

**THIAGO ANDRADE ASATO**

**GESTÃO FAMILIAR E PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO:  
UM ESTUDO MULTICASO**

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO LOCAL  
MESTRADO ACADÊMICO  
CAMPO GRANDE - MS  
2016**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Biblioteca da Universidade Católica Dom Bosco – UCDB, Campo Grande, MS, Brasil)

Asato, Thiago Andrade  
A798g      Gestão familiar e planejamento sucessório: um estudo multicaso /  
                  Thiago Andrade Asato; orientadora Arlinda Cantero Dorsa -- 2016.  
                  136 f. : il.

Dissertação (mestrado em desenvolvimento local) - Universidade  
Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2016.

1. Empresas familiares – Planejamento sucessório 2. Governança  
Corporativa 3. Desenvolvimento regional I. Dorsa, Arlinda Cantero  
II. Título

CDD – 658.041

**THIAGO ANDRADE ASATO**

**GESTÃO FAMILIAR E PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO:  
UM ESTUDO MULTICASO**

Dissertação de mestrado apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Local Mestrado/Doutorado, como exigência final para obtenção do Título de Mestre em Desenvolvimento Local, sob a orientação da Profª Drª Arlinda Cantero Dorsa.

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO LOCAL  
MESTRADO ACADÊMICO  
CAMPO GRANDE - MS  
2016**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**Título:** Gestão familiar e planejamento sucessório: um estudo multicaso

**Área de concentração:** Desenvolvimento Local em Contexto de Territorialidades

**Linha de pesquisa:** Cultura, Identidade e Diversidade na Dinâmica Territorial

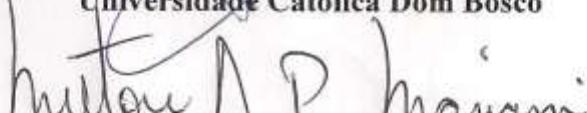
Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Local - Mestrado Acadêmico/Doutorado - Universidade Católica Dom Bosco, como requisito final para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Local.

Exame de Defesa aprovado em: 08 / 12 / 2016

### **BANCA EXAMINADORA**

  
Profª Drª Arlinda Cantero Dorsa – Orientadora  
Universidade Católica Dom Bosco

  
Prof Dr Michel Angelo Constantino de Oliveira  
Universidade Católica Dom Bosco

  
Prof Dr Milton Augusto Pasquotto Mariani  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

A Deus, pela capacidade de resiliência  
e aos meus pais, pelo apoio  
inconstitucional.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pelo dom de me fazer permanecer resiliente e por fortalecer minha alma.

A minha orientadora Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Arlinda Cantero Dorsa, pela capacidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo, com precisão e presteza, auxiliando-me ao máximo. Com o seu apoio e parceria, estendemos as orientações para a elaboração de artigos em coautoria e participação em grupos de pesquisa.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento-mestrado, em especial à Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Augusta, pelas considerações e presteza em ajudar sempre que necessário.

A minha família, pelo apoio e aceitação em dividir a vida empresária novamente com as salas de aula.

Aos amigos de mestrado, que tenho muito apreço e consideração.

A Universidade Católica Dom Bosco, por me contemplar com a bolsa excelência, permitindo terminar meus estudos sem o ônus de pagamento.

A Janete Miranda de Mello, que formatou todos os meus trabalhos ao longo do mestrado.

Aos empresários familiares, que aceitaram prontamente serem entrevistados e participar ativamente deste trabalho, meus sinceros agradecimentos.

A persistência é o caminho do êxito.

Charles Chaplin

ASATO, Thiago Andrade. *Gestão familiar e planejamento sucessório: um estudo multicaso*. Campo Grande. 2016. 136f. 2016. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Local) - Universidade Católica Dom Bosco.

## RESUMO

As empresas familiares têm grande representatividade na economia nacional e global, demandando atenção especial em todas as esferas, sejam jurídicas, empresariais ou acadêmicas. Nesse tipo de empresa, família e empresa se sobrepõem, impactando os resultados do negócio no médio e longo prazo. O maior impacto iminente trata-se da ausência de planejamento sucessório, e em segunda escala, a não utilização de ferramentas de governança corporativa. Esse trabalho tem como objetivo instigar entre as empresas familiares de Mato Grosso do Sul a necessidade de antever seu planejamento sucessório e estimular práticas de governança corporativa, além dos aspectos culturais locais das famílias empresárias, envolvidos na gestão de tais empresas, especificamente de natureza alimentícia. Pela interdisciplinaridade da temática, o presente estudo versou-se das linhas de estudo: governança, cultura e saberes locais. O critério de escolha das empresas estudadas baseou-se na contribuição de tais empresas com o comércio e desenvolvimento local de Campo Grande/MS, pelo tempo de existência superior a 20 anos. A metodologia utilizada foi bibliográfica e de campo a partir de entrevistas semiestruturada tendo como roteiro básico as seguintes questões: 1. Contexto histórico, social e cultural da empresa familiar, 2. Características de cultura organizacional, 3. Processo de sucessão na empresa. Os resultados permitem colaborar com uma reflexão de que empresas que prepararam a sucessão com antecedência tiveram mais visão de longo prazo, bem como aquelas que fizeram uso da governança, se tornaram mais profissionais. Ademais, o elemento da confiança e do empreendedorismo foram representativos nos múltiplos casos estudados, bem como a aculturação dos valores da empresa.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento local. Gestão familiar. Planejamento sucessório. Governança corporativa.

ASATO, Thiago Andrade. *Family management and succession planning: a multicase study*. Campo Grande, 2016. 136f. 2016. Dissertation (Master in Local Development) - Dom Bosco Catholic University.

## ABSTRACT

Family businesses have great representation in the national and global economy, requiring special attention in all areas, whether legal, business or academic. In this type of company, family and business overlap, impacting business results in the medium and long term. The most immediate impact of this is the absence of succession planning, and second scale, non-use of corporate governance tools. This work aims to instigate among family businesses of Mato Grosso do Sul the need to anticipate their succession planning and encourage corporate governance practices, as well as local cultural aspects of business families, involved in the management of such companies, specifically food industry. The interdisciplinarity of this theme revolved around two lines of study: governance, culture and local knowledge. The selection criteria of the companies studied was based on the contribution of these companies to trade and local development Campo Grande / MS at time of higher existence for 20 years. The methodology used was bibliographical and field from open interviews with the basic script the following questions: 1. historical, social and cultural context of the family business, 2. setting values, vision and mission of the company, 3. the process of succession in the company. The results allow us to collaborate with a reflection that companies that prepared the succession in advance had more long-term vision, and those who made use of governance have become more professional.

**Keywords:** Local Development. Family Management. Succession Planning. Corporate Governance.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Características dos estágios de desenvolvimento da empresa familiar .....	28
<b>Figura 2</b> - Modelo dos três círculos .....	41
<b>Figura 3</b> - Situar as pessoas e seus interesses .....	42
<b>Figura 4</b> - A transição .....	50
<b>Figura 5</b> - Modelo dos três círculos – Interdisciplinaridade.....	64
<b>Figura 6</b> - A evolução dos pilares da governança corporativa .....	65
<b>Figura 7</b> - Setor de Agropecuária (previsão) e Varejo .....	83
<b>Figura 8</b> - Setor de construção civil.....	83
<b>Figura 9</b> - Setor de Automóveis, máquinas e equipamentos .....	84
<b>Figura 10</b> - Símbolo do Sobá, na Feira Central de Campo Grande.....	97

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1</b> - Pontos fortes e fracos das organizações familiares.....	32
<b>Quadro 2</b> - Conceitos de sucessão de empresa familiar .....	39
<b>Quadro 3</b> - A criação de ações de liquidez na empresa familiar .....	44
<b>Quadro 4</b> - Premissas de GC para pequenas e médias empresas .....	53
<b>Quadro 5</b> - Princípios básicos da governança corporativa do IBGC .....	56
<b>Quadro 6</b> - Tipos de ruptura, seus sintomas e modos de prevenção .....	58
<b>Quadro 7</b> - Fatores ligados a cultura organizacional.....	76
<b>Quadro 8</b> - Aspectos de cultura organizacional .....	115

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Número de funcionários nas empresas.....	109
<b>Gráfico 2</b> - Sexo dos funcionários .....	110
<b>Gráfico 3</b> - Indicador de Rotatividade (turn-over).....	111
<b>Gráfico 4</b> - Salários de funcionários .....	112
<b>Gráfico 5</b> - Ticket médio (compra média do cliente) .....	115
<b>Gráfico 6</b> - Média de atendimentos por dia .....	116
<b>Gráfico 7</b> - Estimativa de faturamento anual.....	117

## SUMÁRIO

<b>1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....</b>	13
<b>2 A PESQUISA: ASPECTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS .....</b>	16
2.1 Natureza da pesquisa.....	16
2.2 Objetivos do estudo .....	18
2.3 Questões norteadoras.....	19
2.4 A coleta, análise e interpretação dos dados .....	19
<b>3 A EMPRESA FAMILIAR: REFLEXÕES E PERSPECTIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL .....</b>	22
3.1 A empresa familiar e seus enfoques .....	27
3.2 A empresa familiar brasileira no cenário social e econômico.....	30
3.3 Diagnóstico socioeconômico de Mato Grosso do Sul nas empresas familiares .....	33
<b>4 PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO E GOVERNANÇA CORPORATIVA.....</b>	38
4.1 Conceitos sobre planejamento sucessório .....	38
4.2 O que não é planejamento sucessório?.....	48
4.3 A governança corporativa e sua aplicabilidade em pequenas e médias empresas familiares.....	52
4.4 Outras esferas da governança .....	59
4.4.1 Governança familiar.....	61
4.4.2 Governança jurídico-sucessória .....	63
<b>5 CULTURA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES.....</b>	66
5.1 Contexto histórico nas empresas familiares .....	66
5.2 Cultura organizacional: conceitos e relação com o processo de sucessão .....	70
5.3 Gerenciamento de conflitos e gestão da reputação .....	78
<b>6 O GERENCIAMENTO FAMILIAR DE EMPRESAS EM CAMPO GRANDE .....</b>	87
6.1 A visão da gestão familiar libanesa: o caso da E1 .....	88

