



IBGC
Segmentos



O PAPEL DO PROTOCOLO FAMILIAR NA LONGEVIDADE DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA



IBGC
Segmentos

O Papel do Protocolo Familiar na Longevidade da Família Empresária

IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa
São Paulo | 2018

O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal

fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos – tem o propósito de ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparéncia, justiça e responsabilidade.

Para mais informações sobre o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, visite o website <www.ibgc.org.br>.

Para associar-se ao IBGC, ligue:
(11) 3185-4200.

Conselho de Administração

PRESIDENTE

Ricardo Egydio Setubal

VICE-PRESIDENTES

Monika Hufenüssler Conrads e Henrique Luz

CONSELHEIROS

Doris Beatriz França Wilhelm, Isabella Saboya, Israel Aron Zylberman, Leila Abraham Loria, Richard Blanchet e Vicky Bloch

Diretoria

Alberto Messano e Matheus Corredato Rossi

Superintendência Geral

Heloisa Bedicks

CRÉDITOS

Esta obra foi desenvolvida por grupo de trabalho (GT) formado por integrantes da equipe do IBGC e de sua Comissão de Empresas de Controle Familiar. Compuseram o GT: Fernando Crissiuma Mesquita, Henrique Cordeiro Trecenti, Lucas Legnare, Luís Fernando Baldan Fechio, Maria Cristina Bianchi, Maria Eduarda Brennand Campos, Monika Hufenüssler Conrads e Rodrigo Lima.

Imagen da capa: Lightspring/Shutterstock.

AGRADECIMENTOS

A Ana Paula Baltazar, pela colaboração no processo de redação do documento.

Aos membros da Comissão de Empresas de Controle Familiar, pelo auxílio na elaboração do projeto que deu resultado a esta publicação e pela participação em audiência restrita que avaliou o documento: Andréa Sanches Fernandes, Beatriz Brito, Bruno Nunes Vaz, Célia Picon, Cesar Pereira Dohler, Eleusa Maria Garcia Melgaço, Gabriela Baumgart, Jorge Eduardo Beira, Liana Moraes de Almeida Prado, Liesellote Lundgren Martinez, Maria Elena Veronese , Miriam Voigt Schwartz, María Núria Pont Soriano, Olga Colpo, Paula Depieri, Ricardo Setubal, Sandra Papaiz e Silvia Ramos Vasques Englert.

A todos que enviaram contribuições durante o período em que o documento esteve disponível para consulta pública: Adriana Rocha, Annibal Ribeiro Lima, Artur Neves, Claudia Tondo, Claudio Cercachim, Elaine Cristina Martin, Elvio Lupo Jr., Francis Matos, Francisco Eduardo de Almeida Duarte, Glacy Fatorelli, Hamilton Ibanes, Herbert Steinberg, Jorge Augusto Nascimento, Juliana Richter, Luiz Marcatti, Michelle Squeff, Rafael Homem de Carvalho, Richard Doern, Vladimir Barcellos Bidniuk e Grupo Baumgart.

I590 Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

O papel do protocolo familiar na longevidade da família empresária /
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP : IBGC,
2018. (Série: IBGC Segmentos).

32 p.

ISBN: 978-85-99645-55-0

1. Empresa familiar. 2. Gestão. 3. Sucessão. I. Título.

CDD-658.041

Sumário

APRESENTAÇÃO	7
PREFÁCIO	9
INTRODUÇÃO	11
1. POR ONDE COMEÇAR: CONCEITOS BÁSICOS	13
2. CONTEÚDO DO PROTOCOLO FAMILIAR	19
2.1 Missão, visão e valores da família empresária	19
2.2 Separação de papéis	21
2.3 Regras, acordos e condutas	23
3. REVISÃO DO PROTOCOLO	27
CONSIDERAÇÕES FINAIS	29

Apresentação

As publicações do IBGC têm por objetivo disseminar boas práticas de governança corporativa, constituindo, assim, um canal de comunicação do instituto com suas partes interessadas, desde seus próprios associados, passando por empresas e outras organizações do setor público e privado, até a sociedade brasileira e seus congêneres internacionais.

Para auxiliar seus leitores na busca e no acesso de informações relevantes, o IBGC está reestruturando suas coleções a partir do conteúdo e dos temas de suas obras.

Esta publicação inaugura a série "IBGC Segmentos", a qual oferece recomendações destinadas a públicos ou setores específicos do mercado, como associações, sociedades de economia mista, cooperativas, empresas familiares, empresas fechadas, instituições financeiras, entre outros. A série representa uma forma de oferecer recomendações de governança a organizações com necessidades específicas por conta de sua estrutura, características particulares ou forma de controle.

Destinado a administradores, sócios e herdeiros de empresas de controle familiar, este trabalho trata de um importante documento da esfera das famílias empresárias: o protocolo familiar. Trata-se de um acordo firmado entre os membros da família que apresenta, a partir da tradição e do legado moral dos antepassados, princípios e regras que regulam o relacionamento entre os membros da família empresária e entre estes e a empresa.

Com esta obra, o IBGC espera apresentar ao leitor a importância do protocolo familiar como instrumento que auxilia os membros das famílias empresárias a melhor compreenderem seus direitos, deveres e responsabilidades na busca pela harmonia familiar e pela longevidade dos negócios.

Prefácio

Com esta publicação, o IBGC inicia mais uma importante frente de estímulo e contribuição à estruturação e disseminação de boas práticas entre as empresas familiares no Brasil.

A série "IBGC Segmentos" não poderia ser inaugurada com melhor e mais relevante tema - protocolo familiar.

Definindo regras e procedimentos do relacionamento entre familiares e da relação da família com a empresa, o protocolo é um documento estruturante que contribui para a legitimidade da governança familiar e corporativa.

