empresa C mantém uma postura reativa na busca de intervenções. Esses modos de lidar com as mudanças e de demandar intervenções externas ilustram duas das três formas fundamentais de fazer isto. Nas Empresas A e B está clara a forma estratégica de lidar com transições, antecipando-se às mudanças e desenvolvendo planejamento para lidar com elas. O perfil familiar reativo o que toma iniciativas quando as mudanças já desencadeadas requerem alguma ação, o que é uma prática comum na Empresa C (DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009.).

Os temas mais relevantes nesta categoria de análise foram a reflexão e o planejamento estratégico, adotados com regularidade nas empresas A e B. A ele foram atribuídos resultados significativos para o desenvolvimento dos negócios. A Empresa C chegou a contratar serviços de intervenção com este objetivo, mas o processo não se instalou de forma sistemática devido, segundo as entrevistadas, ao perfil do profissional de intervenção, o que pode estar relacionado ao estágio do ciclo de vida da empresa, que tem a fundadora ainda presente e influenciando fortemente os negócios, mas também pode ser indicativo de resistência à mudança. No entendimento da pesquisadora, são necessárias a percepção da necessidade de mudança e a maturidade para que um processo de intervenção na dimensão estratégica gere o aprendizado pretendido e se sustente.

Na categoria desenvolvimento das famílias proprietárias, as três empresas fizeram uso de intervenções, visando objetivos diversos: preparar os membros das famílias, apoiar a transição de gerações, educar sucessores, promover alinhamento conceitual, fortalecer as sócias, promover o autodesenvolvimento, desenvolver habilidades, buscar união da família,

dentre outras. Na empresa C, os motivos para a busca de intervenções estão mais relacionados às questões pessoais e de necessidade de desenvolvimento das sócias, e não estão com a mesma ênfase relacionados às necessidades dos negócios, como nas empresas A e B.

As transições de liderança são momentos em que, em geral, fica clara a necessidade de intervenções para apoiarem esses processos de mudanças. De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009) ressaltam como impulsionadores de demandas por intervenção os conflitos psicológicos emergem em diferentes ocasiões no processo de transição de liderança. As empresas A e B passaram por duas alterações significativas no comando das empresas, mas, na época da realização das entrevistas, isto ainda não havia ocorrido na C. Isto não impediu que a Empresa C contratasse intervenções externas, confiante na potencialidade da ajuda para o desenvolvimento organizacional e individual.

Nas empresas A e B, estas passagens se deram com apoio de mecanismos de intervenção, de maneira planejada e não pontual. Desse modo, mesmo com os desafios peculiares às fases de transição de lideranças, os entrevistados avaliaram que tudo transcorreu naturalmente. Na Empresa B, no momento de realização desta pesquisa se dava a mudança do comando da empresa para BF1, que teve a oportunidade de entrevistar poucos dias após ter assumido o primeiro cargo da empresa. Assim sendo, foi possível perceber o quanto o planejamento da sucessão e os mecanismos de intervenção que o apoiaram facilitaram o processo. Esta percepção corrobora o postulado por Lank (2003b). Entendendo-se a sucessão como uma série formal e planejada de atividades, a criação de conjuntos de talentos é possível e, a partir dessas atividades, decisões e escolhas são tomadas sem sobressaltos.

Na Empresa B, a passagem da liderança do primeiro para o segundo presidente foi um ponto marcante para o grupo. O segundo presidente assumiu com a convicção de que alterações precisavam ser feitas, tanto nas famílias, quanto nos negócios. Os sócios tinham convicção de que precisariam de ajuda para promover estas mudanças, e de que deveriam recorrer a intervenções que os ajudassem.

É possível que as transições de liderança na Empresa A e na Empresa B tenham transcorrido de maneira tranquila, não apenas graças à utilização de apoio externo e ao planejamento realizado. Identificamos características específicas de cada um dos grupos que podem ter influenciado o processo positivamente, anteriormente apontadas em termos das vantagens de empresas familiares como postuladas por Donnelley (1967).

Tanto na Empresa A quanto na B, o papel e a contribuição das intervenções foram reconhecidos quando houve necessidade da definição dos critérios de permanência de membros da família nas empresas. Na Empresa A, ficaram definidos os critérios para seleção

dos membros de cada ramo das famílias que permaneceriam nos negócios e que se destinariam a posições estratégicas. Na Empresa B, em determinada época, vários membros familiares estavam envolvidos na gestão dos negócios, independentemente de terem ou não perfil adequado para tanto ou de se identificarem ou não com os negócios. Ocupavam, com isto, posições na empresa unicamente devido aos laços familiares.

As intervenções podem contribuir enormemente, nas empresas familiares, na promoção do alinhamento e da coesão entre os sócios. Neste aspecto, foi marcante a situação verificada na Empresa B. As colocações de Heuvel, Van Gils e Voordeckers (2006) de que as empresas familiares passam geralmente por dificuldade de alinhamento entre os sócios não foi observada entre os irmãos. Os relatos a esse respeito indicam forte alinhamento de valores e respeito entre os sócios. Na Empresa B observamos ainda grande coesão entre os sócios.

As intervenções em empresas familiares estão em grande parte associadas às mudanças familiares. Segundo Dallos e Aldridge (1986), há quatro temas sob os quais as mudanças familiares comportamentais podem ser descritas: i) Mudanças comportamentais na forma de agir, posicionar e gesticular entre si; ii) Mudanças estruturais à medida que a família reorganiza hierarquias, coalizões, alianças e limites; iii) Mudanças comunicativas, incluindo novos tópicos e novos canais; iv) Mudanças experienciais no entendimento compartilhado pela família quanto a seus problemas e ao modo de resolvê-los. Estes temas puderam ser verificados nas empresas entrevistadas. Com relação às mudanças comportamentais na forma de agir, posicionar e gesticular entre si, a Empresa C foi mais explícita em seus relatos; já com relação às mudanças estruturais, à medida que a família reorganiza hierarquias, coalizões, alianças e limites foram mais bem observadas nas Empresas A e B. Quanto às mudanças comunicativas, incluindo novos tópicos e novos canais foram observadas nas três empresas e as mudanças experienciais no entendimento compartilhado pela família quanto a seus problemas e ao modo de resolvê-los todas também passaram por elas.

4.4.3 Desafios: critérios de seleção, facilitadores e inibidores dos processos de intervenção

Passando às dificuldades enfrentadas pelas empresas familiares na contratação de intervenções externas, quanto aos critérios de escolha do profissional ou instituição para condução do processo de intervenção, o campo deveria ser mais explorado. Foram observadas

ocorrências de todas as categorias sugeridas. Destacamos a frequência da indicação de profissionais e instituições por parte de sócios, familiares ou amigos empresários que já fizeram uso dos serviços especializados daqueles. Este critério aparece como extremamente relevante nesta pesquisa, com maior ênfase do que é indicado por autores como Passamore (2007), Bartlett II (2007), Erdene Aytermur (2008) dentre outros. Houve ainda grande incidência de ocorrências na categoria adequação à cultura e valores dos sócios e da empresa. Os entrevistados se referiram também à importância da afinidade de valores, estilo do profissional, condição do profissional de se adequar a cultura. A capacidade técnica e o potencial de contribuição dos profissionais ou instituições buscadas se mostraram dimensões importantes. A metodologia de trabalho foi realizada.

Nas dimensões facilitadores e inibidores dos processos de intervenção, as categorias referentes ao perfil do profissional de intervenção e ao perfil das famílias proprietárias foram analisadas. Destacaram-se as ocorrências na dimensão do perfil das famílias proprietárias na Empresa A, enquanto nas Empresas B e C ambas as categorias foram plenamente explicitadas. Na Empresa C, deu-se maior ênfase ao perfil dos profissionais de intervenção.

4.4.5 Consequências e resultados das intervenções

Quanto às consequências e resultados dos processos de intervenção, foram observadas ocorrências para as três categorias selecionadas: questões estratégicas, governança e desenvolvimento das famílias. As intervenções cumpriram seu objetivo de desenvolvimento e aprimoramento constante das empresas, conforme ressaltado por Gersick *et al.* (1997). Foram relatadas ainda mudanças que podem ser consideradas de nível estrutural, conforme classificação de Dallos e Aldridge (1986), uma vez que as famílias reorganizaram hierarquias, a composição do grupo e os limites de atuação dos membros conforme relatado.

Quanto às questões estratégicas, tanto na Empresa A quanto na B destaca-se o fato dos processos de intervenção terem contribuído para as decisões de revisão da estrutura de negócios com a decisão de fechamento do então principal negócio e investimento em novos setores, seguidas da definição estratégica das empresas. Na Empresa C, foram elencados como resultados e consequências da sistemática contratação de ajuda externa a aquisição de conhecimentos, o desenvolvimento de habilidades, a melhoria das práticas de gestão, a alavancagem do desempenho organizacional, a busca de assumir responsabilidades, a

mudança de atitudes, a melhoria do desempenho, a solução de problemas financeiros com quitação da dívida e solução de problemas tributários da empresa.