6.1.1 O contexto histórico, social e cultural.....	88
6.1.2 Definição de valores, visão e missão da empresa .....	90
6.1.3 O processo de sucessão na empresa .....	92
6.2 Da gestão familiar japonesa: caso da E2, na Feira Central de Campo Grande - MS ....	93
6.2.1 O contexto histórico, social e cultural.....	93
6.2.2 Definição de valores, visão e missão da empresa .....	97
6.2.3 O processo de sucessão na empresa .....	100
6.3 Do Rio Grande do Sul para o Mato Grosso do Sul: o caso da E3.....	101
6.3.1 O contexto histórico, social e cultural.....	101
6.3.2 Definição de valores, visão e missão da empresa .....	103
6.3.3 O processo de sucessão na empresa .....	105
6.4 Reflexões e demais considerações sobre as empresas estudadas .....	107
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>120</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>123</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>131</b>

## **1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

As empresas familiares têm uma grande representatividade na economia nacional e global e só por esse motivo, já demandam uma atenção especial em todas as esferas jurídicas, empresariais e acadêmicas. Por estar envolvido em uma empresa familiar, despertou o interesse desse pesquisador em se aprofundar no assunto gestão familiar e toda a sua complexidade.

Ao se dedicar tempo, aos estudos nacionais e internacionais sobre o tema proposto, percebe-se um grande número de pesquisas envolvendo planejamento sucessório e governança corporativa em empresas familiares, porém muito pouco ou quase nada acerca de aspectos culturais locais das famílias que estão envolvidas na gestão em empresas em Mato Grosso do Sul, especificamente da natureza alimentícia, além da cultura organizacional.

O Programa de Mestrado em Desenvolvimento Local da UCDB fomenta e amplia ensaios e observações voltados para a comunidade local, seja no aspecto econômico e social. Na vertente da economia, é possível analisar o mercado, capital social, governança, cultura empresarial, missão, visão e valores que norteiam as empresas locais estudadas, além dos aspectos da territorialidade. Na questão das ciências sociais, tal estudo oportunizou adentrar nos aspectos culturais institucionalizados pelos empreendedores na política das respectivas empresas estudadas e o quanto fundamental esses aspectos colaboraram com a rotina empresarial no local estudado.

A interdisciplinaridade deste estudo é comprovada quando se observam assuntos pertinentes à economia, sociologia, aspectos culturais, seja em termos de valores e crenças até à cultura empresarial, os efeitos jurídicos que são instrumentos do direito; além da administração e gestão. Nessa perspectiva, pode-se observar que esta pesquisa pauta-se em duas linhas: da governança e dos saberes culturais locais, demonstrando mais uma vez a capacidade e complexidade que o tema envolve.

Ademais, observam-se poucos estudos voltados para empresas familiares locais, que serão apresentados no capítulo 2. Desde então, entendemos que este trabalho pode contribuir

com uma reflexão sobre Gestão Familiar e os aspectos culturais locais que envolvem as empresas estudadas, haja vista que seus respectivos proprietários são oriundos de outras culturas, fora de Mato Grosso do Sul, e por motivos e razões específicas, escolheram nosso estado para constituir suas famílias e seus negócios.

O objetivo geral deste trabalho, portanto, é avaliar como os empresários familiares de Mato Grosso do Sul têm viabilizado o processo de sucessão em suas empresas. Paralelamente a esse objetivo, pretende-se identificar os principais desafios e dificuldades que envolvem esse processo nas empresas de pequeno e médio porte do meio alimentício, além do interesse e conhecimento nas esferas de governança. Propõe-se ainda, nas empresas estudadas, encontrar quais as características culturais das respectivas famílias empresárias são utilizadas no negócio familiar e que propiciam o desenvolvimento local.

Considerando a notabilidade das empresas familiares no Brasil, parte-se do pressuposto que é necessária uma orientação prévia no sentido do planejamento sucessório dessas empresas, com vistas para a perpetuidade, já que poucas sobrevivem à entrada da terceira geração no negócio.

O presente estudo foi estruturado em seis capítulos, conforme segue: 1. Considerações Iniciais; 2. A pesquisa: aspectos teórico-metodológicos; 3. A empresa familiar: Reflexões e Perspectivas para o Desenvolvimento Local; 4. Planejamento Sucessório e Governança Corporativa; 5. Cultura organizacional em empresas familiares; 6. O gerenciamento familiar de empresas em Campo Grande.

Nas Considerações Iniciais, aponta-se a visão global que pauta essa dissertação, sua temática, qual a justificativa pela escolha do tema e, em seguida, uma contextualização geral dos aspectos observados na pesquisa de campo, contemplada no capítulo dois.

No terceiro capítulo, apresentam-se os principais conceitos de Empresa Familiar e sua relação com o Desenvolvimento Local, sendo referenciados os principais autores e a relação complexa entre família, propriedade e gestão, conceito denominado de três círculos, usado exaustivamente em estudos sobre gestão familiar. Retratamos também o diagnóstico socioeconômico de Mato Grosso do Sul nas empresas familiares, com o intuito de avaliar e apresentar os dados dos setores primário, secundário e terciário do estado, a fim de promover o desenvolvimento como um todo. Julgamos expor dados desses setores, em que o comércio também se inclui, para dar mais amplitude ao objeto de estudo, no caso, as empresas familiares do ramo alimentício.

O quarto capítulo envolve os temas centrais deste estudo, no caso o planejamento sucessório e a Governança Corporativa, ora denominada GC. Sucessão envolve dedicação e

meritocracia, conjuntos que consideramos imprescindíveis no planejamento sucessório, porém nota-se que muitas empresas acabam não tendo um planejamento formal de sucessão, por isso expõe-se nesse capítulo, além dos conceitos, os efeitos práticos de um bom planejamento e ações que possam criar liquidez nas empresas familiares.

A segunda parte do capítulo quatro, o mais extenso, envolve a aplicabilidade da GC em pequenas e médias empresas familiares. Muito se fala em governança corporativa em grandes empresas, inclusive, nas empresas listadas em bolsa, a GC é uma ferramenta obrigatória, na prestação de contas aos acionistas e demais *stakeholders* (todas as demais partes interessadas). Propomos, ao falar de governança, mais especificamente, GC, estender tal assunto às pequenas e médias empresas, para que utilizem formalmente de metodologias que envolvam todas as esferas da governança, a saber, a governança Familiar e governança jurídico-sucessória.

O quinto capítulo aborda a cultura organizacional em empresas familiares, além do gerenciamento de conflitos e a gestão da reputação. A amplitude do conceito de família é versado neste capítulo e, além disso, discorre-se sobre a cultura organizacional na empresa familiar, o seu contexto histórico e sua relação com o planejamento de sucessão.

No sexto e último capítulo, apresenta-se o gerenciamento familiar das empresas em Campo Grande, no segmento alimentício, enfatizando as três empresas estudadas e os resultados obtidos.

## **2 A PESQUISA: ASPECTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS**

Este item tem como objetivo demonstrar os aspectos teóricos e metodológicos da presente pesquisa, tratando da forma de abordagem, do método, enfim, todo o procedimento usado para a realização desse trabalho.

Entende-se por pesquisa a atividade básica da Ciência na sua indagação e construção da realidade, ela que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo, portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação. Nesta visão, nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática. As questões da investigação estão, portanto, relacionadas a interesses e circunstâncias socialmente condicionadas. São frutos de determinada inserção no real, nele encontrando suas razões e seus objetivos (MINAYO, 2013).

Para tanto, utilizou-se como modelo metodológico de pesquisa científica aquele adotado por Minayo (1993 e 2013) e Lakatos (2010), constituindo-se da abordagem qualitativa e do método indutivo, posteriormente fundamentado. Ademais, por envolver um estudo entre três empresas, adotou-se o conceito de casos múltiplos, contextualizado por Yin (2005).

### **2.1 Natureza da pesquisa**

O método é nada mais, nada menos, do que o direcionamento da pesquisa, ele indica que meios o pesquisador vai tomar para pôr em prática a sua efetiva pesquisa.

Minayo (1993) avalia que um bom método será sempre aquele, que permitindo uma construção correta dos dados, ajude a refletir sobre a dinâmica da teoria. Portanto, além de apropriado ao objeto da investigação e de oferecer elementos teóricos para a análise, o método tem que ser operacionalmente exequível.

Por tal obra versar sobre temas diversos, no caso: gestão familiar, planejamento sucessório e governança corporativa, além da cultura organizacional empregada nas empresas estudadas, hão de se esclarecer os principais autores dos respectivos assuntos, mencionados sempre no início de cada capítulo, com o propósito de facilitar a leitura e entendimento desse trabalho.

O método vai auxiliar a parte prática em conjunto com o que se tem de fundamentação teórica, como se fosse um elo entre tais partes, a nosso ver, gêmeos siameses, já que a teoria ajuda a explicar a ação prática e vice-versa.

Com relação à abordagem, Minayo e Sanches (1993, p. 244), ponderam que:

A abordagem qualitativa realiza uma aproximação fundamental e de intimidade entre sujeito e objeto, uma vez que ambos são da mesma natureza: ela se volta com empatia aos motivos, às intenções, aos projetos dos atores, a partir dos quais as ações, as estruturas e as relações tornam-se significativas.

Um dos objetivos para escolha dessa temática vai de acordo aos anseios e motivações desse pesquisador em levar tais assuntos à rotina de pequenos empresários, visto que esse investigador também é gestor em pequena empresa familiar. Paralelamente, espera-se com esse trabalho propor uma fundamentação teórica dos últimos cinco anos, propondo mais informações atuais e contemporâneas.