Os princípios, as regras e as diretrizes que compõem um protocolo orientam comportamentos e constituem uma espinha dorsal para o modelo de governança.

Além disso, o processo de construção de um protocolo gera resultados inerentes ao próprio percurso, já que é essencialmente um processo participativo e que demanda alinhamento dos familiares. Sendo assim, torna-se um importante exercício para o aprendizado do trabalho conjunto, para o respeito às diferenças, para desenvolver a habilidade de ouvir e decidir o que é melhor para todos e para a empresa.

Um exercício que precisa estar ancorado nos valores da família e cujo direcionamento principal é o respeito.

Como bem revelam as orientações e os direcionadores compartilhados nesta publicação, é um processo possível e acessível para empresas familiares de diferentes tamanhos e resulta em um documento claro sobre missão, visão e responsabilidades. Com ganhos muito além deste resultado direto.

Mas, como todo documento, ele não gera impacto por si só. Para sua efetiva implantação, é necessária sua prática diária. E este é um desafio com o qual as empresas se deparam.

É preciso torná-lo vivo, referência constante para o relacionamento dos familiares, empresa e partes interessadas. A prática solicita exemplos para embasamento, tanto dos

valores quanto das regras. E esses exemplos somente são obtidos por meio da observação constante.

E é preciso lembrar que um caminho importante para manter sua vitalidade é a comunicação. Desde criar um documento simples, de fácil leitura e acessível a todos, até ativar a sua existência comunicando seus modos de uso nos fóruns adequados.

Por fim, como não poderia deixar de ser, é importante lembrar que o protocolo é

documento dinâmico, que demanda revisões regulares, de acordo com a evolução da governança, mas sempre ancoradas em princípios e valores da família.

Desejo a todos uma boa leitura e principalmente a instauração de processos construtivos e a criação de protocolos que auxiliem no desenvolvimento das relações e das empresas familiares no Brasil.

Célia Picon

Introdução

Ser sócio ou herdeiro de uma empresa familiar saudável e produtiva é, em geral, motivo de orgulho e fonte de benefícios, acompanhados de uma grande responsabilidade: preservar e dar continuidade ao legado dos fundadores e assegurar a longevidade de um negócio que é fonte de oportunidades e riqueza para muitos outros públicos.

As chances de êxito nessa tarefa aumentam quando a família empresária adota hábitos e práticas que ajudam a entender e respeitar os direitos e deveres de todos os seus integrantes, a fim de promover a compreensão, o envolvimento e a união da família em torno de seu negócio. Um mecanismo muito útil para atingir esse objetivo é o protocolo familiar. Ele retrata princípios, valores e regras claras para regular o relacionamento entre membros da família e entre estes e os gestores (familiares ou não) e sócios. Também chamado por alguns autores de constituição ou estatuto familiar, o protocolo é um acordo estabelecido entre os familiares que segue preceitos do legado moral e do histórico ou da tradição do grupo.

Produto do diálogo e da busca pelo consenso entre os familiares, o documento constitui um instrumento importante que sustenta a relação entre os membros da família, a relação destes com seus negócios e seu patrimônio e sua evolução ao longo do tempo. Ele cria as condições necessárias para reforçar a coesão entre os sócios da empresa e preservar e transmitir o legado da família.

A família tem o dever de organizar-se, de forma que sua capacidade de decisão seja garantida e disciplinada. Além disso, as discussões que precedem a implantação do protocolo contribuem para suscitar questionamentos e promover debates relevantes entre sócios e herdeiros, lembrando que o documento deverá refletir as demandas e as necessidades particulares de cada família apresentadas naquele momento. É uma forma também de prevenir conflitos internos que poderiam enfraquecer o sistema de governança e de decisão da empresa.

O protocolo é peça-chave na composição das três dimensões que integram o **sistema da empresa de controle familiar** – a família, a propriedade e a gestão –, especialmente considerando que os atores de cada uma destas dimensões podem ter visões e interesses diferentes em relação aos mais variados temas. Cada uma dessas dimensões deve ser gerida segundo sua própria natureza, suas diretrizes e seus documentos-base. O protocolo rege, sobretudo, a esfera da família, atuando entre (e intra-) gerações e no seu relacionamento com a empresa. O acordo de sócios atua na esfera da propriedade, e o estatuto ou o contrato social atua na esfera da gestão. É natural, porém, que o conteúdo desses documentos tangencie temas relacionados às outras dimensões. O gerenciamento dos temas próprios de cada esfera dependerá, portanto, da cultura e da estrutura da família e da organização, como mostra a figura a seguir.

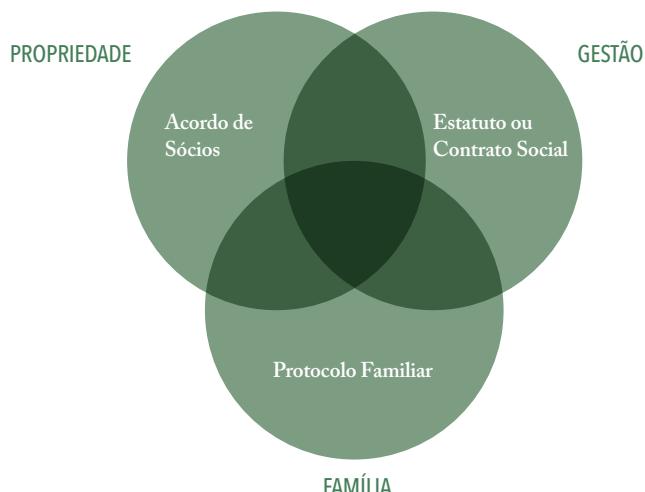
O objetivo desta publicação é conduzir as famílias empresárias ao longo de todo o processo de elaboração de um protocolo,

levantando possíveis temas a serem abordados, desafios a serem enfrentados, além de benefícios desse trabalho. Esta obra não pretende esgotar o tema, tampouco cobrir a miríade de detalhes e variações que podem estar presentes na realidade de cada família – por exemplo, regimes de casamento, opções religiosas que gerem doações, morte súbita de um fundador ou herdeiro, etc. Pretende, com efeito, mostrar que, ao mergulhar na sua própria história, valorizar seu legado e orientar e estimular o processo educativo da família empresária (sócios e futuros sócios) nos temas relativos à sociedade e sua governança, a família pode criar mecanismos sólidos para o constante investimento no capital intelectual e humano dos futuros sócios, os herdeiros, e se fortalece ainda mais.