No que diz respeito à governança, as empresas A e B obtiveram bons resultados com as intervenções adotadas. Ambas criaram critérios para o relacionamento das famílias com os negócios, implantaram os mesmos, estabeleceram as estruturas de governança com definição de fóruns (conselhos, holding, diretoria para os negócios, etc.), de papéis, e as implantaram. Na Empresa A destacam-se a revisão da composição societária do grupo, a passagem da condução dos negócios para a terceira geração, a definição de um líder para condução dos negócios, criação de um conselho de acionistas e de holding, o estabelecimento de regras para entrada e saída dos membros das famílias e aumento da coesão entre os sócios. Na Empresa B, foram listados a criação de um Conselho de Administração e de um Conselho de Família, com definição dos perfis e dos membros dos mesmos, a estruturação do Conselho de Acionistas e Conselho Jovem, e a valorização e expansão da função da holding. Já na empresa C não houve resultados significativos na dimensão governança. A Empresa C contratou intervenção para auxiliar no processo de sucessão, mas ainda não efetivaram algumas medidas importantes para conclusão do processo.

Ainda nesta dimensão, na categoria desenvolvimento das famílias, a Empresa A relatou que as intervenções geraram um senso de organização que persiste até hoje, e que contribuíram para promover a integração entre os membros das famílias. A Empresa B destaca que as intervenções fizeram com que as pessoas se tornassem mais críticas e mais envolvidas com o futuro dos negócios, geraram envolvimento com o negócio e mais responsabilidade, criaram um ambiente adequado para que compreendessem a separação entre família, propriedade e negócios e ficassem na empresa apenas aqueles familiares que tivessem condições de levar os negócios adiante. Isto resultou na redução do quadro de familiares trabalhando na empresa e, conseqüentemente, maior engajamento por parte dos que lá ficaram. A Empresa C apontou como principais resultados nesta dimensão o autoconhecimento, o aprofundamento da união e integração da família entre si e com o negócio, a alavancagem do desempenho individual e o aumento da cooperação dos membros da família com o negócio.

Os Apêndices B e C trazem, de maneira a favorecer uma comparação entre as três empresas, uma síntese das ocorrências observadas na pesquisa relativamente às categorias de análise propostas (Quadro 8), e uma síntese das ocorrências observadas na pesquisa relativamente às proposições teóricas que guiaram esta análise (Quadro 9).

5 CONCLUSÃO

O interesse pelos mecanismos de intervenção, explorado nesta pesquisa, partiu de duas fontes de reflexão: originou-se em nossa experiência com empresas familiares, que costumam demandar ajuda externa para seu desenvolvimento, em diferentes dimensões. Foi também motivada pelo contato com a literatura especializada da área, que chama atenção para a variedade de conflitos e dificuldades advindos da própria composição dos negócios de família, por um lado, e pelas possibilidades de que as empresas familiares dispõem, nem sempre vistas por seus proprietários, e nem sempre exploradas a contento sem ajuda especializada externa. Este tema interessa aos acadêmicos que investigam aspectos diferentes das empresas familiares, uma vez que explora parte do funcionamento desses empreendimentos, especialmente os associados à dinâmica de desenvolvimento que costuma ser percebida apenas em momentos de crise. Interessa também aos consultores, uma vez que indaga, sob o ponto de vista dos membros de empresas familiares, a respeito de motivações para a busca de ajuda especializada, dos desafios encontrados e dos resultados percebidos.

Partindo da pergunta *Como e em que momentos famílias proprietárias de empresas familiares utilizam mecanismos de intervenção*, iniciamos com extensa revisão bibliográfica a respeito dos temas relacionados com ela. Exploramos a própria noção de empresa familiar, que nem sempre encontra consenso entre especialistas, é definida a partir de uma variedade de critérios, e suas diferentes dimensões vêm sendo atualmente destacadas pelos estudiosos. O tema “empresa familiar” é, por si só, merecedor de estudos extensivos – prova disto é o que acabamos de dizer a respeito da complexidade de sua definição. Ainda, a presença significativa, na economia de diferentes países, de empreendimentos de propriedade de e tendo à frente de sua gestão famílias empresárias aponta a relevância das pesquisas envolvendo esses negócios. A questão da sua longevidade vem sendo objeto de novo olhar sobre esse tipo de negócio, enfocando mais a vitalidade dos negócios de família do que a preservação longitudinal de uma empresa particular criada no passado. O que pudemos observar nas empresas A e B foram a expansão e diversificação dos negócios por parte das famílias proprietárias, que, aliadas a demandas inerentes a esses processos de crescimento, desencadeiam a contratação de profissionais ou instituições que deem suporte e segurança ao seu desenvolvimento. No que diz respeito à Empresa C, a demanda de ajuda externa apóia a expansão dos negócios.

Em seguida examinamos potenciais vantagens e dificuldades das empresas familiares. É inegável que a própria composição desses negócios, que envolvem laços familiares, diferentes interesses objetivos e subjetivos, e que com o tempo absorvem membros externos ou até internos, mas que estão distantes da visão inicial dos fundadores, é fonte de uma dinâmica peculiar. Seguindo-se a isto, nos detivemos sobre processos de mudança que habitualmente se dão nessas empresas, os conflitos nelas envolvidos, e os embriões de crescimento tanto para os membros das famílias como indivíduos quanto para o grupo como um todo e o empreendimento. Exploramos os mecanismos de intervenção apontados na literatura como sendo os mais comuns, o *coaching*, a consultoria, a terapia organizacional ou de família, as atividades de formação ou educacionais (treinamento), acrescentando a eles a perspectiva de *mentoring*, em uso em empresas, principalmente as de grande porte.

Foram selecionadas três empresas para participar do estudo. Todas têm cultura de buscar intervenções para promover seu desenvolvimento. A empresa A recorre com mais frequência a treinamento e consultoria, deixando o uso dos demais mecanismos a critério de cada uma das famílias e de cada indivíduo. A Empresa B, inicialmente utilizava treinamento e consultoria, mas a partir da identificação da contribuição das intervenções adotadas, passou a diversificar os mecanismos de intervenção, lançando mão também de *coaching* e terapia. A Empresa C utiliza intervenção por treinamento, consultoria, *coaching* e terapia.

As situações de desafio que impulsionam a busca de mecanismos de intervenção foram claramente indicadas nas entrevistas com as empresas. Ao mesmo tempo, os próprios resultados e contribuições decorrentes da adoção de intervenção sobressaíram como fatores de sustentação do processo de busca de novas intervenções.

Quanto aos critérios de escolha do profissional especializado ou instituição, a indicação dos sócios, a experiência, a possibilidade de oferecer um serviço personalizado e o perfil do profissional foram critérios apontados pelas empresas como de fundamental importância na decisão de quem contratar.

Os facilitadores estão relacionados tanto às características das empresas como às características dos fornecedores de intervenção. De ponto de vista das empresas, a abertura, a cultura de buscar intervenções e a percepção das possibilidades de contribuição e geração de resultados das intervenções são alguns fatores citados. Em alguns processos de intervenção, o perfil do responsável foi citado como o principal inibidor, especialmente quando este não se ajusta às expectativas, ao estilo e à cultura da empresa.

Os resultados da utilização de mecanismos de intervenção são de diversas ordens. Dentre eles, maior integração e alinhamento entre os sócios, alinhamento estratégico que

alavancou o crescimento, e consolidação do grupo foram apontados em duas das três empresas entrevistadas. Nas empresas A e B foram citados também a criação de um Conselho de Administração e um redesenho do perfil de negócios, pois ambas abriram mão do seu negócio principal. Esta mudança, de nível estrutural, conforme classificação de Dallos e Aldridge (1986), foi fundamental para alavancar o crescimento e consolidação do grupo. Tanto na Empresa A quanto na B houve redução do quadro de familiares trabalhando na empresa, e a família reorganizou hierarquias, a composição do grupo e os limites de atuação dos membros, relatando melhorias significativas do desempenho decorrentes de tais medidas.

Uma semelhança entre as três empresas é que, em determinado momento, a possibilidade de continuidade das empresas esteve ameaçada, e assim todas elas recorreram a intervenções para reverter o processo, com resultados significativos. No que se refere às mudanças estruturais, a Empresa C não passou por processo similar ao da A e B. Esta diferença pode estar relacionada a diferenças com relação ao estágio do ciclo de vida em que se encontra a Empresa C, onde a fundadora está presente e atuante na operação da empresa, bem como ao seu porte, ainda bem menor do que as duas outras empresas. Notamos que as intervenções cumpriram o objetivo de desenvolvimento e aprimoramento constante da empresa, que, conforme ressaltado por Gersick *et al.* (1997), envolvem o amadurecimento da família e de seus membros para lidarem com conflitos internos e externos; com situações adversas; com desafios de comunicação e da coesão entre os membros da família proprietária.