Retornando à Minayo e Santos (1993), ao analisar a abordagem qualitativa, estes remetem esse termo à procura de níveis de significados, motivos, aspirações, atitudes, crenças e valores, que se expressam pela linguagem comum e na vida cotidiana. A metodologia de abordagem qualitativa pauta-se em descrever e explicar o método qualitativo. Fomenta-se a utilização de dados referentes a uma parcela empresarial específica, utilizada para chegar a uma análise com mais amplitude da temática em evidência.

Ademais, cabe mencionar que mesmo se tratando de uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa, dá-se um contexto parcial de dados quantitativos, o que contribui para agregar valor científico à pesquisa, a fim de comparar as empresas estudadas em relação aos seus métodos de gestão, visto que mesmo sendo todos estabelecimentos de natureza alimentícia, ocorrem situações de semelhança na gestão e outras nem tanto. A coleta de dados da pesquisa será mencionada posteriormente, ainda neste capítulo.

Weber (1970) atribui a tarefa qualitativa como a procura de se atingir precisamente o conhecimento de um fenômeno histórico, isto é, significativo em sua singularidade. Tais

dados superam questões de subjetividade e se aproximam mais da realidade financeira, por exemplo, de uma empresa estudada.

Tratando-se de uma pesquisa multicasos, a saber, mais de um caso estudado, é necessário dar ênfase aos conceitos, antes da apresentação dos resultados. Segundo Yin (2005, p. 20), a utilização do pesquisador pelo estudo de caso permite:

[...] uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de setores econômicos.

O estudo de caso utilizado na natureza da pesquisa desse trabalho remete-se ao caráter de multicaso, utilizado como ferramenta de pesquisa, para investigação de situações sociais e econômicas de pequenas empresas. Na medida em que se adotou mais de uma empresa trabalhada, preferiu-se a utilização desse critério, pois no entendimento de Yin (2005, p. 33), a investigação de estudo de caso:

[...] enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Basta ao estudo de caso limitar-se às evidências qualitativas ou quantitativas, porém a critério desse pesquisador, dando mais caráter científico ao trabalho, optou-se por alinhar uma vertente de natureza qualitativa, contendo alguns dados quantitativos.

Mesmo que este pesquisador tenha familiaridade em parte com os assuntos da temática, não significa que há simplificação dos dados ou predisposição a conclusões superficiais. A pesquisa qualitativa e quantitativa mostra-se, na pauta desse estudo, um instrumento de análise crítica à realidade observada, fim de garantir fidelidade aos dados coletados, analisados e descritos nessa obra.

## **2.2 Objetivos do estudo**

Conforme já explicitado nas considerações iniciais, o objetivo geral do presente estudo é - em primeira instância- analisar, e posteriormente avaliar como três empresários

familiares de Mato Grosso do Sul, especificamente da área alimentícia, consideram o processo de sucessão. Paralelamente a esse objetivo, pretende-se averiguar quais os principais desafios e dificuldades que envolvem esse processo nessas respectivas empresas, além do interesse e conhecimento nas esferas de governança. Propõe-se ainda, nas empresas estudadas, encontrar quais características culturais das respectivas famílias empresárias são utilizadas no negócio da família.

### **2.3 Questões norteadoras**

Toda pesquisa, investigação, enfim, averiguação e ampliação de um estudo, implica avaliar um ou mais problemas que se deseja responder e/ou criar novas reflexões à respeito.

O pesquisador deve separar e avaliar aspectos do assunto que deseja investigar, buscando conexão entre teoria e prática. Ao adotar questões norteadoras, há uma disposição em melhor investigar o objeto em questão, ou seja, cria-se um “norte” para onde se pretende chegar.

A pesquisa proposta apresenta as seguintes questões norteadoras:

- Como obter êxito nas operações comerciais através de gerações?
- De que forma pode-se identificar nas pequenas empresas e suas respectivas lideranças, a necessidade de adotar práticas de governança corporativa?
- Quais os aspectos de cultura organizacional usados na gestão das empresas familiares campo-grandenses da natureza alimentícia?

Todas as questões em pauta levam em conta as características locais, tal como o desenvolvimento econômico local, aspectos jurídicos, a governança e a cultura organizacional, fundamentada pelos ciclos das empresas estudadas, como as vivências empresariais nos momentos de economia acirrada bem como nos períodos de crise econômica e política.

### **2.4 A coleta, análise e interpretação dos dados**

O presente estudo teve início com a pesquisa bibliográfica acerca do assunto proposto: gestão familiar, planejamento sucessório e governança corporativa, associando a visão global à visão local, principalmente por se tratar de um estudo com ênfase no

Desenvolvimento Local, atribuindo considerações às linhas de governança, cultura e saberes locais.

Buscou-se, como estado de conhecimento, dissertações mais recentes na Plataforma CAPES, com os temas Planejamento Sucessório e Governança Corporativa em Empresas Familiares, entre os anos de 2011 e 2015. Pesquisas globais mais recentes, feitas pela empresa de consultoria PWC, de 2013 e 2014, também foram referenciadas, além de revistas e periódicos de gestão como a EXAME, da Editora Abril, e as revistas do Conselho Regional de Administração (CRA).

Nesse período, evidenciando o tema Planejamento Sucessório e Governança Corporativa em empresas familiares na CAPES, foram encontrados um total de 29 trabalhos de dissertações de Mestrado assim divididos: em cursos de Administração (18), Economia (2), Engenharia da Produção (1), Psicologia (1), Desenvolvimento (3), Desenvolvimento Regional (1), Direito Constitucional (1), Turismo e Hospitalidade (1) e Gestão (1).

A temática gestão familiar, planejamento sucessório e governança corporativa em empresas familiares, segundo levantamento de 2011 a 2015, apresentaram 40 reportagens encontradas na Revista Exame, dedicadas a esses temas, sendo especificamente: sucessão familiar e planejamento sucessório (25 reportagens) e governança corporativa em empresas familiares e conselhos (15 reportagens).

O tema apresenta relevância singular por dispor de poucos estudos com empresas locais associados às empresas familiares e suas características culturais, especificamente no setor alimentício. Fala-se muito do global, porém foram encontrados poucos trabalhos em Mato Grosso do Sul com esse tema.

Posteriormente ao levantamento dos principais autores por temática, no caso gestão familiar, planejamento sucessório e governança corporativa, iniciou-se a pesquisa de campo, com a realização de entrevistas com empreendedores familiares em Mato Grosso do Sul.

Entrevista é trabalho, alerta Zaia Brandão (2000, p. 8), e como tal, “reclama uma atenção permanente do pesquisador aos seus objetivos, obrigando-o a colocar-se intensamente à escuta do que é dito, a refletir sobre a forma e conteúdo da fala do entrevistado” – além, é claro, dos tons, ritmos e expressões gestuais que acompanham ou mesmo substituem essa fala – e isso exige tempo e esforço.

Foram escolhidas três empresas familiares do setor alimentício, ora denominadas E1, E2, e E3. O critério de escolha baseou-se em empresas que possuem mais de vinte anos de existência e que ao longo desse tempo tem contribuído para o desenvolvimento local econômico, social e cultural de Campo Grande. Portanto, as empresas pautadas nesse estudo

foram: E1, situada na Rua 7 de Setembro, centro de Campo Grande; E2, na Feira Central e E3, no Bairro Cruzeiro, todas localizadas na capital de Mato Grosso do Sul.

As entrevistas foram realizadas em dois períodos, inicialmente nos meses de janeiro a março de 2016, em Campo Grande, e posteriormente a parte final realizada nos meses de setembro e outubro de 2016. As questões principais envolveram o contexto profissional dos empresários familiares; missão, visão e valores, planejamento sucessório, cultura organizacional da família usada na respectiva gestão, grau de interesse em governança corporativa, gerenciamento de conflitos; dificuldades na conciliação empresa x família; visão de médio e longo prazo, além da possibilidade de uma sucessão não familiar (Anexos A, B e C).

Baseando-se em Minayo (2010), a entrevista consiste ou em conversa a dois ou em conversa entre vários interlocutores, sendo iniciativa do entrevistador, voltada para a construção de informações relacionadas ao objeto de pesquisa, com finalidade e forma de organização.

A técnica utilizada foi a de entrevista semiestruturada, que para Queiroz (1988), é uma técnica de coleta de dados que supõe uma conversação continuada entre informante e pesquisador e que deve ser dirigida por este de acordo com seus objetivos. Desse modo, da vida do informante só interessa aquilo que vem se inserir diretamente no domínio da pesquisa.

Em tal perspectiva, os tópicos abordados objetivaram o aprofundamento das reflexões acerca da realidade vivenciada, por meio das opiniões, crenças, valores, sentimentos, condutas e atitudes colhidas no momento das entrevistas. Colaboraram também os pressupostos indicados pelos autores Schein (1989) e Pettigrew (1996).

### **3 A EMPRESA FAMILIAR: REFLEXÕES E PERSPECTIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL**

O presente capítulo aborda questões referentes às empresas familiares e sua contribuição para o desenvolvimento local. É subdividido em: empresas familiares e seus enfoques; cenário socioeconômico para as empresas familiares e o diagnóstico de MS dos setores onde estão inseridas tais empresas.

A temática “desenvolvimento local” voltado para pequenas e médias empresas tem como referência Martinelli e Joyal (2003), Ávila (2006) e Paula (2008).

No que se refere à gestão familiar e seus enfoques, utilizamos mais ordenadamente os autores Gersick *et al.* (1997), Ricca Neto (1998), Curado (2010) Moggi, Chaves (2013) e dados do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Econômico (SEMADE) de Mato Grosso do Sul.