Adaptada de IBGC, *Governança da Família Empresária*, op. cit., originalmente apresentado em K. Gersick et al., *Generation to Generation: Life Cycles of Family Business*, Boston, HBS, 1997.

Para mais informações, ver IBGC, *Governança da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações*, São Paulo, IBGC, 2016 (Série Cadernos de Governança Corporativa, n. 15).

Principais documentos do sistema da empresa de controle familiar



1

Por Onde Começar: Conceitos Básicos

AS DÚVIDAS MAIS COMUNS DAS FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS
NA CRIAÇÃO DE UM PROTOCOLO

Um protocolo familiar deve espelhar a dinâmica e as necessidades de cada família. O ideal é que o processo comece com a seleção dos temas considerados relevantes pelo grupo, a discussão das expectativas e desejos de cada um. Apresentamos a seguir respostas às principais perguntas sobre o trabalho de elaboração do protocolo para ajudar cada família a encontrar seu próprio caminho de evolução, de forma organizada, com direção e sentido.

O que é um protocolo familiar?

É um documento celebrado entre os sócios e herdeiros de famílias empresárias que representa a transformação das expectativas em combinações transcritas para um instrumento formal. É a representação dos valores, princípios, regras e condutas. Nele, são definidos papéis e responsabilidades, direitos e obrigações, regras e sanções, que são válidos para todos aqueles que integram a família empresária.

Por que elaborar um protocolo?

O protocolo é peça fundamental para estabelecer valores e princípios de atuação da família, além de incentivar o comprometimento moral dos familiares com o futuro do patrimônio e dos negócios e dar coerência ao legado dos fundadores da empresa. Aos princípios, somam-se regras para disciplinar a família em relação ao patrimônio e à gestão dos negócios, além de diretrizes de ingresso de familiares na empresa e de planejamento de sucessão. Princípios e

valores são inegociáveis, regras não. Elas podem ser revistas de tempos em tempos para refletir a evolução da empresa, da família e do próprio ambiente. A abrangência e a profundidade dessas normas dependerão muito do estágio de evolução da família empresária.

É importante ressaltar que, em organizações jovens, as três dimensões da empresa - família, gestão e propriedade - sobrepõem-se mais do que em empresas mais maduras. Nesse processo, misturam-se também interesses pessoais e questões de negócios que podem gerar um ambiente emocionalmente instável e prejudicar as decisões sobre a empresa. Um protocolo capaz de orientar os rumos do negócio com base em valores e princípios acordados ajuda a preservar o relacionamento saudável entre todos os envolvidos e, se bem construído e aplicado, constitui um dos pontos fortes da empresa familiar.

Quem deve liderar o processo?

A iniciativa de elaborar o protocolo pode ser de qualquer integrante do grupo que, com a aprovação da família, consiga reunir um conjunto de pessoas para trabalhar no documento. Nessa fase inicial, é recomendável envolver o maior número possível de representantes da família, com destaque para as várias gerações e núcleos familiares que a compuserem. Caso a família empresária esteja em um estágio mais avançado de governança e possua um conselho de família, este órgão poderá liderar o processo, estabelecendo interface com outras estruturas de governança, para propor e monitorar o escopo de atividades da família em relação a esse tema. Também é possível criar um pequeno grupo de trabalho ou comitê que se reporte periodicamente ao conselho de família. De acordo com as necessidades e a complexidade de cada família, o auxílio externo, na figura de facilitadores, pode colaborar com o processo, como será visto neste documento.

Quando é ideal pensar no assunto?

Quanto mais cedo o processo tiver início, melhor e mais fácil será a interação entre todos os envolvidos, e mais bases se constroem para crescer ordenadamente, evitando incertezas com relação aos papéis familiares dentro da empresa. É comum que a iniciativa de elaborar o protocolo ocorra em momentos de crise, mas o ideal é que esse trabalho seja feito quando a família empresária vive uma situação de harmonia, porque isso facilita a negociação dos termos do protocolo. É exatamente quando tudo está bem que esse documento encontra o ambiente mais adequado para ser construído em bases sólidas e ajuda a assegurar que os valores dos fundadores sejam transmitidos à família ao longo do tempo.

Uma forma de conduzir esse processo é fazer com que ele atenda às necessidades e demandas daquele momento específico da família empresária. Isso porque, no início, não há condições de se prever todas as necessidades que se apresentarão no futuro. À medida que for sendo praticado, e com o passar do tempo, outras demandas naturalmente surgirão. Ou seja, trata-se de um processo contínuo, constante e que requer atualizações e ajustes ao longo do tempo e conforme o crescimento da família. De qualquer forma, a família precisa querer se organizar

Cada família decide qual é o momento certo para produzir sua “constituição”, mas, quanto mais cedo o processo tiver início, melhor e mais fácil será a interação entre todos os envolvidos.

para iniciar esse trabalho, e o interesse em levar a empresa adiante deve ser encarado como uma missão pelas gerações seguintes. Neste caso, será delas a tarefa de mobilizar e organizar os familiares, especialmente os fundadores, para esse trabalho. Caso tomem a decisão de perpetuar o negócio, eles precisarão participar diretamente do processo de elaboração do protocolo, pois não é possível delegá-lo. Por causa da riqueza do processo, o melhor é evitar a adoção de um modelo preestabelecido, que não tenha sido elaborado pelo próprio grupo (com ou sem a ajuda de facilitadores externos). O documento será "construído" aos poucos, refletindo os princípios e valores da família.