As observações feitas reafirmam, portanto, o que está previsto na literatura a respeito das principais motivações para a demanda de ajuda externa. Apesar das limitações do estudo, ele acrescenta observações como:

1. o risco de resultados futuros como um impulsionador da busca de intervenções;
2. a indicação de empresários que tenham feito uso dos serviços de profissionais externos ou instituições é critério de seleção amplamente utilizado por famílias proprietárias;
3. o estágio do ciclo de vida e a maturidade da empresa influenciam a atribuição de valor dado a perfis específicos de especialistas;
4. o perfil das famílias proprietárias impacta os processos de intervenção seja como facilitadores ou como inibidores de seus resultados;
5. os processos de intervenção são relevantes para a estruturação dos negócios, das famílias e para o crescimento das empresas;

6. as contribuições decorrentes das intervenções são fator de sustentação do próprio processo de busca de intervenções;
7. as vantagens na adoção de intervenções que integrem as dimensões de estratégia, governança e desenvolvimento das famílias.

Estes aspectos, pela relevância observada, merecem ser objeto de estudos futuros que possibilitem sua maior compreensão.

Em conclusão, notamos que as intervenções cumpriram seu objetivo de desenvolvimento e aprimoramento constante da empresa, que, conforme ressaltado por Gersick *et al.* (1997) envolvem o amadurecimento da família e de seus membros para lidarem com conflitos internos e externos; com situações adversas; com desafios de comunicação e da coesão entre os membros da família proprietária.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, Tammy D.; EBY, Lillian T.; POTEET, Mark L.; LENTZ, Elizabeth; LIMA, Lizzette. Career Benefits Associated with *Mentoring* for Protégés: A Meta-Analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 1, p. 127-136, 2004.
- ALLOUCHE, José; AMANN, Bruno. L'entreprise familiale: un état de l'art. **Revue Finance, Contrôle, Stratégie**, Paris, v. 3, n. 1, p. 33-79, 2000.
- AMERICAN MANAGEMENT SERVICES, Inc. Family Business Statistics. Disponível em: <<http://www.amserv.com/familystatistics.html>>. Acesso em: 29/05/2010.
- ARONOFF, Craig E.; WARD, John L. Family owned businesses: A thing of the past or a model for the future? **Family Business Review**, v. 8, n. 2, p. 121-130, Jun. 1994.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BARTLETT II, James E. Advances in *coaching* practices: A humanistic approach to *coach* and client roles. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 1, p. 91-93, 2007.
- BENNETT, John L. An agenda for *coaching*-related research: A challenge for researchers. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 58, n. 4, p. 240-249, Fall 2006.
- BERGHE, L. A. A. Van Den; CARCHON, Steven. Agency Relations within the Family Business System: an exploratory approach. **Corporate Governance**, v. 11, n. 3, July 2003.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.
- BERTUCCI, Janete L. O; PIMENTEL, Thiago D.; ÁLVARES, Elismar. Governança em empresas familiares: um estudo sobre o desenvolvimento não harmônico do eixo propriedade-empresa-família. In: XXXII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, EnANPAD 2008, Rio de Janeiro. **Anais...**, 1 CD ROM, ISSN 2177-2584, 2008.
- BIRDTHISTLE, Naomi. Training and learning strategies of family businesses: an Irish case. **Journal of European Industrial Training**, v. 30, n. 7, p. 550-568, 2006.

BONOMA, Thomas V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, p. 199-208, Maio 1985.

BORGES, Alex; LESCURA, Carolina; OLIVEIRA, Janete. Empresas Familiares: Mapeamento da produção científica brasileira no período de 1997 a 2009. In: VI ENCONTRO DA DIVISÃO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, EnEO 2010, Florianópolis. **Anais...**, 1 CD ROM, ISSN 2177-2363, 2010.

BOYATZIS, Richard E.; SMITH, Melvin L.; BLAIZE, Nancy. Developing Sustainable Leaders Through *Coaching* and Compassion. **Academy of Management Learning & Education**, v. 5, n. 1, p. 8-24, 2006.

BOYD, John; UPTON, Nancy; WIRCENSKI, Michelle. *Mentoring* in Family Firms: A reflective analysis of senior executives' perceptions. **Family Business Review**, v. 12, n. 4, p. 299-309, 1999.

BROWNE, Kingsley R. An Evolutionary Account of Women's Workplace Status. **Managerial and Decision Economics**, v. 19, n. 7/8, p. 427-440, Nov./Dec. 1998.

CAMERA, Fabiana; ARAÚJO, Luis César Gonçalves. Análise dos Aspectos Teóricos relacionados à Governança Corporativa que podem contribuir para a Sobrevivência das Pequenas e Médias Empresas Familiares Brasileiras. In: V ENCONTRO DA DIVISÃO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, EnEO 2008, Belo Horizonte. **Anais...**, 1 CD ROM, ISSN 2177-2363, 2008.

CAMPBELL, Cathy; UNGAR, Michael. Constructing a Life That Works: Part 1, Blending Postmodern Family Therapy and Career Counseling. **The Career Development Quarterly**, v. 53, p. 16-27, Sept. 2004.

CAMPOS, Luciene J.; MAZZILLI, Cláudio. Análise do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso. In: XXII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, EnANPAD 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...**, 1 CD-ROM, ISSN: 2177-2584, 1998.

DANES, Sharon M.; LEE, Jinhee; STAFFORD, Katheryn; HECK, Ramona; KAY, Zachary. The effects of ethnicity, families, and culture on entrepreneurial experience: an extension of sustainable family business theory. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 13, n. 3, p. 229-268, 2008.

DAUB, Claus-Heinrich; SCHERRER, Yvonne M. Doing the Right Thing Right: The Role of Sociological Research and Consulting for Corporate Engagement in Development Cooperation. **Journal of Business Ethics**, v. 85, p. 573 -584, 2009.

DAVEL, Eduardo Paes Barreto; COLBARI, Antonia. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Revista Organizações & Sociedades**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 45-64, mai./ago. 2000.

DAVEL, Eduardo; SILVA, Jader Cristino de Souza; FISCHER, Tânia. Desenvolvimento Tridimensional das Organizações Familiares: Avanços e Desafios Teóricos a partir de um estudo de caso. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, mai/jun. 2000.

DAVEL, Eduardo Paes Barreto; SOUZA, Jader. Aprendizado e formação continuada em organizações familiares e intensivas em conhecimento: a força das relações de parentesco por consideração. In: III ENCONTRO DA DIVISÃO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, EnEO 2004, Atibaia. **Anais...**, 1 CD ROM, ISSN 2177-2363, 2004.

DAVIS, John. Uma radiografia da relação da empresa + família + propriedade. **HSM Management**, São Paulo, v.6, n. 41, p. 96-102, nov./dez. 2003.

DAVIS, John; TAGIURI, Renato. Life Stages and father-son work relations. **Family Business Review**, v. 2, n. 1, p. 47-74, March 1989.

DAVIS, John; TAGIURI, Renato. Bivalente attributes of the family firm. **Family Business Review**, v. 9, n. 2, p. 199-208, June, 1996. Reimpressão de Working Paper de mesmo título, da Harvard Business School, 1982.

DAVIS, Peter S.; HARVESTON, Paula D. In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm. **Family Business Review**, v. 12, n. 3, p. 311-323, 1999.

DE GEUS, Arie. **A Empresa Viva**. Como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. São Paulo: Elsevier, 1998.

DE VRIES, Manfred F. R. Kets; CARLOCK, Randel; FLORENT-TREACY, Elizabeth. **A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica**. São Paulo: Bookman, 2009.

DONNELLEY, Robert G. The Family Business. **Harvard Business Review**, v. 42, n. 4, p. 93-105, 1964.

DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo/Fundação Getúlio Vargas, v. 7, n. 22, p. 161-198, out./dez. 1967.

DUPAS, Gilberto. Foco estratégico, sucesso empresarial e coesão societária familiar. In: ÁLVARES, Elismar (Org.). **Governando a empresa familiar**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2003. p. 1-19.

DREUX IV, Dirk R.; BROWN, Bonnie M. Marketing Private Banking Services to Family Businesses. **International Journal of Bank Marketing**, v. 12, n. 3, p. 26-35, 1994.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ERDEM, Ferda; AYTEMUR, Janset O. *Mentoring – A Relationship Based on Trust: Qualitative Research*. **Public Personnel Management**, v. 37, n. 1, Spring 2008.

FERRAZ, Galeno T.; RIBEIRO, Fernando J. Um levantamento de atividades relacionadas às exportações das empresas brasileiras: resultado de pesquisa de campo com 460 empresas exportadoras. In: PINHEIRO, Armando Castelar; MARKWALD, Ricardo; PEREIRA, Lia (Orgs.) **O Desafio das Exportações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Banco Nacional do Desenvolvimento Social, 2002. p. 621-702. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro_desafio/Relatorio-13.pdf> Acesso em: 21 de maio 2010.