Historicamente, as empresas familiares são fundamentadas pela visão do patriarca, com o objetivo de aproximar seus familiares na empresa, baseando-se em valores muito bem claros, como confiança, respeito e dignidade.

Nesse contexto, esta visão aproxima-se com o desenvolvimento local, ora DL, pois comprehende “todo desenvolvimento planejado surgido do meio local, que utiliza os recursos e iniciativas locais com objetivos de melhorar as condições de vida dos habitantes e atingir metas coletivas da comunidade” (BRYANT, 1992).

Já o contexto isolado de desenvolvimento, nas palavras de Schumpeter (1982), consiste no processo de mudanças inovadoras, nunca imposto de fora, mas que surge de dentro do sistema e por iniciativas também internas, como adaptação de mudanças ocorridas á sua volta.

Vale ressaltar também o pensamento de Martín (1999, p. 3), pois para o autor, o DL pode também ser compreendido como:

El desarrollo local es el proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad, mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos existentes en una determinada zona, capaz de estimular y diversificar su crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida de la comunidad local, siendo el resultado de um compromiso por el que se entiende el espacio como lugar de comportamientos de grupos e individuos.

Como afirma Franco (2000), todo desenvolvimento é local, seja ele um distrito, uma região, um município, um país, uma comunidade ou determinada parte do mundo. A palavra local não é sinônimo de pequeno e não se refere necessariamente à diminuição ou redução. Assim, o conceito de local adquire uma conotação socioterritorial para o processo de desenvolvimento, quando esse processo é pensado, planejado, promovido ou induzido.

Seguindo essa linha de pensamento, Lobato (2001) afirma que o local e seus limites não correspondem a um espaço geográfico pré-definido, e sim a uma construção social; estão ali envolvidos simultaneamente laços territoriais, econômicos e culturais. Afirma ainda que o local é dado pela percepção das pessoas quanto ao que é o seu local. Portanto, a ideia de local está fortemente ligada às noções de identidade e pertencimento.

Promover o desenvolvimento deve ser o desafio de todo contexto empresarial, e no caso da gestão familiar, esta ideia de desenvolvimento está ligada à família, gestão e propriedade, porém no caso do DL, se fortalece também o papel das representações sociais que variam conforme a cultura ali estabelecida.

O DL, na dinâmica desse trabalho, dialoga ainda com as áreas de empreendedorismo, governança e cultura. Não obstante o desenvolvimento econômico local, procurou-se também associar a gestão à cultura empresarial local. O crescimento econômico é apenas parte do desenvolvimento, que deve ser olhado como um todo, ou seja, no âmbito social, de inovação, humano e ambiental.

É relevante, no entanto, as ideias de Paula (2008, p. 8) quando afirma que no desenvolvimento requer-se o crescimento dos níveis de iniciativa, de protagonismo, de capacidade de fazer acontecer, ou seja, atitude pró-ativa e cultura empreendedora, aquilo que se convencionou chamar de “capital empresarial”. O desenvolvimento não é possível sem uma conduta empreendedora das pessoas.

Empreendedorismo entende-se pela capacidade de superar dificuldades, ter visão de longo prazo e proatividade, ter disciplina e autocrítica, pensamento inovador, desenvolver um ambiente de trabalho propício na gestão empresarial e no contexto da comunidade, incentivar o surgimento de novas lideranças, ações e cooperações que transformem o local.

Por se tratar de um trabalho que envolve famílias empresárias, faz-se fundamental associar a gestão familiar ao desenvolvimento local, pois pressupomos que não há gestão sem desenvolvimento. Com o desenvolvimento, segue-se a profissionalização do negócio, colaborando para que empresas possam atingir a perpetuidade.

Além das características de gestão, cabe discorrer-se sobre as questões culturais que envolvem as empresas familiares sul-mato-grossenses, pois para Paula (2008), o desenvolvimento não pode ser notado apenas pela questão econômica, mas, sobretudo, envolto no viés humano, social e sustentável. Os maiores responsáveis pelo desenvolvimento de uma localidade são as pessoas que nela vivem. Sem o interesse, o envolvimento, o compromisso e a adesão da comunidade local, nenhuma política de indução ou promoção do desenvolvimento alcançará êxito.

Sob essa ótica, Ávila (2006, p. 5) credencia a maior finalidade do DL como:

[...] paulatina e processualmente, ou seja, cada comunidade-localidade, por ele optante, deve conquistar e endogeneizar capacidades, competências e habilidades de aproveitar potenciais próprios, apoios e ajudas externos, bem como de criar efetivas condições para se tornar ao mesmo tempo sujeito e principal agente de seus rumos e dinâmicas de desenvolvimento.

Ao pensar em desenvolvimento, é comum avaliar-se primeiramente a questão econômica, sendo que atualmente, o conceito de desenvolvimento envolve mais a interação humana, e representa o processo de formação de como as pessoas se organizam para ter as coisas, ele é quem gera o desenvolvimento econômico.

Em tal perspectiva, Moggi e Chaves (2013), orientam que na dinâmica da empresa de família, consideramos crescimento todos os aspectos quantitativos associados ao negócio, como resultados econômico-financeiros, volume de vendas, lucro, produção, participação no mercado, aquisições, etc. Como desenvolvimento, concebemos os aspectos qualitativos relacionados à – motivação das pessoas, ética, esperança, trabalho em equipe, criatividade, coragem, liderança, comunicação, aprendizado individual e coletivo, os estágios de maturidade das pessoas que compõem a empresa, o estágio de maturidade da família, etc. Em uma empresa saudável há que estar sempre presente o equilíbrio dinâmico entre esses dois aspectos – o crescimento e o desenvolvimento.

Reforça este pensamento Martinelli e Joyal (2004, p. 52), quando assevera que:

O desenvolvimento deve refletir o progresso da sociedade como um todo, em suas múltiplas dimensões e não apenas na dimensão econômica. Deve-se empregar o enfoque sistêmico, para uma visão mais abrangente.

Neste contexto, faz-se importante buscar dentro da iniciativa local, a resposta para suas necessidades, no momento que há esse elo entre gestão local e a comunidade, as forças e oportunidades se potencializam.

Cultura é algo que nasce da prática de fazer algo com frequência, a cultura empresarial em empresas familiares é quase sempre envolta às ações do proprietário. O cultivar ações com frequência no trabalho é constituído na vivência das pessoas naquele meio.

Amplia esta discussão Tabosa *et al.* (2004, p. 6), pois para os autores:

[...] deve-se enfatizar hoje a importância de desenvolver na cultura de seu povo o espírito de coletividade e solidariedade para alcançar o desenvolvimento, valorizando a sociedade, construindo ou fortalecendo o capital social, objetivando melhorias nas condições de vida das populações, empenhando as relações sociais no território.

Já o capital social, por sua vez, é definido como as normas, valores, instituições e relacionamentos compartilhados que permitem a cooperação dentro ou entre os diferentes grupos sociais. Dessa forma, são dependentes da interação entre, pelo menos, dois indivíduos. Assim, fica evidente a estrutura de redes relacionada ao conceito de capital social, que passa a ser definido como um recurso da comunidade construído pelas suas redes de relações. A construção de redes sociais e a consequente aquisição de capital social estão condicionadas por fatores culturais, políticos e sociais (NATIONAL ECONOMIC AND SOCIAL FORUM, 2003).

Entender o capital social, em favor do desenvolvimento de uma comunidade, facilitando a cooperação entre seus membros, envolvendo a academia educadora e empresariado, é um dos deveres das iniciativas locais.

Para tanto, salienta-se a importância de um envolvimento participativo entre empresariado (gestão familiar) e comunidade, ou seja, uma aproximação baseada na sinergia social. Em outras palavras, é a partir dessa união social que se promove a manifestação dos aspectos do DL, onde comunidade e empresariado juntos podem proporcionar o crescimento coletivo, em forma de parceria. Ainda assim, compete à família empresária profissionalizar-se como família para estabelecer-se competitiva posteriormente enquanto negócio.

Vale a ressalva de que a responsabilidade pelo desenvolvimento local implica que cada um faça a sua parte, ou seja: comunidade, empresariado, sociedade, instituições públicas e privadas. No caso específico da gestão familiar, há mais arbitrariedades e nuances envolvidas.

Embora seja louvável por parte da doutrina a tentativa de estabelecer características estandardizadas para a definição de empresa familiar, compreendemos ser mais acertado pensar que a empresa familiar é toda estrutura de poder e gestão empresarial que pode ser abalada em virtude de questões familiares ou sucessórias (PRADO, 2011).

No conceito de Lodi, citado por Donnelley (2006, p. 22):

A empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca. Portanto, a empresa de fundador sem herdeiros não é uma empresa familiar, por mais que sofra as injunções de uma personalidade. Uma empresa onde a família põe o dinheiro, apenas como investidora, também esta, não é uma empresa familiar.

Explicita Werner (2004), que na primeira geração, nomeia-se a empresa como empreendedora, na qual a autoridade é totalmente do criador do negócio, porém, na segunda geração, a nomenclatura é alterada para empresa familiar, pois, esta, é composta por herdeiros e sucessores.

É comum, em empresas familiares, um mentor (no caso o pai), atuar como acionista (investe financeiramente, sem participar da administração no negócio) ou conselheiro (participaativamente das decisões) e a gestão (administração) fica na responsabilidade do(s) filho(s).

Entender a gestão da empresa familiar e sua cultura organizacional são questões que devem ser retomadas desde o princípio da criação do negócio. O papel do fundador, o período em que se abriu o estabelecimento e as circunstâncias do negócio até os dias atuais colaboram para a visão de futuro do negócio, e consequentemente, da família empresária.