E se surgirem conflitos?

Conflitos desperdiçam uma energia que é essencial à expansão e ao aprimoramento da atuação da empresa. Quando gerenciados de forma adequada, porém, eles contribuem para o próprio amadurecimento e a evolução do negócio. Na elaboração do protocolo, por exemplo, as posições conflitantes são muitas vezes inevitáveis e levam a discussões que ajudam a superar diferenças e impulsionam a criação de um documento sólido e eficiente. Nesse momento, é importante que os membros da família se conscientizem, portanto, de que o propósito das negociações está acima de possíveis desavenças pessoais.

Não é apenas na elaboração do protocolo, porém, que os conflitos aparecem. O documento, dessa forma, também pode prever mecanismos e metodologias que orientem a família a lidar com eventuais divergências ou conversas difíceis ao longo de sua trajetória.

O protocolo pode ser elaborado por qualquer família, independentemente de seu tamanho?

A elaboração do protocolo traz benefícios para qualquer família. Famílias empresárias

pequenas (comuns na primeira geração) podem vivenciar dificuldade de consenso em tomadas de decisão. Por isso, o alinhamento de regras por meio do documento evita problemas de comunicação, isolamento de opinião e a sensação, experimentada por alguns membros, de falta de neutralidade, principalmente pelo fundador. Da mesma forma, contribui também para a prevenção de formação de blocos antagônicos que podem trazer prejuízo para os círculos da família, da gestão e da propriedade.

As famílias empresárias com maior número de membros, geralmente a partir da segunda geração, são também muito beneficiadas pelo protocolo, por promover alinhamento de regras diante de uma diversidade maior de opiniões, necessidades e desejos. Além disso, aproxima as gerações mais novas dos valores e princípios dos fundadores.

Que tipo de regra deve entrar em um protocolo familiar?

As regras incluídas em um protocolo familiar devem ser claras e acordadas por todos para evitar situações conflitantes ou ambíguas, que podem aumentar à medida que a família cresce. O conteúdo das regras pode versar sobre temas amplos e variados, como regimes de casamento ou estilos de vida que os herdeiros podem "exibir"; além de outros abordados no quadro a seguir. É importante também que o protocolo familiar descreva claramente as expectativas de conduta do membro da família empresária, com previsão de advertências e sanções. Dessa forma, o documento se firma como referência permanente de orientação para o grupo, e a parte relacionada às sanções, numa comparação ligeira, funciona como um seguro para família – um conjunto de recursos de caráter preventivo, feito para ser usado apenas em caso de extrema necessidade.



Perguntas que norteiam a elaboração do protocolo

- Quais princípios e valores da família podem ajudar a construir o futuro com base no legado moral recebido dos antepassados?
- A família compartilha a mesma visão de futuro? Qual?
- A família pretende continuar investindo em conjunto? Em caso negativo, em que situações, ou em que momento futuro, a venda do negócio ou a obtenção de investimento externo poderia ser considerada?
- Quais são os critérios para definir quem faz e quem não faz parte da família?
- Quais são os critérios para definir que membros da família têm direito a trabalhar na empresa?
- Como são feitas a escolha e a sucessão dos líderes do negócio?
- Existem mecanismos para o gerenciamento de conflitos entre os familiares?
- Quais são os processos e as estruturas de governança familiar e quem deve conduzi-los? Os diferentes ramos da família terão representantes ou existe uma liderança periódica desses órgãos?
- Como as próximas gerações devem se envolver nos negócios da família e nas estruturas de governança?
- Deve a empresa, e de qual forma, participar na formação ou no direcionamento da carreira daqueles que não estão interessados na empresa?
- Quem são os mentores das gerações mais novas?
- A empresa terá um conselho de administração? Como a família participará dele?
- A família recorrerá a assessores externos para orientá-la sobre governança e gestão? De que forma eles serão envolvidos?
- A partir de quando e em que caso um membro da família tem direito de vender sua participação no negócio? Que restrições devem ser impostas a essa venda?
- Existem limitações para transações comerciais entre empresas de sócios com a empresa familiar? Eles têm autorização para perseguir oportunidade de negócios que entrem em conflito com os interesses da empresa familiar?
- Os membros podem se envolver com atividades políticas? Em que circunstâncias?

Quais as boas práticas recomendáveis para elaborar o protocolo?

É adequado que a elaboração do protocolo familiar envolva uma discussão preliminar para ratificar se todos os membros da família empresária desejam se manter sócios no negócio existente, ou mesmo em novos negócios que possam vir a ser desenvolvidos pela família. Com base nessa ratificação, o registro formal da identidade da família (propósito, missão, visão e valores) pode ser

um primeiro tema a ser abordado para constar do protocolo.

O debate com outras famílias que já tenham criado seu protocolo pode ser muito rico e ajudar a enxergar os resultados desse trabalho. A experiência prática é sempre mais enriquecedora no sentido de definir caminhos.

É altamente recomendável que o processo de elaboração do protocolo envolva, de alguma maneira, todas as gerações que possam contribuir com sugestões ou críticas para o

documento, resgatando o passado em comum, mas com uma preocupação em entender as visões e aspirações dos mais novos. Quando os fundadores têm a iniciativa de liderar a elaboração do protocolo, quando “compram a ideia”, o processo se torna muito mais forte e legítimo, pois eles conseguem aglutinar o grupo. Sem a participação desses líderes, o documento pode perder força e credibilidade.