FLICK, Uwe. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRIEDLANDER, Myrna L.; LAMBERT, Jessica E.; DE LA PEÑA, Cristina Muniz. A step toward disentangling the alliance/improvement cycle in family therapy. **Journal of Counseling Psychology**, v. 55, n. 1, p. 118–124, 2008.

GARCIA, Volnei P. **Desenvolvimento das Famílias Empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

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

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

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo/Fundação Getúlio Vargas, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar. 1995a.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo/Fundação Getúlio Vargas, v. 35, n. 3, p. 21-28, maio 1995b.

GOODE, William J.; HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Nacional, 1973.

HALL, Douglas T.; OTAZO, Karen L.; HOLLENBECK, George P. Behind closed doors: What really happens in executive *coaching*. **Organizational Dynamics**, v. 27, p. 39-53, 1999.

HEUVEL, Jeroen Van Den; VAN GILS, Anita; VOORDECKERS, Wim. Board Roles in Small and Medium-Sized Family Businesses: performance and importance. **Corporate Governance: An International Review**, v. 14, n. 5, p. 467-485, Sept. 2006.

HIRSCHHORN, Larry; GILMORE, Thomas. The application of family therapy concepts to influencing organizational behavior. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 18-27, 1980.

IBRAHIM, Nabil A.; ANGELIDIS, John P.; PARSA, Faramarz. Strategic Management of Family Businesses: Current Findings and Directions for Future Research. **International Journal of Management**, v. 25, n. 1, March 2008.

KERTESZ, Roberto; ATALAYA, Clara I. Family businesses in Argentina: current issues. **Community, Work & Family**, v. 2, n. 1, p. 1469-3615, 1999.

KRAM, Kathy E.; ISABELLA, Lynn. A. Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development. **Academy of Management Journal**, v. 28, p. 110-132, Mar. 1985.

KUBR, Milan (Org.). **Management consulting: A guide to the profession**. New Delhi: Bookwell, 2002.

LANK, A. G. Sucessão na gestão: desafio-chave. In: ÁLVARES, Elismar (Org.). **Governando a empresa familiar**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2003a. p. 67-92.

LANK, A. G. Governança da empresa familiar. In: ÁLVARES, Elismar (Org.). **Governando a empresa familiar**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2003b. p. 93-126.

LEBOW, Jay L; GURMAN, Alan S. Research Assessing Couple and Family Therapy. **Annual Review on Psychology**, v. 46, p. 27-57, Feb. 1995.

LEITÃO, Jaqueline Silveira de Sá. Clima organizacional na transferência de treinamento. **RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 31, v. 3, p. 53-62, 1996.

LEVINSON, Harry. Conflicts that plague the family business. **Harvard Business Review**, v. 45, n. 2, p. 90-98, Mar./Apr. 1971.

LEVINSON, Harry. Consulting with Family Businesses: What to Look For, What to Look Out For. **Organizational Dynamics**, p. 71- 80, Summer, 1983.

LEVINSON, Harry. Executive coaching. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 48, n. 2, p. 115–123, 1996.

LIN, Ying-Fen. Corporate governance, excess compensation, and CEO Turnover in Family and non-family business. **Corporate Ownership**, v. 4, n. 2, p. 46-52, Winter 2007.

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

MATHENY, Jonathan A. Organizational therapy Relating a psychotherapeutic model of planned personal change to planned organizational change. **Journal of Managerial Psychology**, v. 13, n. 5/6, p. 394-405, 1998.

MENESES, Pedro Paulo M.; ZERBINI, Thaíz. Levantamento de necessidades de treinamento: reflexões atuais. In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, EnANPAD 2005, Brasília. **Anais...**, 1 CD-ROM, ISSN 2177-2584, 2005.

MINUCHIN, Salvador; WAI-YUNG, Lee; SIMON, George. **Dominando a terapia familiar**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MOURA, Guilherme L.; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. Desfazendo mal entendidos em relações de conhecimento consultor organizacional-cliente à luz da Biologia do Conhecer. In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, EnANPAD 2005, Brasília. **Anais...**, 1 CD-ROM, ISSN 2177-2584, 2005.

NAM, Young-Ho; HERBERT, James O. Characteristics, and key success factors in family business: The case of Korean immigrant business in metro-Atlanta. **Family Business Review**, v. 12, n. 4, p. 341-352, Dec. 1999.

NICHOLSON, Nigel. Evolutionary Psychology and Family Business: A New Synthesis for Theory, Research, and Practice. **Family Business Review**, v. 21, n. 1, p. 103-118, 2008.

ORENSTEIN, Ruth L. Measuring Executive Coaching Efficacy? The Answer Was Right Here All the Time. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 58, n. 2, p. 106-116, 2006.

PARRISH, Steve. Successfully transferring the family business: a new methodology. **Journal of Financial Service Professionals**, v. 63, n. 3, p. 47-55, May 2009.

PLÖETNER, Olaf. The development of consulting in goods-based companies. **Industrial Marketing Management**, v. 37, v. 3, p. 329-338, May 2008.

POUTZIOURIS, Panikkos Zata; SMYRNIOS, Kosmas X.; KLEIN, Sabine B. **Handbook of Research on Family Business**. Cheltenham: Edward Elgar, 2006.

PASSMORE, Jonathan. An Integrative Model for Executive Coaching. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 59, n. 1, p. 68-78, 2007.

RICCA, Domingos. **Sucessão na Empresa Familiar: Conflitos e Soluções**. São Paulo: CL-A Cultural, 2007.

ROBINS, Fred. Marketing Planning in the Larger Family Business. **Journal of Marketing Management**, v. 7, n. 4, p. 325-341, 1991.

RUBIN, Paul H.; SOMANATHAN, E. Humans as Factors of Production: An Evolutionary Analysis. **Managerial and Decision Economics**, v. 19, n. 7/8, p. 441-455, Nov./Dec. 1998.

SHARMA, Pramodita. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. In: POUTZIOURIS, Panikkos Zata; SMYRNIOS, Kosmas X.; KLEIN, Sabine B. **Handbook of Research on Family Business**. Cheltenham: Edward Elgar, 2006. Cap. 2, p. 25-55.

SHARMA, Pramodita; CHRISMAN, James J.; CHUA, Jess H. Strategic management of the family business: past research and future challenges. **Family Business Review**, v. 10, n.1, p.1-36, 1997.

SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maya. Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. **RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, 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.

SORENSEN, Ritch L. Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses. **Family Business Review**, v. 12, n. 4, p. 325-339, 1999.

STAVROU, Eleni T. Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take Over the Business. **Journal of Small Business Management**, v. 37, n. 3, p. 43-61, 1999.

STONER, C. R.; HARTMAN, R. I. Organizational therapy: Building survivor health and competitiveness. **SAM Advanced Management Journal**, v. 62, p. 25-33, 1997.

VACCARO, Guy J. Consulting for Sustainability: Creating a New Organizational Narrative. **Greener Management International**, n. 54, p. 69-78, Fall 2008.

WARD, John Planejar para prosseguir. **HSM Management**, São Paulo, v. 6, n. 40, p. 114-121, nov./dez., 2003.

WASIELESKI, David M.; HAYIBOR, Sefa. Evolutionary Psychology and Business Ethics Research. **Business Ethics Quarterly**, v. 19, n. 4, p. 587-616, Oct. 2009.

WESTHEAD, Paul; COWLING, Marc; STOREY, David J.; HOWORTH, Carole. The scale and nature of family businesses. In: FLETCHER, Denise E. (Org.) **Understanding the small family business**. London: Routledge, 2002. p. 19-31.

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

YOSHIKAWA, Toru; RASHEED, Abdul A. Family Control and Ownership Monitoring in Family-Controlled Firms in Japan. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 2, p. 274-295, March 2010.

ZELLWEGER, Thomas; NASON, Rob; NORDQVIST, Mattias. From Longevity To Transgenerational Value Creation: The Role Of Family Entrepreneurial Orientation. (unpublished). In: FAMILY FIRM INSTITUTE ANNUAL CONFERENCE, FFI 2010, Chicago, 2010.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Parte 1: Caracterização da empresa.

- 1) Conte um pouco sobre a história da empresa
- 2) Qual o setor de atuação?
- 3) Quando ela foi fundada?
- 4) Cite os fatos relevantes que ocorreram desde a criação da empresa.

Parte 2: Identificar motivações, fatos ou ocasiões que levam as famílias proprietárias de Empresas Familiares a solicitar intervenções.

- 5) Vocês já tiveram algum apoio externo?
- 6) Quais os objetivos de buscar um apoio externo?
- 7) Quais as expectativas da família e da empresa ao solicitar esse apoio?
- 8) Qual foi o apoios escolhidos?
 - a. Se mais de um, citar em ordem cronológica.
- 9) Descreva cada um.
- 10) Quanto tempo durou?
- 11) Qual foi a intensidade?