Segundo as observações de Lancaster e Stillman (*apud* CURADO, 2010), ao explicitar valores, lealdades e os interesses de cada geração, destacam que as pessoas nascidas na década de 1940 tendiam a valorizar a lealdade ao negócio, já as gerações dos anos de 1980 valorizavam seus interesses pessoais. Num ambiente de empresa familiar, se esse fenômeno não for bem compreendido, pode trazer rupturas evitáveis.

No cenário atual, em meio à geração Y, os patriarcas sentem dificuldades em manter os filhos no negócio familiar, pois essa geração é movida a desafios e novas experiências, de curto e médio prazo. Por isso, é contemporâneo dissertar sobre os efeitos jurídicos, familiares e empresariais que permeiam o planejamento sucessório nas empresas familiares.

Pensando em desenvolvimento local, cabe aos administradores familiares tratar a empresa como um bem público, voltado para a comunidade que a mesma pertence. Por

comunidade, entendemos não somente o local onde se encontra a empresa, mas toda a cidade e o seu entorno. A empresa deve ter a dinâmica de desenvolvimento social, humano e econômico, agrupados de forma idêntica, que beneficie à família, gestores, funcionários e consumidores. Suas ações diárias devem compreender sua razão de ser, a saber: sua missão, visão e valores.

### **3.1 A empresa familiar e seus enfoques**

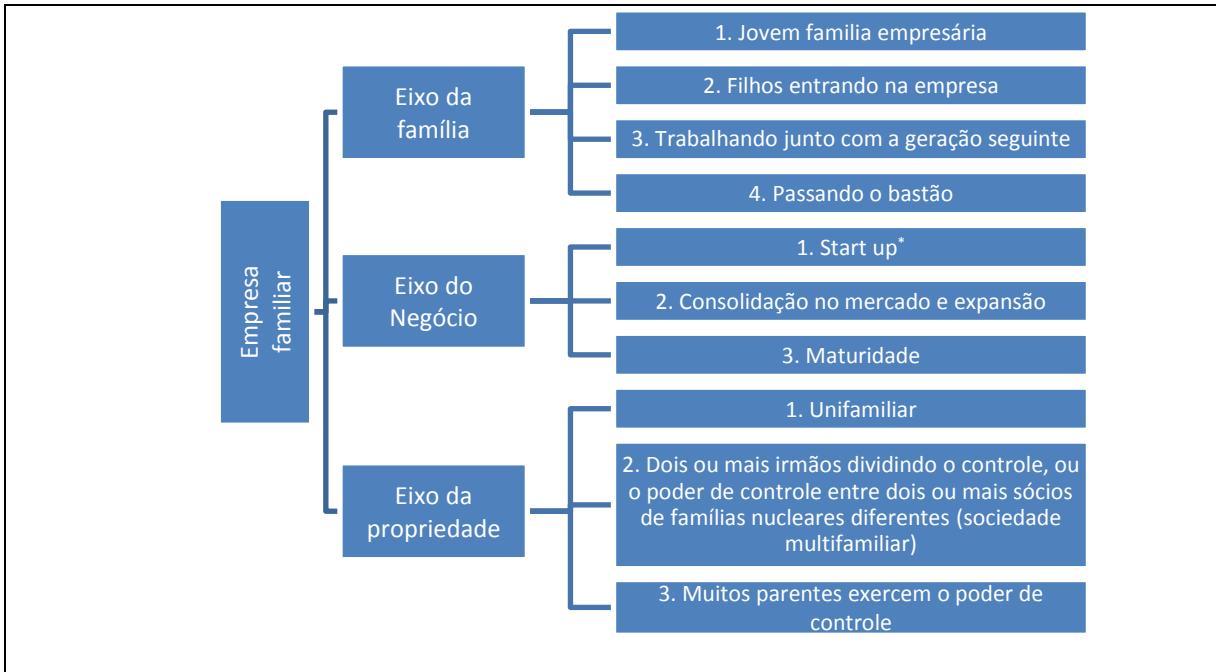
As pequenas empresas representam, além do fator econômico, um importante índice social. A proximidade dos gestores com seus colaboradores representam um grande ponto forte do negócio. Ousamos dizer que a pequena empresa familiar é mais “humana” que as outras empresas.

Sob esse prisma, Parra e Prada (2011, s/p) corroboram:

La mayor parte de las organizaciones empresariales en el mundo son, sin duda alguna, Empresas Familiares. Se han constituido en determinantes figuras económicas a nivel mundial, produciendo entre el 45 y el 70% del empleo y producto interno bruto en la mayoría de los países.

De acordo com Gersick *et al.* (1997), as empresas familiares podem ser separadas em três eixos e seus estágios, conforme demonstrado na Figura 1.

**Figura 1-** Características dos estágios de desenvolvimento da empresa familiar.



**Legenda:** \*Start Up - é um termo inglês que significa “começar algo”. Nesse caso específico, dá-se como o início da empresa familiar.

**Fonte:** Reelaboração pessoal

No momento em que um casal constitui uma família e, em seguida, tem filhos, cria-se a figura do herdeiro, que no futuro terá a missão de conduzir os negócios da família.

A imagem da organização familiar nas empresas muitas vezes é vinculada ao apelo familiar, em outras palavras, a visão e personalidade do patriarca ou matriarca. Os filhos entram com um modelo de gestão já preestabelecido, porém com o desafio de manter a credibilidade e o posicionamento da empresa familiar frente aos colaboradores, clientes e comunidade.

Amplia este pensamento Parra e Prada (2011, p. 3), ao afirmarem que:

De esta manera, la empresa familiar crece a un buen ritmo durante sus etapas iniciales de desarrollo, pues su compromiso y flexibilidad son su ventaja competitiva que les permite adaptarse más fácilmente al mercado frente a empresas no familiares. Esta bonanza se detiene de manera paulatina a medida que confluyen entre los 20 y 30 años de funcionamiento factores como la edad de su fundador y el problema de su sucesión, las crisis económicas por la necesidad de capitales superiores al patrimonio familiar y los nuevos requisitos de los clientes, entre los que se destacan la profesionalización y estandarización de la empresa familiar, entre muchos otros.

Vale ressaltar neste sentido que a identidade de uma empresa familiar está pautada em pilares que foram adotados pelo fundador no início do negócio, garantir a perpetuação desses sustentáculos, transmitindo-os aos sucessores, é o principal desafio para dar continuidade ao modelo de gestão familiar.

O herdeiro deverá, além de apresentar capacidade necessária para assumir a gestão, possuir e transmitir os valores que simbolizam a organização, sem deixar de lado o seu estilo de liderança.

Além do mais, salienta-se a utilização do capital social empresarial, reforçando os valores incorporados ao negócio como um todo sejam culturais, ambientais e humanos.

A respeito do capital social, pondera Abramovay (2000) que a incorporação de tal termo nas instituições e empresariado, é benéfica, permitindo que os objetivos dos indivíduos não sejam estabelecidos de maneira isolada, mas focadas no coletivo.

Em tal perspectiva, Carrier e Jean (2000) destacam que o capital social é definido como uma realidade inerente à estrutura das relações entre os atores sociais. Ele se manifesta através das redes, das normas sociais e das relações de confiança, e se desenvolve na cooperação e na ajuda mútua.

No meio empresarial, o capital social pode ser associado a uma cultura empresarial coletiva, baseada na sustentabilidade das ações e não meramente no desenvolvimento econômico.

O ato de estabelecer um conselho consultivo é uma característica de fomento ao capital social, pois desse modo pode-se dar ouvidos a todas as partes interessadas, como: comunidade, universidades, pesquisadores, empresariado, poder público, colaboradores e clientes.

À respeito do poder público, Borba (2000) explica que a tendência deveria ser o Estado mudar seu papel tradicional de Estado empregador para Estado empreendedor. A eficácia do processo de desenvolvimento local é um fator vital para confiabilidade de uma governança territorial, e a visão de eficiência do setor público é peça fundamental na estruturação do desenvolvimento econômico da sociedade.

No eixo do mercado, tem-se como curto prazo o primeiro ano empresarial ou *start up*. No Brasil, índices recentes comprovam que a maioria das empresas não chega a um estágio de longo prazo (período estimado de 5 a 10 anos), e no Mato Grosso do Sul, um dos estados mais novos da união, de 2012 até o momento atual, o cenário é semelhante aos números nacionais, ou seja, muitas empresas fecham antes dos oito anos de existência. Um

dos fatores que fortalecem a empresa familiar é a adaptabilidade a cenários ruins frente à rapidez nas decisões e desburocratização.

Com o desenvolvimento dos primeiros anos de empresa, dá-se a fase de consolidação no mercado. Nesse momento, Gersick *et al.* (1997) mencionam os desafios da evolução da gestão em muitos casos com a exigência da profissionalização da empresa, mesmo que gradativa, começando de forma setorial.

No último estágio do negócio, proposto por esses autores, ocorre a fase da maturidade, favorecendo a estabilidade da empresa, e de certa forma, até mesmo uma acomodação na gestão. Nesse caso, o desafio das novas gerações é a continuidade da empresa no mercado de forma saudável.

O terceiro estágio de desenvolvimento da empresa familiar, conforme exposto no organograma, remete ao eixo da propriedade, caracterizando-se pela posse do controle acionário pelos membros da família. Com o crescimento dos negócios e da família, as novas gerações começam a ter entrada na empresa e inicia-se em cargos gerenciais e de liderança, cada qual impondo seu estilo de trabalho, considerando inclusive uma gestão de sociedade multifamiliar (mais famílias no comando do negócio, dado o crescimento da família), que via de regra, quase sempre a família, em médio prazo, cresce mais do que a empresa.

A fase final do eixo da propriedade dá-se com a entrada da terceira geração e as gerações subsequentes, com o estímulo de se sentirem desafiados a dar continuidade ao negócio e manter níveis regulares de comprometimento e manutenção da empresa frente ao mercado, comunidade, sociedade e família.