Quando famílias de terceira geração (ou posteriores) iniciam o processo, muitas vezes os fundadores não estão mais vivos. Nesse caso, é importante buscar o apoio da geração mais velha, porque ela tem mais conhecimento do legado, da história da família e da evolução dos negócios, além de ter sido muito mais próxima dos fundadores e recordar como os valores foram transmitidos até o presente.

É interessante que o trabalho comece pelo mapeamento dos valores do grupo, da missão e dos papéis desempenhados pelos membros tanto na família quanto na empresa. Isso permite que o processo de decisão sobre as regras flua com mais facilidade. Afinal, antes das normas, propriamente, existem as “leis morais” que são determinadas pela história da família.

Qual a importância de contar com a ajuda externa de facilitadores?

A família pode – e talvez precise, em alguns casos – contar com a ajuda externa de facilitadores, pessoas neutras capazes de manter o foco do trabalho e gerenciar a discussão de questões do passado. Muitas dessas recordações são boas (o legado moral, por exemplo), mas alguns temas difíceis precisam ser digeridos com cuidado para que as dúvidas em torno deles sejam dirimidas e para que possíveis conflitos sejam equacionados em definitivo. A figura do facilitador pode ser importante para superar tensões e alcançar o alinhamento desejado, porque ele é capaz de utilizar sua neutralidade para moderar a negociação de pontos polêmicos e criar um documento de fato efetivo. Por isso, é importante ressaltar que o papel do facilitador não é propor, simplesmente, um modelo padronizado de protocolo para ser adotado pelo grupo. Na realidade, sua função é de ajudar a família a extrair os aspectos essenciais que comporão o documento, a partir das particularidades e necessidades daquele conjunto específico de pessoas.

2

Conteúdo do Protocolo Familiar

SUGESTÕES DE TEMAS A SEREM DISCUTIDOS E DOCUMENTADOS

O protocolo é uma “costura de afinidades”. A ideia é superar visões extremas para construir um alinhamento em torno de pontos de vista aceitos por todos. Apresentamos a seguir algumas sugestões de conteúdos que podem ser incluídos no documento, mas eles devem ser encarados apenas como um ponto de partida para as discussões. O formato e o conteúdo final do protocolo de cada família surgirão do processo de diálogo entre seus membros.

2.1 Missão, visão e valores da família empresária

A motivação principal dos fundadores para iniciar o negócio deve servir como base para descrever a missão, a visão, os valores e os objetivos da família no protocolo. É importante que o documento contenha um pequeno histórico da família empresária, as aspirações iniciais dos fundadores, seus ideais, o apoio dos cônjuges que estão ou estiveram à frente dos negócios (ou com uma atuação decisiva nos bastidores) e o papel das novas gerações. Com todas essas informações, é possível explicar a razão de ser do negócio e de que forma ele evoluiu. Esse histórico deve ressaltar possíveis situações de divergências de visões e cultura e como elas foram solucionadas para fortalecer a empresa e a família.

A investigação sobre o histórico da família empresária deve começar pelos fundadores, mas envolver também seus pais, companheiros ou companheiras, vizinhos e amigos, já que muitas vezes o legado pode vir de alguém que não atuou diretamente na empresa, mas que

É importante que o documento contenha um pequeno histórico da família empresária, as aspirações iniciais dos fundadores, seus ideais, o apoio dos cônjuges que estão ou estiveram à frente dos negócios (ou com uma atuação decisiva nos bastidores) e o papel das novas gerações.

participou ou assistiu de perto à criação do negócio, mesmo não pertencendo à família.

Ao levantar e discutir esse histórico, é importante que todos alinhem seus pontos de vista em relação ao desejo de participar de uma família empresária e de mantê-la como tal, investindo em conjunto os recursos exigidos pela sociedade de acordo com a missão, a visão e os valores debatidos.

Nessas discussões, talvez alguns dos participantes discordem dos rumos traçados e revelem sua disposição de sair da família empresária para se dedicar a outras iniciativas, com base em alicerces diferentes e em seus próprios valores. É até mesmo natural que, com o passar das gerações, ocorra uma pulverização do capital, dos interesses e do alinhamento da família em torno do negócio. Alguns membros poderão ter interesse em vender sua participação para adquirir liquidez e investir em outro negócio, ou para viver uma experiência diferente do legado moral e da herança patrimonial recebida. Nesse caso, é importante que o protocolo indique a existência de regras formais de saída da sociedade para aqueles que não desejam permanecer nela – tema que convém ser incluído no acordo de sócios –, evitando possíveis conflitos. Após essas discussões e

esclarecimentos, o protocolo será a forma de ratificar o compromisso daqueles que desejam se manter juntos na família empresária.

O documento deve explicitar claramente quem deverá assiná-lo e por que motivo, ressaltando que o resultado teve a concordância de todos que decidiram permanecer como parte do conjunto familiar, ou seja, sócios, herdeiros e cônjuges. O cumprimento das regras acordadas facilitará o entendimento a respeito do futuro da empresa familiar, com base nos princípios e no legado moral do passado. Como já foi dito antes, vozes discordantes – os sócios insatisfeitos com o que ficou estabelecido nas discussões – têm a opção de montar um novo núcleo de negócios, com suas próprias regras e um protocolo adequado ao seu ponto de vista.

As discussões sobre o protocolo podem abordar também o papel social da família, com base na disposição dos seus membros para empreender ações voluntárias em prol da comunidade. Empresas familiares costumam ter grande comprometimento com sua comunidade, e essas atividades ajudam a despertar e solidificar valores, a desenvolver habilidades profissionais e a criar uma imagem positiva para a família empresária e seus negócios.