Parte 3: Conhecer os mecanismos de intervenção escolhidos pelas famílias proprietárias para seu desenvolvimento.

12) Por que vocês buscaram este apoio?

13) O que estava acontecendo na época, que fez com que vocês buscassem o apoio?

14) De quem partiu a iniciativa de buscar o apoio? Qual o papel dessa pessoa na empresa?

Parte 4: Processo de intervenção

15) Como foi o processo de busca de apoio?

- a. Identificação do tipo de apoio necessário.
- b. Alternativas consultadas.
- c. Aceitação dos outros membros da família.

16) Perguntas específicas para cada tipo de intervenção:

a. *Coaching*:

- i. O *coaching* foi realizado com qual(is) membro(s) da empresa?
- ii. Como foi o relacionamento entre o *coach* e o *trainee*?
- iii. Quais foram os efeitos sobre o desempenho do *trainee*?

b. Consultoria:

- i. O consultor entrevistou quais membros da empresa?
- ii. Houve a construção conjunta de conhecimento relevante para a empresa?
- iii. As recomendações foram relevantes para decisões estratégicas?

c. Terapia:

- i. A terapia foi feita em sessões individuais ou em conjunto?
- ii. Quais os membros participaram?
- iii. Quais objetivos, metas e/ou limites foram estabelecidos?
- iv. De que forma as interações entre membros da família mudaram após a terapia?

d. Treinamento:

- i. Por quem foi conduzido o treinamento?
- ii. Quantos e quais membros da organização participaram?
- iii. Quais foram os métodos utilizados?
 - 1. Aulas, trabalhos em sala, workshops, seminários, palestras, apresentações, etc.
- iv. Os participantes tinham níveis de conhecimento e experiência similares? Como foi lidar com essa questão (caso haja grande discrepância)?
- v. Houve um acompanhamento do treinamento por parte dos superiores?

e. *Mentoring*:

- i. Quem foi o *mentor* e quem foi o *protegé* no processo de *mentoring*?
- ii. Qual tipo de conhecimento foi transmitido pelo *mentor*?
- iii. Quais habilidades do *protegé* foram desenvolvidas nesse processo?

Parte 5: Identificar os fatores facilitadores e dificultadores dos processos de intervenção.

17) Quais foram os fatores que facilitaram o processo de intervenção?

18) Quais foram os fatores que dificultaram o processo de intervenção?

19) Como as dificuldades foram superadas?

Parte 6: iv) Identificar as consequências ou os aspectos do desenvolvimento das famílias que foram afetados pela intervenção realizada.

20) Quais foram os resultados do processo X? (Pular para a questão 21, caso a pessoa já tenha respondido).

- a. Perguntar para cada intervenção utilizada.
- b. Avaliação dos resultados.

21) Como você observou isso?

- a. Evidências, indicadores.

22) Que outros eventos contribuíram para o desenvolvimento da família proprietária, mesmo que de cunho informal e ocasional?

Apêndice B – Quadro comparativo das observações feitas nas empresas A, B, e C relativamente às categorias de análise

Dimensões	Categorias de análise	Ocorrências		
		Empresa A	Empresa B	Empresa C
motivações	Questões estratégicas	- planejamento estratégico para as diversas áreas de atuação; - avaliação da entrada em novos setores; - implantação de sistema de informações gerenciais integrado; - risco de resultados futuros.	- resultados insatisfatórios; - crescimento rápido e desorganizado; - nova fase de expansão; - profissionalização da gestão dos negócios; - assegurar resultados futuros.	- situação financeira; - questões tributárias decorrentes de dívidas; - busca de novas tecnologias; - busca de conhecimentos administrativos; - alinhamento com a visão da fundadora.
	Governança	- criação da holding; - redefinição das estruturas societárias; - escolha de um líder para o grupo.	- transferência da liderança; - mudança de política em relação aos familiares; - organização dos negócios e da família proprietária; - alinhamento entre sócios; - acordo societário; - nova estrutura de governança para a expansão.	sucessão e planejamento.
	Desenvolvimento das famílias	- alinhamento conceitual entre os membros da segunda e terceira gerações; - reflexão sobre as expectativas dos membros das famílias proprietárias frente às possibilidades de ingresso no grupo; - preparação da terceira geração - apoio à transição da segunda para a terceira geração;	- insuficiência de formação; - preocupações com o futuro dos sócios; - diversidade de perfis para o trabalho; - política de ingresso de familiares na empresa; - alinhamento entre os sócios; - construção de acordo entre os sócios; - demanda de mapeamento do perfil da segunda geração; - união familiar; - envolvimento dos sócios.	- necessidade de se fortalecer; - necessidade de desenvolvimento individual; - busca de união da família; - necessidade de aprender sobre negócios; - necessidade de aprender a lidar com finanças e questões tributárias.

(Continuação do Apêndice B)

Dimensões		Categorias de análise	Ocorrências (cont.)		
			Empresa A	Empresa B	Empresa C
desafios	critérios de escolha do profissional externo ou instituição	Confiança	- confiança advinda de indicações; - reputação da instituição.	Confiança.	- conhecimento da família; - empatia; - identificação com o profissional ; - transparência.
		Indicação	indicação dos acionistas.	indicação de pessoas relacionadas aos sócios.	indicação e recomendação.
		Adequação à cultura e valores dos sócios e da empresa	- alinhamento de cultura e valores; - afinidade com os membros da empresa.	adequação à cultura e valores dos sócios e da empresa, acrescida a observação a respeito da moral e honradez do especialista a ser contratado	- sintonia entre profissional e cliente; - assertividade; - educação; - abertura.
		Capacidade técnica	capacidade técnica, retratada como o melhor disponível no mercado.	capacidade técnica.	- conhecimento; - conteúdo; - metodologia para manter sócias focadas; - sensibilidade para distinguir o que é essencial; - ferramenta “sob medida”; - adequação do cronograma às prioridades; - capacidade de adaptar à realidade da empresa e manter o foco nas reuniões; - capacidade de oferecer um serviço personalizado em uma espécie de parceria com o fornecedor; - capacidade de suprir características deficitárias no grupo
		Potencial de contribuição	potencial de contribuição, advindo da experiência anterior com processos de formação.	- reputação; - experiência; - conhecimento do mercado; - percepção de resultados rápidos; - qualidade da proposta; - capacidade de contribuir para melhorias.	- capacidade de entender o modelo de negócios e o modelo de pensamento; - capacidade de adaptação; - potencial de resultado; - habilidade para se localizar no contexto e recuperar o estágio do trabalho; - experiência; - disponibilidade.

(Continuação do Apêndice B)

Dimensões		Categorias de análise	Ocorrências (cont.)		
			Empresa A	Empresa B	Empresa C
desafios	facilitadores do processo de intervenção	Perfil da(s) família(s) proprietária(s)	- cultura de contratar intervenções; - cultura de selecionar profissionais de qualidade; - abertura para mudanças; - coesão do grupo, marcada por valores como a fraternidade, a dedicação, a admiração recíproca e a religiosidade; - proximidade das esposas.	- coesão entre sócios fundadores - percepção da necessidade de mudança; - percepção da necessidade de ajuda; - abertura para buscar apoio externo; - disposição para a mudança; - capacidade para mudar; - respeito e consideração para com os profissionais de intervenções; - disponibilidade para colaborar com o profissional de intervenção.	- confiança na ajuda externa; - cultura de contratar intervenções; - abertura para buscar apoio externo; - coragem e otimismo; - a valorização do estudo; - a crença de que o estudo e o apoio externo podem mudar a vida das pessoas.
		Perfil do profissional de intervenção ou instituição	- alinhamento com culturas e valores das famílias empresárias; - capacidade técnica ; - confiança; - a atitude não diretiva do profissional.	alinhamento entre os profissionais e a empresa	- disponibilidade; - perfil assertivo; - acessibilidade; - adequação ao momento e às necessidades; - empatia; - identificação com o profissional; - transparência; - educação ; - abertura.
	inibidores do processo de intervenção	Perfil da(s) família(s) proprietária(s)	- expectativas anteriores frustradas; - resistência a mudança; - dificuldade de motivar os mais jovens; - dificuldade de integrar os cônjuges; - falta de alinhamento com a cultura do grupo por parte de “agregados”; - diferenças de expectativas, objetivos, tamanho e estágio de vida das famílias; - diferenças de conhecimento e faixa etária; - inexistência de nivelamento prévio.	- resistência à revisão de paradigmas; - dúvidas sobre capacidade do profissional; - dúvidas quanto à possibilidade de contribuição dos profissionais externos; - descrença em processos de consultoria; - entendimento do significado da profissionalização; - desconforto frente às decisões que alteram a participação da família; - defasagem entre capacidades instaladas e requeridas.	- supervalorização do próprio conhecimento; - supervalorização da aplicação intuitiva do conhecimento; - engajamento em muitos programas simultâneos.
		Perfil do profissional de intervenção ou instituição	- localização das atividades; - falta de empatia do profissional; - inadequação do perfil do profissional à cultura dos sócios e da empresa; - falta de afinidade com valores do grupo.	- metodologia utilizada; - estilo do profissional em relação à própria intervenção, à empresa e às famílias proprietárias; - falta de alinhamento com expectativas, valores e cultura do grupo.	- estilo inadequado à empresa e a família proprietária; - arrogância; - falta de disponibilidade; - falta de sintonia entre profissional e empresa.