### **3.2 A empresa familiar brasileira no cenário social e econômico**

Conforme Dornelas (2013, p. 2), “cerca de 90% das empresas em funcionamento no Brasil são empresas familiares”, sendo pertinente esclarecer que a denominação de empresa familiar diz respeito a uma administração familiar. Isso não quer dizer que não possa ocorrer uma administração profissional, mas que na verdade é exercida historicamente pela visão do dono do negócio (SEBRAE-MG, 2013).

Amplia este pensamento Bernhoeft (2003, p. 91) ao ponderar que:

Vale lembrar que cada geração é uma nova sociedade. Como tal, cada um necessita preparar-se para o seu papel de sócio. Isto deve ocorrer muito antes

da discussão sobre quais são os capazes, competentes ou habilitados para gerir os negócios.

Nesse cenário, o primeiro passo é educar os herdeiros para o papel de acionistas e depois no preparo para uma posição de liderança dentro da empresa. Por que prepará-lo (a) primeiro para o papel de acionista? Para integrá-lo a tudo que diz respeito ao patrimônio do fundador.

A evolução dos pequenos negócios no Brasil é explícita quando observada pesquisa mais recente do Sebrae-MT (2014), apontando um índice de 9 milhões de micro e pequenas empresas no país, representando 27% do PIB nacional.

As micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). No setor de serviços, mais de 1/3 da produção nacional (36,3%) tem origem nos pequenos negócios. As empresas familiares seguem o mesmo patamar, tendo maior representatividade em números na escala de pequena empresa (SEBRAE-MT, 2014, grifo nosso).

Neste universo de pequenas empresas nacionais, conforme aponta o SEBRAE (2014), 71% das consideradas de pequeno porte e 68% das microempresas se enquadraram como familiares. Ainda nesse contexto, 61% das indústrias são negócios familiares,

Segundo o Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT, 2013), os empreendimentos brasileiros têm idade média de 8,7 anos, sendo que 13,78% situam na faixa inicial de até um ano, 11,71% de 1 a 2 anos, e 8,81% de 2 a 3 anos. Menos de 1% dos empreendimentos tem mais de 70 anos de existência. Dourados, segunda maior cidade do Mato Grosso do Sul, tem uma representante acima de 70 anos de vida empresarial, representada pela Escola Presbiteriana Erasmo Braga, com 75 anos de existência, sendo esse o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) mais antigo em funcionamento na cidade (IBPT, 2013, grifo nosso).

Segundo estudo sobre empresas familiares no mundo, feito pela consultoria PWC (2014), 79% das empresas brasileiras tiveram crescimento em 2014, enquanto no resto do mundo o crescimento ficou na média de 65%.

Para as empresas familiares, objeto desse estudo, não há um índice que comprove a média de vida dessas empresas, porém pesquisas recentes comprovam um baixíssimo percentual destas chegarem à terceira geração, caracterizando um grave problema de planejamento sucessório. Outra pesquisa com esse tema específico, realizado pela já citada

PWC (2010) feita em 35 países, em diversos setores da economia, constatou que 36% das empresas sobrevivem à passagem para a segunda geração; 19% para a terceira geração; 7% para a quarta geração; e apenas 5% para a quinta ou mais gerações. No Brasil, os números são piores, considerando que apenas 5% das empresas familiares chegam à terceira geração.

Dados do SEBRAE-SC (2005) apontam que 70% das empresas familiares encerram suas atividades com a morte do seu fundador; e o ciclo médio dessas empresas é de 24 anos. A falta de profissionalização da família, principalmente a partir da segunda geração, é um dos fatores que minam as perspectivas de manutenção de tais empresas no mercado.

No intuito de colaborar com esse estudo, serão mencionados resumidamente, no quadro 1, alguns pontos fortes e fracos das organizações familiares.

**Quadro 1** - Pontos fortes e fracos das organizações familiares.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Interesses familiares bem administrados	Falta de interesse das novas gerações.
Padrões de comportamento bem estabelecidos	Má gestão da imagem e reputação.
Colaboradores não membros da família auxiliam na gestão	Paternalismo nas relações empregatícias
Maior possibilidade de decisões rápidas relacionadas às políticas da empresa	Decisões de curto prazo, que podem impactar negativamente o futuro da empresa.
Carisma do dono	Dificuldade de liderança nas próximas gerações.

Fonte: Adaptado de Ricca Neto (1998).

O quadro 1, ao apontar os pontos fortes, ao mesmo tempo, aponta também os pontos desfavoráveis, no intuito de criar uma visão de governança e de valores admitidos numa gestão familiar, impulsionando não somente a gestão do negócio, mas instruindo primeiramente a gestão da família. Havendo a profissionalização da família, o negócio em si estará administrado consequentemente de forma profissional.

A partir dos conceitos e das relações entre gestão familiar e desenvolvimento local, a parte final deste capítulo versa sobre o diagnóstico socioeconômico de Mato Grosso do Sul nas empresas familiares.

### **3.3 Diagnóstico socioeconômico de Mato Grosso do Sul nas empresas familiares**

O Diagnóstico socioeconômico de Mato Grosso do Sul foi elaborado pela Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Econômico (SEMADE), com o intuito de avaliar e apresentar os dados dos setores primário, secundário e terciário do estado, a fim de promover o desenvolvimento como um todo. Julgamos apresentar alguns dados desses setores, onde está inserida uma gama de empresas familiares.

Diagnóstico, de acordo com Fleck (1998), é o conhecimento da realidade e é fundamental reconhecer que o conhecimento de determinada realidade é um processo; são aproximações sucessivas que nos levam a perceber o que fazem as pessoas, quando, como e porque fazem de determinada forma e não de outra, e como são as relações entre as pessoas, entre grupos e deste com a natureza e as instituições sociais.

As pequenas empresas apresentam uma série de vantagens. Elas têm maior presença nos mercados internos de maior potencial por tratar com atividades menos sensíveis à concorrência internacional. Sua organização interna é mais flexível, desenvolvendo mais capacidade de gerar emprego, mesmo que temporário, e que ofereçam, no geral, um nível salarial um pouco abaixo do nível oferecido das grandes empresas (salvo algumas exceções). Os rápidos ajustes permitem se adequar às mudanças permanentes e imprevistas da demanda (MARTINS; MARTINS, 2001).

De acordo com a SEMADE (2015), ao traçar um paralelo histórico da economia no estado em Mato Grosso do Sul, desde a sua criação, os desafios, quando o cenário econômico encontra-se desfavorável, são aparentes e sentidos pela população. As dificuldades enfrentadas inicialmente no campo político, além de levar o Estado a ter quatro governadores no período de 1979 a 1985 – dos quais três nomeados pelo Governo Federal, produziram instabilidades de conjuntura política que influenciaram negativamente na negociação de recursos financeiros para investimentos na modernização da infraestrutura de apoio produtivo, o que exigiu esforços que superavam a capacidade do Tesouro Estadual, gerando desequilíbrios nas suas finanças públicas.

Ao analisarmos os anos de 2014 a 2016 em Campo Grande, capital do estado, percebe-se o mesmo cenário, de problemas de gestão política, porém de ordem municipal, com cassação de prefeitos, vereadores e deputados, o que dificulta o desenvolvimento da cidade, pela escassez de recursos, obras inacabadas e parcelamento no pagamento dos servidores públicos.

Mato Grosso do Sul tinha em 1980 uma população economicamente ativa que representava 42,6% da população residente. Naquele ano, o setor terciário da economia ocupava 46,8% da PEA, seguido da agropecuária com 35,6% e o secundário com 17,6%. Já em 2011, a PEA/MS contava com 1.304.852 pessoas, representando 52,7 % da população, os dados mostram que o setor terciário apresentou no período 1980/2009 um acentuado avanço na ocupação da população sul-mato-grossense, sendo que do total da PEA registrada no último ano da série acima colocada, 67,0 % estão no setor terciário (atividades de comércio e serviços), 18,9 % estão no setor secundário (que transforma a matéria-prima em produtos industrializados) e 14,0 % na agropecuária (SEMADE, 2015).

Esses dados são fortalecidos pelo SEBRAE (2014), que constata: 59% dos negócios varejistas são oriundos de empresas familiares, e no caso das prestadoras de serviços o índice é de 56%.

Nos anos de 2003 a 2012, foram criados no Estado segundo o Cadastro Geral de Emprego e Desemprego (CAGED), 154.445 empregos com carteira de trabalho, sendo que as principais atividades empregadoras foram os serviços respondendo por 37,1%, seguido do comércio com 29,1% e indústria de transformação com 22,6 %, já a agropecuária foi responsável por apenas 3,6% dos empregos com carteira assinada no acumulado, outras atividades responderam por 7,6% (SEMADE, 2015).

O setor secundário como um todo representa 21,69% na formação de renda no Estado, segundo resultados obtidos no PIB/MS de 2012; a indústria de transformação corresponde a 11,73%; a construção civil representa 6,39 % e os demais segmentos 3,57%. A maior contribuição para a economia é dada pelo setor terciário, constituído pelo comércio e atividades de serviços (SEMADE, 2015).

A expansão das atividades econômicas do Estado, de um modo geral e em especial a agricultura, a agroindústria e o turismo, criaram as condições necessárias para o crescimento do setor terciário, constituído pelos ramos de comércio interno e externo e áreas de serviços - tanto de caráter público, para atendimento à população, como saúde, educação, etc., bem como os serviços mercantis de apoio às atividades econômicas, como: transportes, comunicações e uma gama de serviços especializados e auxiliares em todos os segmentos econômicos (SEMADE, 2015).

O setor terciário acumulou no período de 2002 a 2012 um crescimento de 56,36 %, resultado de uma taxa média anual de 4,58 % na avaliação do desempenho real do PIB (Produto Interno Bruto). O conjunto das atividades de comércio e serviços responde por

62,87% da geração de riqueza no Estado, conforme dados do PIB/MS de 2012, tendo contribuído com 78,37 % do montante do ICMS em 2012 (SEMADE, 2015).