2.2 Separação de papéis

O envolvimento de cada pessoa nos negócios e em torno das três dimensões de governança da empresa familiar – gestão, propriedade e família (mencionadas na introdução deste documento) – norteia a definição dos papéis a serem desempenhados na família e na organização. À família cabe, por meio do protocolo, apoiar e orientar os herdeiros em seu desenvolvimento profissional. Quando houver interesse em ingressar nos negócios, é ideal que sejam observadas as exigências comportamentais e de competência para cada um dos cargos a serem ocupados.

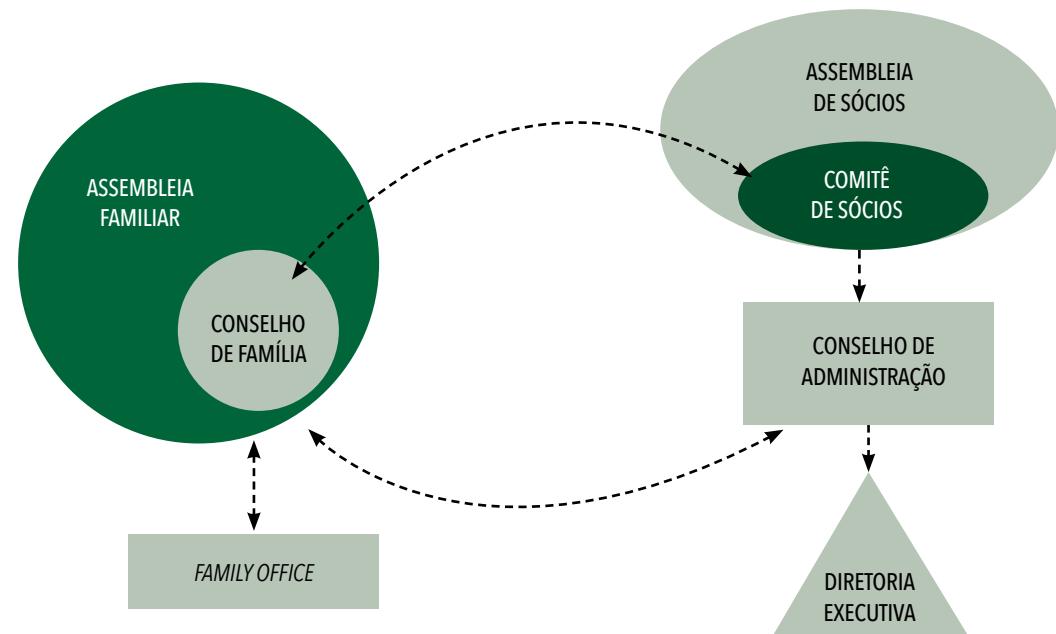
É comum destacar no protocolo os papéis relacionados à dimensão da gestão – ou seja, dos membros da família que querem ser executivos – e dos que querem trabalhar na empresa. É boa prática que a escolha dos indivíduos para ocupar cargos de gestores e conselheiros leve em conta a vocação de cada um e se baseie também em habilidades demonstradas de negociação e liderança do negócio. Os critérios de seleção devem ser os do mercado. No caso de um diretor-presidente, por exemplo, é importante que a família avalie as suas necessidades e quais são as qualificações e a experiência exigidas por uma empresa concorrente bem-sucedida (seja ela brasileira ou internacional, de capital aberto ou não). O mercado valoriza a meritocracia e a eficiência, não o nepotismo ou a acomodação. E é importante que, uma vez escolhidos, os futuros gestores e conselheiros, além daqueles que atuarão exclusivamente no âmbito da governança familiar, sejam treinados

adequadamente para desempenhar suas funções, independentemente de crenças, imposições e visões exclusivas e pessoais do controle societário. No entanto, por vezes se negligencia o papel dos membros que estão apenas na dimensão da propriedade – aqueles familiares que querem ser somente sócios, sem se envolver diretamente no dia a dia da organização. É importante definir as responsabilidades que esses indivíduos terão na família empresária. Qual será seu papel na sociedade empresária e que direitos e deveres eles terão? Quando esse papel não é suficientemente discutido e explicitado, há risco de conflitos entre os sócios-executivos e não executivos. Os primeiros tendem a achar que têm mais direitos, e os últimos, que não têm obrigações.

Os membros da família que decidem atuar apenas como sócios, ou investidores, têm a responsabilidade de apoiar os que desempenham cargos executivos no negócio. Isso não é diferente do que se espera dos sócios e investidores de qualquer empresa. No entanto, nos negócios de caráter familiar, é possível que os problemas de gestão se confundam com questões familiares e acabem por contaminar a harmonia entre os membros. Problemas como paternalismo, ingerências indevidas, centralização de poder, decisões emocionais, confusão patrimonial e financeira, entre outros, precisam ser equacionados nos fóruns criados especificamente para cuidar da governança familiar e para decidir sobre os rumos da família empresária e do negócio (ver figura a seguir).



Estruturas de governança familiar



Fonte: Cambridge Family Enterprise Group, 2015.

O protocolo descreve os diferentes órgãos de governança e sua atuação. O conselho de família se dedica a desenvolver as políticas familiares, buscando mediar conflitos, desenvolver as futuras gerações e organizar o acervo e a história da família. O grupo é eleito pela **assembleia familiar**, um fórum do qual participam todos os membros da família com foco principalmente em promover a integração e a comunicação. Já o **conselho de administração** responde pelo direcionamento estratégico dos negócios e pela eleição e supervisão da gestão empresarial (**diretoria executiva**). É esco-

lhido pela **assembleia de sócios**, que pode se encarregar também de eleger os próprios gestores da empresa, caso o conselho de administração não exista. O **comitê de sócios** não tem papel deliberativo e pode ser criado para discutir temas societários e fazer recomendações à assembleia. Por último, o **family office** é uma estrutura que apoia a governança da família e presta serviços aos familiares – desde um simples concierge (agendamento de viagens, supervisão de afazeres domésticos e compras, entre outras atribuições) até a gestão de patrimônio ou gestão de filantropia.