(Continuação do Apêndice B)

Dimensões	Categorias de análise	Ocorrências (cont.)		
		Empresa A	Empresa B	Empresa C
consequências/resultados dos processos de intervenção	Questões estratégicas	- revisão da estrutura de negócios; - decisão de saída do negócio principal e investimento em novos setores ; - planejamento estratégico para cinco anos; - criação de uma Diretoria Corporativa; - implantação de sistema de informações gerenciais; - remanejamento de profissionais não familiares para posições de gestão; - profissionalização da gestão.	- fechamento da empresa mãe; - consolidação dos valores e da ideologia do grupo; - virada e evolução do grupo; - participação na consolidação do setor.	- melhoria das práticas de gestão; - alavancagem do desempenho organizacional; - padronização dos procedimentos; - revitalização da empresa; - busca de assumirem responsabilidades; - mudanças de atitudes; - solução de problemas financeiros com quitação da dívida; - solução de problemas tributários;
	Governança	- revisão da composição societária; - transferência de gestão; - definição de um líder; - estabelecimento de regras para entrada e saída dos membros das famílias; - aumento da coesão entre os sócios; - regras de ingresso e trajetória da terceira geração nas empresas; - esclarecimento do papel dos familiares e posições estratégicas; - criação de Conselho de Acionistas para a segunda geração; - criação de Conselhos de Administração para cada negócio com a participação da terceira geração; - criação de uma holding.	- criação de Conselho de Administração; - criação de um Conselho de Família, com definição dos perfis e dos membros; - estruturação do Conselho de Acionistas; - estruturação do Conselho Jovem; - valorização e expansão da holding.	
	Desenvolvimento das famílias	- desenvolvimento de senso de organização; - integração entre membros das famílias; - habilidade de lidar com diferenças.	- desenvolvimento de espírito crítico; - ampliação do envolvimento com o futuro do negócio; - ampliação do envolvimento dos sócios; - melhora nos níveis de responsabilidade; - separação entre família, propriedade e negócios; - redução do quadro de familiares.	- autoconhecimento; - aquisição de conhecimentos; - desenvolvimento de habilidades; - união e integração da família entre si e com o negócio; - alavancagem do desempenho individual; - aumento da cooperação dos membros da família com o negócio.

Quadro 8: Quadro comparativo das observações feitas nas empresas A, B, e C relativamente às categorias de análise

Fonte: Elaboração própria

Apêndice C – Síntese das observações feitas nas empresas A, B, e C relativamente às proposições teóricas que orientaram a análise

Proposições Teóricas	Empresa A	Empresa B	Empresa C
O Modelo dos Três Círculos considera três subsistemas: a família, a gestão da empresa e a propriedade. (DAVIS; TAGIURI, 1996.)	Os membros das famílias entendem bem a relação entre os três subsistemas família, propriedade, e empresa.	Um dos resultados importantes da consultoria para o planejamento estratégico foi a compreensão da separação entre família, propriedade e negócios.	A separação entre os três subsistemas família, propriedade, e empresa não é muito clara.
O Modelo de Desenvolvimento acrescenta a perspectiva temporal ao modelo tridimensional e possibilita a observação da sua evolução. “Essas progressões de desenvolvimento influenciam umas às outras, mas também são independentes. Cada parte muda em seu ritmo próprio e de acordo com sua sequência” (GERSICK <i>et al.</i> , 1997, p. 17)	Na dimensão desenvolvimento da família, houve duas transferências do comando. Na dimensão do desenvolvimento da empresa já passou pela fase de expansão e formalização. Na dimensão do desenvolvimento da propriedade, encontra-se no estágio de consórcio entre primos.	Apresenta características comuns às empresas que, mesmo sem ter superado a própria fase de lançamento, caminham para a fase de expansão e formalização.	Proprietária controladora à frente dos negócios, que busca atuar de forma compartilhada com as filhas. Não possui estrutura da gestão formalizada. Não concluiu o ciclo de expansão-formalização no que diz respeito ao eixo do desenvolvimento da empresa.
Os valores da empresa familiar são influenciados por ou identificados com a família, o que determina diretamente processos de transição e de mudança, incluindo o processo sucessório (DAVEL; SILVA; FISCHER, 2000).	A fé é um valor fundamental que une os membros das famílias, da empresa e os profissionais externos.	Ênfase nos valores morais e na honradez.	Ênfase na adequação à cultura e valores dos sócios e da empresa na seleção de profissionais de intervenção.
Há diferentes tipos de empresas familiares dependendo de seus objetivos prioritários: a) a propriedade da família: que implica em deixar um legado à família; b) o lucro: cujo cerne são os objetivos capitalistas e financeiros; c) a parceria entre os membros da família: foco comum quando os membros possuem níveis de dedicação similares e tomam decisões em conjunto; d) o zelo pela família: nos casos em que alguns membros são ativos e outros não; e) a missão da família: observado nos casos em que a família compartilha de uma causa comum; f) o empreendedorismo: cuja ênfase consiste em estimular, financiar e encorajar as iniciativas dos seus membros; g) a holding: nos casos em que alguns líderes chave auxiliam as decisões de vários setores e tentam manter todos ligados à liderança; h) a gestão do tipo sociedade anônima: quando há interesse em manter a propriedade com a família, aliado ao desejo de profissionalizar a administração do negócio. (ARONOFF; WARD, 1994.)	Empresa com características de gestão do tipo sociedade anônima, identificada pelo interesse de manter a propriedade com a família, aliado ao desejo de profissionalizar a administração do negócio.	Empresa com foco no empreendedorismo, por estimular, financiar e encorajar as iniciativas dos membros da família. Neste estágio, a própria holding é o objetivo prioritário dessas famílias empresárias	Empresa em transição para o foco na parceria entre os membros das famílias, caracterizada por uma situação em que os diferentes familiares possuem níveis de dedicação similares e tomam decisões em conjunto.

(Continuação do Apêndice C)

Proposições Teóricas	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Vantagens das empresas familiares: a) recursos administrativos e financeiros oriundos do sacrifício familiar; b) relacionamento favorável da empresa com a comunidade empresarial e com a sociedade; c) estrutura interna caracterizada pela lealdade e dedicação; d) identificação dos administradores com um único grupo, interessado nos destinos da companhia; e) sensibilidade às responsabilidades sociais pela necessidade de manter o prestígio da família; f) coerência e continuidade das diretrizes administrativas e dos objetivos da firma. (DONNELLEY, 1967.)	A empresa é caracterizada pela lealdade e dedicação dos membros.	Os fundadores relatam com orgulho o sacrifício de despesas pessoais já que o objetivo principal era o fortalecimento da empresa.	A fundadora teve que vender o apartamento para quitar suas dívidas.
Desvantagens das empresas familiares: a) conflitos de interesse entre família e empresa; b) falta de disciplina para a destinação dos lucros e avaliação do desempenho nos vários setores; c) reação tardia às condições de competição impostas pelo mercado; e d) nepotismo excessivo. (DONNELLEY, 1967.)	Mesmo após uma das intervenções, permaneceu a "questão dos feudos" na empresa, pois os sócios tinham objetivos diferentes e cada um queria imprimir sua marca na gestão.	No passado havia contratação de familiares mesmo que inadequados para as necessidades do trabalho.	Por ser mais reativa na busca de apoio externo a empresa está sujeita à reação tardia às condições de competição impostas pelo mercado.
As empresas familiares enfrentam dificuldades para integrar aqueles que não são membros da família e para lidar com estilos de liderança diversos. (NICHOLSON, 2008.)	Dificuldade de se conseguir alinhamento com a cultura do grupo por parte de alguns "agregados".		A fundadora demonstra ser uma pessoa de perfil forte, que durante muitos anos coordenou de forma centralizada as decisões e a operação da empresa.
A ocorrência de conflitos cresce à medida que o número de gerações aumenta, principalmente na presença da sombra geracional, ou seja, de constantes interferências do fundador na administração, mesmo que ele não esteja mais à frente do negócio. (DAVIS; HARVESTON, 1999.)	Cada um queria imprimir sua marca na gestão da empresa.	Percebeu-se que os irmãos eram muito unidos e se escolheram, diferentemente dos filhos, que iriam herdar algo e teriam que se aturar.	A fundadora tem perfil forte, e durante muitos anos coordenou de forma centralizada as decisões e a operação da empresa.
Empresas longevas se caracterizam por conseguirem estabelecer um nível de comunicação, interação e amadurecimento inter-geracional diferenciado. (BERTUCCI; PIMENTEL; ÁLVARES, 2008.)	A família sempre esteve próxima do negócio, com as mulheres presentes na empresa, o que contribui para a integração e cooperação de todos	Forte alinhamento de valores e respeito entre os sócios.	As características da fundadora interferem neste processo,