Na área de geração de emprego e renda, este setor da economia é responsável, segundo dados da PNAD de 2012, pela ocupação de 66,1% da PEA/MS e, pelos dados do MTE (Ministério do Trabalho e Emprego), a atividade de comércio e serviços respondeu em 2012 por 52,63 % da oferta de vagas para o trabalho formal no Estado e 66,68% da geração líquida de emprego (SEMADE, 2015).

As atividades no setor do Comércio em geral estão voltadas principalmente para o comércio varejista, com mais de 39.212 estabelecimentos em 2012, predominantemente no ramo de produtos alimentícios, vestuários, comércio de veículos e de peças e acessório e material de construção, segmentos que respondem por 68,6% dos estabelecimentos comerciais de varejo. As MRG (microrregiões) de Campo Grande e Dourados detêm mais de 60,0 % do total das empresas de comércio. O maior volume comercial concentra-se nos municípios de Campo Grande, Dourados, Ponta Porã e Três Lagoas (SEMADE, 2015).

Atestando esses dados relativos principalmente ao comércio, ocorreu a intencionalidade de tratar de empresas sul-mato-grossenses oriundas desse ramo específico.

Caso as pequenas e médias empresas no Brasil fossem mais unidas, poderiam em conjunto criar mais ações sociais e comerciais, como feiras; ações de promoção envolvendo um pool de empresas; parceria em cupons-desconto; rodadas de negócios; intercâmbio de ideias; união de lideranças; etc.

Segundo os dados da Secretaria Estadual de Fazenda - SEF/MS, em 2012 o número de empresas comerciais do Estado estavam concentradas principalmente nos ramos de: alimentação e vestuário, representando 53,0 % dos estabelecimentos; comércio de veículos e acessórios pesando 10,4 materiais de construção com 8,0 % e comércio de mobiliários com 6,0 % (SEMADE, 2015).

Dados estatísticos da Junta Comercial do Estado de Mato Grosso do Sul (JUCEMS, 2016), disponíveis no *site* da entidade, atestam uma diminuição de empresas constituídas em Mato Grosso do Sul desde 2013 e maior variação dentre as empresas extintas no mesmo período conforme Tabela 1 a seguir.

**Tabela 1** - Empresas constituídas e extintas - 2013-2016

Meses	Empresas Constituídas				Empresas Extintas			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Janeiro	643	563	446	332	125	159	168	160
Fevereiro	616	669	469	505	154	140	158	239
Março	604	482	653	550	113	93	190	250
Abril	811	586	503	530	181	136	113	206
Maio	655	655	542	482	143	140	150	259
Junho	652	498	520	510	225	125	175	272
Julho	676	629	573	520	268	166	226	217
Agosto	776	597	486	439	363	149	209	226
Setembro	612	638	417	534	252	132	173	217
Outubro	616	480	502	393	296	134	172	174
Novembro	529	500	485	508	222	126	218	205
Dezembro	445	416	325	447	157	168	239	245
<b>Total</b>	<b>7.635</b>	<b>6.713</b>	<b>5.921</b>	<b>5.750</b>	<b>2.499</b>	<b>1.668</b>	<b>2.191</b>	<b>2.670</b>

**Fonte:** JUCEMS (2016), adaptado pelo autor. Não inclusas as empresas na categoria MEI.

Nota-se na Tabela 1, que geralmente em anos de recessão, há diminuição de abertura de empresas e aumento considerável de fechamento de instituições, gerando um retrocesso no desenvolvimento econômico local. O primeiro quadrimestre de 2016 aponta dados alarmantes se comparado com o mesmo período dos últimos três anos, comprovando um fechamento de quase 30% á mais de empresas.

As fontes de receita tributária do Estado estão centradas principalmente na arrecadação de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), que representa 85,0 % dos recursos, do Imposto de Renda (IR), que representa 5,9 % e do Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA), que responde por 4,0 % da arrecadação tributária. As demais fontes estão distribuídas entre Impostos sobre Transmissão Causa Mortis e Doação (ITCMD), taxas pela prestação de serviços e taxas pelo exercício do poder de polícia (SEMADE, 2015).

Ressaltamos aqui dois desses impostos que mais mexem no bolso do empresário familiar, no caso o ITCMD e o ICMS. O primeiro em questão está em revisão de alíquota, sendo estudado pelo governo estadual um aumento de 4 para até 8% para os bens móveis e imóveis avaliados em mais de R\$ 800 mil reais (sujeito á aprovação). Por Mato Grosso do Sul

se tratar de um estado naturalmente propício ao agronegócio, cabe uma averiguação mais minuciosa dos empreendedores rurais referentes á esse imposto.

O ICMS, por ser uma fonte de arrecadação que mais traz receita aos estados brasileiros e, em particular, ao Mato Grosso do Sul, poderia apresentar mais benefícios por parte do estado aos empreendedores, principalmente os de pequeno porte, aonde se enquadram a maioria das famílias empresárias brasileiras. Alternativas como uma criação de um fundo de 5 % do total arrecadado com esse tributo para estimular a criação de pequenas empresas e, por outro viés, dar desconto de pagamento de imposto ás empresas que têm mais de 10 anos de arrecadação, além de dar fôlego financeiro ao mercado empresarial, daria mais credibilidade ao estado e contentamento ao pequeno empresário.

Tratando-se de do cenário econômico e político de Mato Grosso do Sul, de 2012 á 2015, refletindo o cenário nacional, para quem se preparou, com capital de giro e reservas de investimentos, as dificuldades nesses casos são menores. Com o ajuste fiscal do governo federal e estadual, houve aumento de impostos; as margens de lucro diminuíram e os cortes de custo aumentaram.

Toda atenção necessária com vistas para o mercado é fundamental para planos futuros, que podem ser desde uma expansão (aos que se prepararam, pela oportunidade de cobrir ofertas e ter margens de negociação); até mesmo a manutenção do patrimônio e da equipe, e principalmente, ajuste de custos que evitem entrada em financiamentos bancários e/ou empréstimos.

## **4 PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO E GOVERNANÇA CORPORATIVA**

As empresas familiares, via de regra, por sua natureza vinculada à cultura e aos valores estabelecidos pela família, devem ser estudadas de forma criteriosa e particular. Este capítulo trata do alinhamento do planejamento sucessório e governança corporativa, fatores considerados primordiais para a continuidade dessas empresas.

O referencial teórico desse capítulo tem mais ênfase nos autores considerados especialistas nessa temática, a saber: Gersick *et al.* (1997), Ricca (2001), Bernhoeft (2003), Curado (2010), Prado (2011), Blumenthal e Steinberg (2011) e Moggi, Chaves (2013). O IBGC, ora denominado Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, órgão com maior autoridade sobre o assunto, também é citado com frequência ao longo deste capítulo.

### **4.1 Conceitos sobre planejamento sucessório**

Diferentemente de um plano de carreira, quando o indivíduo tem a liberdade de planejar uma promoção no trabalho individualmente ou em conjunto com seu superior imediato, o planejamento sucessório é vinculado ao sobrenome e à “herança familiar”.

Conforme Ricca (2001), ao dissertar sobre planejamento sucessório ou planejamento de sucessão familiar, o mesmo define como ponto central a escolha do sucessor e a orientação por critérios claros que defendam aos interesses da empresa.

A respeito das características que envolvem o planejamento sucessório em empresas familiares, Casillas, Vázquez e Diaz (2007, p. 12) avaliam:

Costuma-se dizer que uma empresa é de primeira geração quando ela é de propriedade da família e dirigida pelo fundador ou fundadores. Diz-se que uma empresa é de segunda geração quando é gerenciada por filhos/sobrinhos do fundador ou fundadores. Diz-se que a empresa é de terceira geração quando ela é controlada pelos netos do fundador/fundadores, e assim sucessivamente.

Para efeito de conhecimento e embasamento científico, elaboramos quadro 2, em referência ao que se considera sucessão:

**Quadro 2 - Conceitos de sucessão de empresa familiar**

Autores	Conceito
Leone <i>et al.</i> (2010, p. 118)	[...] o rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir.
Macedo (2006)	É a substituição do criador da empresa para que possa ser dado prosseguimento ao empreendimento criado pelo pioneiro.
Bernhoeft (1989 apud LEONE, 2005, p. 47)	A sucessão deve ser encaminhada como um processo, engajando as várias partes interessadas. A utilização da palavra processo tenta caracterizar a necessidade de atividades programadas, onde cada segmento envolvido tenha uma responsabilidade e um papel a desempenhar na continuidade do negócio.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Na concepção deste pesquisador, o chamado “rito de transferência” denota não simplesmente a transferência de capital e poderes legais na direção do negócio, mas competências como governança, gestão, valores, meritocracia e, por vezes, aspectos culturais do negócio.

Uma das questões norteadoras deste trabalho, além do valor cultural adquirido na gestão da empresa, pauta-se também na indagação: Como obter êxito nos negócios através de gerações? Por isso a importância de estabelecer métodos de planejamento sucessório e governança corporativa para atingir a perpetuidade do negócio, e consequentemente, da relação familiar.

O tempo de existência de uma empresa é importante, porém somente tradição não traz significância para o desenvolvimento empresarial em um mercado altamente competitivo. Tradição não remete a lucros, ainda mais no atual cenário econômico atual, onde a margem de lucro, principalmente no comércio varejista, onde atuam grande parte das pequenas empresas nacionais e sul-mato-grossenses, é cada vez menor. Por isso, fica cada vez mais importante falar em sucessão de forma corriqueira nas empresas familiares.