2.3 Regras, acordos e condutas

A legislação vigente não aborda todos os tópicos que regem as famílias empresárias. Isso tem um aspecto positivo, pois garante às famílias liberdade de decisão para encontrar as regras que melhor atendam às suas necessidades. O acordo afirmado no protocolo, portanto, ainda que não tenha força de lei, já é aceito como referência em algumas decisões judiciais.

Em geral, as regras contidas no documento podem ser classificadas de acordo com a sua natureza em dois grandes grupos:

- *Princípios familiares*, que definem expectativas de comportamento, visando à união e ao fortalecimento do clã familiar para sobreviver à força do tempo.
- *Condutas*, que têm força coercitiva (ainda que sem força de lei) e podem ser aplicadas nos casos em que um membro da família deixe de observar os princípios ou outras regras previstas no protocolo.

Essas regras podem versar sobre os mais variados temas, como os apresentados a seguir, a título de exemplo:

- *Ingresso na empresa* (como empregado ou sócios) – O ingresso de qualquer profissional na empresa, seja ele herdeiro ou não, deve sempre considerar as competências necessárias para que a empresa cresça de maneira rentável, sustentável e considerando o longo prazo. O râmetro do mercado é sempre uma boa medida. Um indivíduo que seja sócio, familiar e empregado estará exatamente na interseção das três dimensões da empresa familiar (família, empresa e gestão). Se for familiar e apenas herdeiro (mera expectativa de direito de um dia ser sócio) estará na interseção entre fa-

mília e gestão. Independentemente disso, a regra pode ser a mesma para o familiar, sócio ou herdeiro.

- *Critérios para ocupação de cargos, promoção, remuneração e desligamento* – A exigência de competências e cursos específicos para a ocupação de determinadas posições, experiência anterior, entre outras regras, dá mais transparéncia à seleção de membros da família para trabalharem na empresa ou atuarem nos órgãos de governança. O mesmo vale para questões relacionadas a promoções, remuneração e desligamento da empresa. Quando esses critérios são bem definidos, ficam mais claros os riscos e desafios que o membro da família enfrentará ao se candidatar a uma posição com outros concorrentes, já que ele não necessariamente será aprovado, e também assegurará que sua presença na empresa não seja garantida apenas por fazer parte da família. Por exemplo, o que acontece com quem se candidata a um assento no conselho? Há vagas para todos? Quais as consequências para quem não é aprovado? A transparéncia na seleção também facilita que esses indivíduos sejam aceitos pelos colaboradores da empresa que não fazem parte da família.
- *Usos de bens e serviços* – O mais recomendado é prever que nenhum dos familiares possa utilizar bens e serviços ou recorrer a colaboradores ou quaisquer outros recursos da empresa para fins particulares. Por exemplo, os sócios têm direito a receber empréstimo da empresa? A empresa pode patrocinar familiares

em atividades esportivas e culturais? Quais são os critérios para usar imagens ou o sobrenome relacionado à empresa em outro negócio de algum dos sócios? Em relação a esses temas, é importante também estabelecer critérios de prioridade e incluir nas regras os cônjuges e outros parentes por afinidade.

- *Preparação das próximas gerações para serem acionistas responsáveis* – Convém que o protocolo preveja como as novas gerações serão preparadas para dar continuidade ao legado da família empresária, seus valores e aspirações. Quem serão os mentores? Qual será o papel deles? Quais são os critérios para selecionar os membros que participarão de programas de mentoría? Quais as formações recomendadas?
- *Orçamento para a governança familiar* – Recomenda-se que o protocolo esclareça os parâmetros para dimensionar esse orçamento e os critérios de uso para não deixar dúvidas sobre a aplicação dos recursos. Que percentual dos dividendos pode ser destinado ao treinamento dos familiares que ingressarão nos negócios ou à instalação de um *family office*, por exemplo? Qual será a fonte dos recursos? Que atividades devem ser custeadas por esse orçamento?
- *Saída da sociedade* – É muito importante que a família estabeleça políticas e critérios para que um membro tenha o direito de vender a sua participação no negócio. O objetivo por trás dessas regras deve ser sempre manter ou impulsionar o valor da empresa no caso de venda. As regras de saída da sociedade devem ser estabelecidas no acordo de sócios, mas podem ser anexadas ao protocolo a fim de complementá-lo. Pode-se discutir também a criação de um fundo para comprar a participação de um sócio que queira sair da empresa, de modo que a família possa manter a propriedade do negócio.
- *Regimes de casamento/participação de cônjuges ou enteados* – A participação dos cônjuges pode ser muito interessante, pois eles trazem para a família elementos de outras culturas e são essenciais na formação da futura geração. É importante levar em conta, porém, que separações podem dar origem a conflitos, com impactos para toda a família. Uma forma de reduzir a tensão emocional associada a esses eventos difíceis é estabelecer no protocolo o regime de casamento ideal para a família empresária. Vale lembrar, no entanto, que geralmente é o acordo de sócios que estabelece os direitos dos cônjuges em relação às decisões da família e da empresa e ao patrimônio, em caso de separação ou sucessão.

Possíveis fontes de conflito

É importante que as regras contidas no protocolo familiar ajudem a prevenir conflitos entre os membros da família. Listamos a seguir algumas das principais fontes de tensão:

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



3

Revisão do Protocolo

QUANDO E POR QUE ATUALIZAR OS DISPOSITIVOS DO DOCUMENTO

O protocolo familiar não tem a pretensão de reger todos os fatos ou hipóteses que podem vir a ocorrer na vida de uma família e de uma empresa. Ele é um documento vivo que, de tempos em tempos, precisa sofrer atualizações em seu conteúdo para refletir novas necessidades criadas pela evolução dos negócios e da cultura da família empresária.