(Continuação do Apêndice C)

Proposições Teóricas	Empresa A	Empresa B	Empresa C
A idéia de longevidade das empresas familiares deveria ser substituída pela de vitalidade da atividade empreendedora, ressaltando a criação de valor transgeracional nas empresas de família. Para tanto, os autores propõem que o nível de análise deixe de ser a empresa familiar e que passe a ser a própria família empresária, captando-se assim atividades que possam ser perdidas quando o foco é o negócio. A este foco proposto os autores denominaram Orientação Empreendedora da Família (<i>Family Entrepreneurial Orientation – FEO</i>). (ZELLWEGER; NASON; NORDQVIST, 2010.)	Deixou de ter como negócio principal a empresa de construção, que era sua empresa familiar original. Diversificou seus negócios, exibindo significativa vitalidade da atividade empreendedora com a criação de valor transgeracional nas empresas do grupo.	Houve necessidade de migrarem de setor de atuação frente às incertezas e mudanças ocorridas no contexto, preservando a vitalidade da atividade empreendedora, sem necessariamente manterem vivo o negócio “original” da família.	Por estar na primeira geração e tendo o primeiro negócio como principal ainda é cedo para observações desta natureza.
Processos de intervenção auxiliam no desenvolvimento e aprimoramento das empresas familiares, o que envolve o amadurecimento da família e de seus membros para lidarem com conflitos internos e externos, com situações adversas, com desafios de comunicação e da coesão entre os membros da família proprietária, e vêm sendo com frequência demandados por famílias proprietárias de empresas familiares. (GERSICK <i>et al.</i> , 1997.)	As intervenções ajudaram na decisão de saída do negócio principal, na revisão da estrutura de negócios com seleção dos setores em que iriam atuar, na definição da estratégia das empresas por um período de cinco anos.	As intervenções contribuíram para a decisão de fechar a empresa mãe; para a consolidação dos valores e da ideologia do grupo; para a virada e evolução do grupo com significativo aumento no faturamento e no lucro.	As intervenções ajudaram a família a escutar mais, a procurar ajuda sempre que necessário, desenvolveram o auto-conhecimento, ajudaram a resolver antigos problemas pessoais e da empresa.
O objetivo de uma intervenção é aprimorar o funcionamento da família nos seguintes aspectos: a) a comunicação de conflitos e problemas pessoais, enfocando principalmente a capacidade dos pais; b) o desejo da família em fortalecer a coesão e o vínculo; c) o aprendizado de refletirem sem estereótipos; d) a liderança com transições pertinentes ao ciclo de vida dos membros da família; e) a renegociação de papéis com base em eventos vitais, especialmente a perda (morte, divórcio); f) a condução de uma mudança específica premente, antecipada ou objeto da própria intervenção. (DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009, p. 222.)	Os processos de intervenção aprofundaram a integração entre os sócios.	As pessoas se tornaram mais críticas e mais envolvidas com o futuro dos negócios. Ampliou-se o envolvimento e a responsabilidade. Perceberam que mudanças eram necessárias e uma série de critérios foram estabelecidos.	Os processos de intervenção contribuíram para alavancar o desempenho individual, melhorar a integração da família e a paixão pelo negócio. Aumentou a união e o amor a família e aos negócios.

(Continuação do Apêndice C)

Proposições Teóricas	Empresa A	Empresa B	Empresa C
O resultado ideal de qualquer processo de mudança é o fortalecimento de cada um dos membros da família proprietária, e a capacidade de prever e preparar-se para outras mudanças e transições de maneira contínua e estratégica, e não reativa. (DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009.)	Definiram fóruns de governança, papéis, responsabilidade e estabeleceram critérios de relacionamento dos membros das famílias com a empresa.	Definiram fóruns de governança, papéis, responsabilidade e estabeleceram critérios de relacionamento dos membros das famílias com a empresa.	Alavancou o desempenho de cada uma, ajudaram as sócias a desenvolverem novas percepções e habilidades
As famílias lidam com as mudanças de três formas fundamentais: estratégica, adaptativa e reativa. A maneira estratégica de lidar com transições é marcada por comportamentos que se antecipam às mudanças e são desenvolvidos para lidar com elas. Na maneira adaptativa de lidar com questões desse tipo a ação só acontece quanto a possibilidade de uma mudança é eminente. O perfil familiar reativo só toma iniciativas quando as mudanças já desencadeadas requerem alguma ação. (DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009.)	Inicialmente houve risco nos resultados futuros do principal negócio. Atualmente se antecipam as necessidades enfrentando mudanças de forma estratégica	Inicialmente houve problemas de resultados em algumas empresas do grupo, mas afirmam que aprenderam com o processo e hoje lidam com mudanças de forma estratégica	Busca de apoio externo para quitação da dívida e questões tributárias.
Três tipos de transição podem ser identificados: a) a transição recicladora, na qual mudam as pessoas mas a estrutura de propriedade é mantida; b) a transição involutiva, que implica em uma mudança rumo a uma estrutura de propriedade menos complexa, e c) a transição evolutiva, que é o tipo de mudança mais comum, na qual a estrutura de propriedade passa a ser mais complexa em função da entrada das novas gerações no negócio. (GERSICK <i>et al.</i> , 1997.)	Se caracterizam por uma estrutura de propriedade evolutiva, pois a terceira geração esta no comando da empresa.	Se caracterizam por uma estrutura de propriedade evolutiva, pois a primeira e a segunda geração trabalham juntas com grande relação de respeito entre elas	O tipo de transição ainda não esta caracterizado, pois se encontra na primeira geração.
Podemos distinguir quatro grandes grupos de mudanças familiares, que podem se sobrepor: a) mudanças comportamentais: dizem respeito à forma como os familiares agem, se posicionam e gesticulam entre si; b) mudanças estruturais: relativas ao reposicionamento da família em termos de hierarquias, coalizões, alianças e limites; c) mudanças comunicativas: observadas na inclusão de novos tópicos e novos canais de comunicação e interação; d) mudanças experienciais: relacionadas com o entendimento compartilhado pela família quanto a seus problemas e ao modo de resolvê-los. (DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009.)	Destacam-se as mudanças estruturais.	Destacam-se as mudanças comportamentais e estruturais.	Destacam-se as mudanças comportamentais, comunicativas e experienciais

(Continuação do Apêndice C)

Proposições Teóricas	Empresa A	Empresa B	Empresa C
As famílias tendem a adotar padrões de comportamento que se cristalizam com o tempo, sendo necessário rever esses padrões continuamente para que elas preservem sua funcionalidade e sejam capazes de enfrentar futuras mudanças de maneira criativa. (MINUCHIN; WAI-YUNG; SIMON, 2008.)	Decidiram incluir os “agregados” nos encontros das famílias	Um dos inibidores dos processos de intervenção foi certa resistência à necessidade de revisão de paradigmas, principalmente quando a empresa B não tinha cultura de buscar intervenções	Relatam que aprenderam a valorizar o capital humano e aumentaram a cooperação
A sucessão deve ser entendida como uma série formal e planejada de atividades que propiciem a criação de conjuntos de talentos, e que, a partir dessas atividades, decisões e escolhas possam ser tomadas de maneira pertinente e no momento adequado. (LANK, 2003b.)	O processo de intervenção para reflexão estratégica envolveu os membros da terceira geração. Houve trabalho conjunto e estabelecimento de critérios para sucessão.	Nota-se o trabalho conjunto, o esclarecimento do perfil para cada cargo chave, o estabelecimento de critérios para a sucessão e o apoio para preparação dos membros das famílias.	As sócias iniciaram as conversas sobre os critérios de sucessão, porem ainda não estão estabelecidos
É comum empresas familiares experimentarem dificuldades de alinhamento entre os sócios. (HEUVEL; VAN GILS; VOORDECKERS, 2006.)	Mesmo após uma das intervenções, permaneceu a "questão dos feudos" na empresa A, uma vez que os sócios tinham objetivos diferentes e cada um queria imprimir sua marca na gestão.	Observa-se, na empresa B um forte alinhamento de valores e grande respeito entre os sócios, característica incomum em empresas familiares.	
Quatro são os tipos fundamentais de abordagens de intervenção em empresas familiares: consultoria, <i>coaching</i> , terapia e ensino, que tratamos aqui como atividades de formação e educacionais ou treinamento. (DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009.)	Utilizaram intervenção por consultoria e atividades de formação e educacionais ou treinamento de forma institucionanlizada	Utilizaram intervenção por consultoria <i>coaching</i> , terapia, e atividades de formação e educacionais ou treinamento de forma institucionanlizada	Utilizaram intervenção por consultoria <i>coaching</i> , terapia, e atividades de formação e educacionais ou treinamento de forma institucionanlizada
O <i>coaching</i> é uma prática de intervenção personalizada, baseada no treinamento individual. (HALL; OTAZO; HOLLENBECK, 1999)	Não houve, na Empresa A, a contratação formal de serviços de terapia, <i>mentoring</i> e <i>coaching</i> , da forma como estão definidos na literatura. A utilização dessas modalidades de apoio externo ficavam a critério de cada um.	O <i>coaching</i> foi utilizado em função do plano de desenvolvimento pessoal de cada um e foi acompanhado pela área de recursos humanos corporativa. Além disso, o líder C passou pelo processo de <i>coaching</i> antes de assumir a liderança, que estava com o patrocinador da mudança.	O principal objetivo do <i>coaching</i> era auxiliar no desenvolvimento individual, assim como propõe a literatura. O <i>coaching</i> foi considerado um processo muito importante na empresa C.
O objetivo principal do <i>coaching</i> executivo é facilitar as mudanças organizacionais em direção à melhoria do desempenho, partindo do princípio de que o aprimoramento individual dos membros de uma organização incidirá sobre a melhoria da empresa. (LEVINSON, 1996.)	Não houve relato de utilização do <i>coaching</i> .	O entrevistas BF1 faz pessoalmente uso do <i>coaching</i> que é adotado de forma institucionalizada na empresa no sentido proposto.	A fundadora e suas filhas usam <i>coaching</i> no sentido proposto.