Afinal, a cultura é um patrimônio imaterial dinâmico que envolve não somente aspectos geracionais do tronco consanguíneo, mas também o papel que a presença dos cônjuges representa para a evolução da família empresária. A cultura induz transformações importantes em relação a aspectos dicotômicos de preservação/tradição e de evolução/modernização. Sem dúvida, é um fator determinante para a necessária e oportuna revisão do protocolo.

Os alicerces do trabalho de revisão são os princípios e valores da família empresária. É interessante que esse processo de reflexão seja previsto no próprio documento, com a definição de prazos de validade e de revisão periódica do protocolo. Esse prazo dependerá da maturidade da família empresária e deverá ser fixado preferencialmente por consenso entre seus integrantes. De qualquer forma, é importante considerar que o documento deve ser elaborado com vistas a ser duradouro, ainda que a revisão periódica – ou sempre que necessário – seja boa prática.

A periodicidade estabelecida não deve constituir, no entanto, um impedimento para que os familiares revejam o documento antes do prazo previsto. Sempre que houver lacunas nas disposições, a tradição e os bons costumes, aliados aos princípios e aos valores estampados no documento, garantirão um norte para a família. Mas, em situações excepcionais, talvez seja necessário rever o protocolo fora dos prazos previamente estabelecidos. É o que pode acontecer, por exemplo, no caso de uma crise que atinja a empresa, de morte inesperada de um dos

Em situações excepcionais, talvez seja necessário rever o protocolo fora dos prazos previamente estabelecidos.

membros da família ou quando um divórcio acaba levando a processos patrimoniais que afetem a empresa. Em resumo, o protocolo deve ser revisto em qualquer situação de prejuízo iminente e que não seja possível esperar o prazo inicialmente estabelecido.

Caso ainda não tenha previsto regras para lidar com essas situações, a família tal-

vez veja a necessidade imediata de se reunir para discuti-las, sem ter de esperar os anos previstos para rever o protocolo. Em todos esses casos, é importante prever quais estruturas de governança familiar serão capazes de participar dessas discussões com a devida neutralidade para assegurar uma transição segura. Convém também avaliar se a participação de mediadores externos será necessária para isso.

Em um processo bem conduzido de construção do protocolo, a revisão periódica também é importante como fonte de aprendizado e desenvolvimento da família. À medida que o documento é refinado, a família evolui e seus relacionamentos amadurecem.

Considerações Finais

A criação e o permanente aperfeiçoamento do protocolo envolvem debates enriquecedores para todos os que participam da família empresária. O resultado desse trabalho é um documento claro sobre missão, valores, regras e responsabilidades dos participantes. Os benefícios do processo, no entanto, vão muito além dessas estruturas formais.

No esforço de dialogar e alcançar consenso, os integrantes da família desenvolvem conhecimentos mais profundos a respeito da sua própria história. Ampliam sua visão sobre novas oportunidades e riscos ainda não considerados em seus planos de futuro. Entendem melhor seus papéis e colaboram para evitar interferências indevidas na empresa familiar. Aprendem a gerenciar suas emoções de forma positiva e se preparam muito melhor para lidar com desafios de relacionamento e negócios que terão pela frente.

Tudo isso ajuda a construir e fortalecer o patrimônio material do grupo, mas, acima de tudo, desenvolve também um legado moral que atravessa gerações e se torna muito maior que a própria empresa e a família. Uma prova de que, de fato, o todo pode ser muito maior que a soma das partes.

PATROCÍNIO



O sucesso de uma empresa depende inicialmente do protagonismo e da visão do empreendedor individual. À medida que a propriedade vai sendo diluída entre as gerações, é necessário organizar a família para que a empresa possa ter uma plataforma estável de crescimento, evitando vulnerabilidades como a forte dependência dos fundadores, a ausência de um adequado plano de sucessão e a falta de talentos dentro e fora da família, dentre outros fatores.

Para preservar o empreendimento familiar, é preciso haver cultura baseada em valores e definir as regras do jogo muito antes que elas sejam necessárias. É nesse contexto que o protocolo familiar representa um elemento extremamente eficaz e relevante para a governança da família. Se bem fundamentado nos valores e nas aspirações familiares, o documento contribuiria para esclarecer os direitos e as responsabilidades de cada membro do grupo, ajudaria a evitar conflitos e fortaleceria a melhor conexão entre os vários membros da família.

Nós, da PwC, temos ajudado famílias empresárias em todo o mundo a se organizar para viabilizar a realização das suas ambições e preservar a relevância de seus negócios ao longo de gerações.

Percebemos, no entanto, que poucas são as publicações no mercado a tratar desse assunto com abrangência necessária e abordando o processo de estruturação de regras e comportamentos que refletem os desejos da família em relação ao seu próprio futuro, assim como o futuro da empresa.

Com nosso apoio a esta publicação do IBGC, acreditamos estar contribuindo para preencher essa lacuna e para disseminar um conteúdo conceitual, que ajude a fortalecer a governança das empresas familiares brasileiras.

Fernando Alves

Sócio-presidente
PwC Brasil

Carlos Mendonça

Sócio e líder para Empresas Familiares
PwC Brasil

EDIÇÃO

IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

PATROCÍNIO



APOIO



As chances de se construir uma empresa familiar saudável e produtiva aumentam quando a família empresária adota hábitos e práticas que ajudam a entender e respeitar os direitos e deveres de todos os seus integrantes. O protocolo familiar é um instrumento importante na busca por esse objetivo, pois sustenta a relação entre os membros da família, a relação destes com seus negócios e seu patrimônio e sua evolução ao longo do tempo.