(Continuação do Apêndice C)

Proposições Teóricas	Empresa A	Empresa B	Empresa C
O foco na melhoria do desempenho do cliente é fundamental, e para se ter um relacionamento de <i>coaching</i> eficaz é essencial haver confiança mútua, respeito e liberdade de expressão, e construir uma parceria entre o <i>coach</i> e o <i>coachee</i> baseada na confiança. (PASSAMORE, 2007; BARTLETT II, 2007; BOYATZIS; SMITH; BLAIZE, 2006.)	Não houve relato de utilização do <i>coaching</i> .	Para o <i>coaching</i> , além da indicação é considerada a empatia com os membros da empresa e o fato do profissional conseguir se adequar ao estilo da empresa, o que vai além da confiança necessária, levantada pela literatura.	Para a escolha do profissional de <i>coaching</i> , a empresa C considera importante a boa sintonia entre o profissional e o cliente.
A consultoria em administração consiste num método de auxílio às organizações e executivos na melhoria das práticas de gestão e na alavancagem do desempenho individual e organizacional. (KUBR, 2002.)	Utilizam sistematicamente a consultoria para estas finalidades.	Utilizam sistematicamente a consultoria para estas finalidades	Utilizam a consultoria para estas finalidades.
A consultoria pode ser considerada muito mais uma construção conjunta do conhecimento, que ajudará na identificação de soluções de problemas, do que uma transmissão de conhecimentos com melhorias imediatas. É importante que o cliente tenha esse discernimento, evitando uma eventual frustração com o processo. (MOURA; MATTOS, 2005.)	Os motivos, critérios e resultados dos processos adotados, mostra que esta visão esta bastante incorporada pela empresa e pelos sócios.	Os motivos, critérios e resultados dos processos adotados, mostra que esta visão esta bastante incorporada pela empresa e pelos sócios.	O conhecimento e o conteúdo são valorizados para a escolha de um consultor. Além disso, a empatia é levantada como ponto fundamental, acima até da capacidade técnica. Ainda, ter disponibilidade e não apresentar soluções prontas são fatores levados em conta. Na empresa C, as entrevistadas dizem haver o discernimento de que a consultoria não traz um conhecimento pronto, o que é considerado um fator de sucesso pela literatura. As entrevistadas valorizam a capacidade de adaptar à realidade da empresa e manter o foco nas reuniões.
O trabalho do consultor se concentra em recomendações relevantes para decisões de natureza estratégica, mas os efeitos de uma consultoria ultrapassam esse âmbito. (PLOETNER, 2008.)	A consultoria para o processo de sucessão resultou na passagem da condução dos negócios para a terceira geração e saída de uma das três famílias da sociedade	Os consultores contratados para os processos estratégicos e de governança foram após os processos convidados a permanecerem como membros do conselho de administração	O aprendizado decorrente dos processos realizados abrangem o desenvolvimento da empresa e das sócias.
[Um] fato relevante a ser considerado ao prestar consultoria em empresas familiares é que nenhuma empresa é igual à outra, e, sendo assim, o consultor contratado para a intervenção deve ter em mente as diversas formas que essas empresas podem tomar. (LEVINSON, 1983.)	A habilidade do consultor as necessidades da empresa, seu momento e sua forma de agir é fundamental.	A habilidade do consultor as necessidades da empresa, seu momento e sua forma de agir é fundamental.	A capacidade de oferecer um serviço personalizado, numa espécie de parceria com o fornecedor, foi apontada como fundamental.

(Continuação do Apêndice C)

Proposições Teóricas	Empresa A	Empresa B	Empresa C
A terapia familiar é um esforço psicoterapêutico focado explicitamente nas relações entre membros da família, com o intuito de melhorar o funcionamento da família como uma unidade. (LEBOW; GURMAN, 1995.)	Não utilizada institucionalmente.	A terapia é utilizada em casos específicos e individuais.	A terapia contribuiu para que a sócia soubesse lidar melhor com questões pessoais e financeiras.
Os principais objetivos de uma terapia organizacional são reconstruir a confiança e restabelecer o senso de comprometimento entre a organização e os indivíduos. (STONER; HARTMAN, 1997.)	Não utiliza institucionalmente.	Utilizam a terapia neste sentido.	Utilizam a terapia neste sentido.
O terapeuta precisa ser um facilitador da mudança e não um direcionador dela, começando pelas mudanças pessoais planejadas. (MATHENY, 1998.)	Não utiliza institucionalmente.	Utiliza institucionalmente como uma forma planejada das organizações se prepararem para as mudanças, e alavancar seu desenvolvimento	Utiliza intervenção por terapia na perspectiva de mudança pessoal
O processo de formação educacional formal inclui aulas, trabalhos em sala, workshops, seminários, palestras e apresentações audiovisuais. (BIRDTHISTLE, 2006.)	Foram realizados treinamentos formais com uma instituição de ensino. A instituição foi selecionada por sua reputação e localização.	Foram realizados treinamentos formais com uma instituição de ensino. A instituição era selecionada por sua reputação e localização	Foram realizados treinamentos formais com uma instituição de ensino. A instituição era selecionada por sua reputação e localização
Há quatro razões principais para a adoção de estratégias de treinamento e desenvolvimento por parte das empresas: a) o advento de novas tecnologias; b) os efeitos do envelhecimento da população; c) impacto de pressões competitivas; d) a internacionalização dos mercados. (BIRDTHISTLE, 2006.)	O foco das intervenções de treinamento e desenvolvimento incidiu simultaneamente sobre a governança e o desenvolvimento das famílias proprietárias.	Os treinamentos visaram o desenvolvimento dos sócios, principalmente pelo fato de alguns não terem tido acesso à educação quando jovens. Esse fator ultrapassa os motivos geralmente abordados na literatura.	O treinamento de vendas teve o principal objetivo de buscar novas tecnologias e conhecimentos em administração. Já os treinamentos para o desenvolvimento de acionistas visaram a união da família
Um nivelamento conceitual pode ser uma medida educativa que permitirá à família desenvolver um vocabulário comum para facilitar a discussão de suas questões e a busca de soluções. (DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009.)	A necessidade de nivelamento e a possibilidade de realizá-lo impulsionou os resultados das intervenções.	Ocorreu desta forma	Ocorreu desta forma
Existem fatores do próprio ambiente de trabalho que possibilitam um aproveitamento positivo do treinamento. Dentre eles estão o acompanhamento do chefe com normas e regras claras, o apoio dos colegas àqueles que passaram ou estão passando pelo processo de formação, e a criação de mecanismos de acompanhamento pós-treinamento. (LEITÃO, 1996.)	Não observado	Ocorre conforme sugerido	Não observado

(Continuação do Apêndice C)

Proposições Teóricas	Empresa A	Empresa B	Empresa C
<i>Mentoring</i> é processo de desenvolvimento que envolve um <i>protegé</i> e um <i>mentor</i> , no qual se desenvolvem o conhecimento necessário para conduzir os negócios, as habilidades requeridas e os princípios da organização. (KRAM, 1985; BOYD; UPTON; WIRCENSKI, 1999.)	Não utiliza institucionalmente.	Alega não ter passado por processos de intervenção através de <i>mentoring</i> . No entanto, a observação de <i>mentoring</i> informal foi feita pela pesquisadora.	A Empresa C alega não ter passado por processos de intervenção através de <i>mentoring</i> .

Quadro 9: Síntese das observações feitas nas empresas A, B, e C relativamente às proposições teóricas que orientaram a análise

Fonte: Elaboração própria