Toda sociedade implica direitos e deveres; normas e condutas; comunicação e transparência; obrigações e benefícios e principalmente prestação de contas entre os sócios. A comunicabilidade deve ser exercida com maestria, pois nada deve ficar subentendido ou em dúvida. Sócios que se complementam agregam valor à sociedade e nesse caso a dicotomia

exerce um fator importante, onde um sócio com habilidades operacionais e *networking*<sup>1</sup> apurado pode buscar complemento em outro sócio que tenha mais habilidades intelectuais e financeiras, por exemplo.

Não avançar etapas é fator primordial no planejamento sucessório, conforme modelo dos setêniros de Moggi e Chaves (2013), é saudável que o sucessor possa galgar seu espaço na empresa de forma gradativa, começando em cargos de menor escalão, antes de assumir a função gerencial. O risco de não participar de todos os processos e funções na empresa recai na dificuldade de aceitação entre colaboradores e demais familiares.

O grande desafio é que cada nova geração possa ampliar o valor do patrimônio herdado, nesse caso, é pertinente estabelecer uma relação entre valor e preço. Numa empresa familiar, os valores familiares como a alta dedicação do pai no inicio do negócio (valor de caráter emocional) não tem preço para uma eventual venda de parte da empresa no âmbito familiar, porém em caráter profissional isso não seria de valia nenhuma.

Bernhoeft (2003) amplia este pensamento quando orienta que é importante que o herdeiro deva submeter-se à hierarquia, disciplina, política salarial e outros procedimentos da empresa para que os papéis não se confundam. Mais do que isso, é necessário ainda estabelecer critérios para cargos, posições, empresas e níveis hierárquicos onde se justifique a presença de membros da família, ou ainda, os parâmetros de um processo que encaminhe para uma total profissionalização, tanto da sociedade como da gestão.

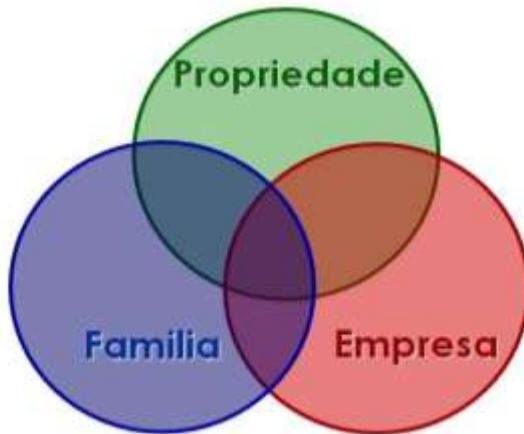
O modelo dos três círculos, muito utilizado em literaturas que envolvem o tema gestão familiar, foi criado para facilitar o entendimento sobre esses três pontos que se conectam, no caso gestão, propriedade e família.

Segundo Blumenthal e Steinberg (2011, p. 30), esse estudo aponta o caminho para a descoberta de estratégias capazes de satisfazer os três subsistemas de maneira independente, porém superpostos, conforme demonstrado na Figura 2.

---

<sup>1</sup> Networking é uma palavra em inglês que consiste na capacidade de manter uma rede de contatos.

**Figura 2 - Modelo dos três círculos.**



**Fonte:** Blumenthal e Steinberg (2011).

Ao se envolverem com negócios, todos os indivíduos da família devem ser inseridos além do contexto familiar e o grande desafio é atingir alinhamentos suficientemente capazes de contentar todas essas relações.

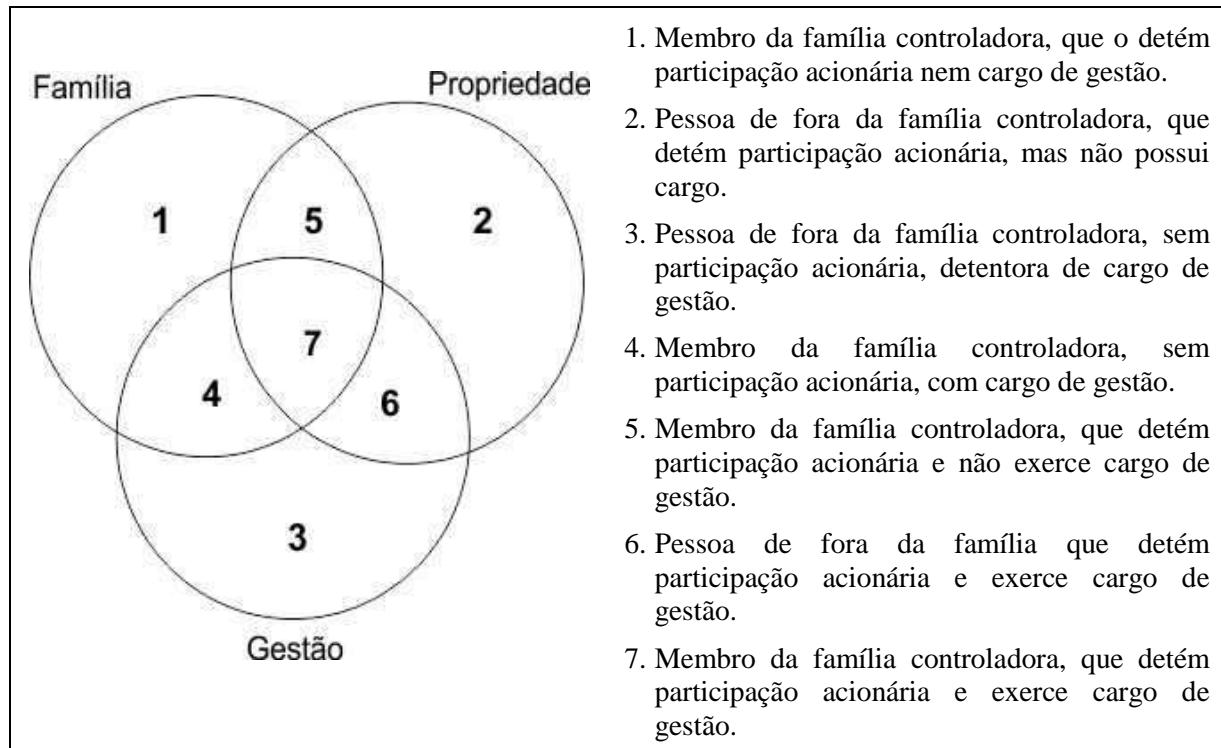
O círculo da família é composto por todos os componentes da família proprietária. O círculo da propriedade é composto por todos os familiares que são proprietários da empresa. Podem-se ter também sócios proprietários que não fazem parte da família (BLUMENTHAL; STEINBERG, 2011, p. 31).

No círculo da gestão (empresa) estão alinhados os membros que atuam na operação do negócio. Incluem-se aqui, além dos familiares que trabalham na gestão e que podem ser proprietários ou não, todos os funcionários da empresa que não fazem parte da família (BLUMENTHAL; STEINBERG, 2011, p. 31).

Ocorre que, no modelo citado, caso não haja uma especificação clara do ofício de cada membro, haverá uma confusão familiar e patrimonial. Preparar a família para todas as circunstâncias que envolvem um negócio, como lucros, prejuízos, desavenças, discordâncias e fatores mercadológicos se tornam fundamentais para a saúde do negócio e da família, quase sempre dependente dos resultados da empresa.

Amplia ainda a discussão Blumenthal, Steinberg (2011), pois dependendo da posição que cada pessoa ocupa na intersecção dos círculos, são determinados seu interesse e sua visão em relação à empresa. Portanto, a especificação de papéis em subsistemas diversos ajuda a derrubar as complexas interações dentro de uma empresa familiar e facilita a verificação do que está, de fato, acontecendo e por quê. Essa especificação permite a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares.

**Figura 3 - Situar as pessoas e seus interesses**



**Fonte:** GERSICK, John Davis e outros (1997)

Ao discorrer sobre a figura 3, Prado (*apud* GERSICK, 2011, p. 31) explica:

No que concerne ao recorrente dilema sofrido pelo acúmulo e sobreposição de papéis, tomemos como exemplo uma pessoa situada no espaço 7, que ocupa assento importante nos 3 círculos. Geralmente, essa pessoa é ao mesmo tempo o fundador, o sócio controlador da empresa, o patriarca/matriarca da família, e ainda ocupa o cargo administrativo máximo na empresa, ou seja, usa vários “chapéus”. Em várias situações, especialmente quando a empresa não gera lucros e/ou a família não possui outra renda, essa pessoa pode se encontrar sob um dilema de difícil solução, como ter que decidir entre reinvestir um pequeno lucro na empresa para implementar um projeto “x”, reformar a casa ou mandar os filhos estudarem no exterior.

A simbologia dos chapéus, usada geralmente no varejo, pode ser muito bem usada de forma ilustrativa no caso da gestão familiar. Enquanto no varejo, o gestor usa o chapéu (expressão que significa fazer determinada função) de vendedor, treinador (ou *coach*), operacional e de supervisão, na gestão familiar, ocorre prática semelhante, já que o fundador, pequeno e médio empresário, geralmente se vê diretor, acionista, conselheiro, *coach*, mentor,

algumas vezes fazendo cada função separadamente e, em outras vezes, acumulando tais funções.<sup>2</sup>

De acordo com Gersick *et al.* (1997) as brigas familiares em relação ao planejamento sucessório se tornam compreensíveis quando a posição de cada membro é identificada no modelo de três círculos.

Assim, um familiar enquanto proprietário, deve ter como propósito agregar valor ao seu negócio, sendo seu o empreendimento, pressupõe-se que a gestão se faça melhor com a sua presença. Aquele ditado que rege o fato de que “ninguém é不可替代的” definitivamente não foi feito para um empreendedor familiar. O negócio em si vai continuar sendo empresa, porém via de regra, sugere-se que sempre será melhor tendo o dono como referência.

Ocorre que nem sempre há um preparo dos novos líderes na empresa, no caso, as próximas gerações. Essa preparação pode ser estimulada desde a fase de criança, introduzindo as novas gerações no “terreno” da empresa, e, gradativamente, nos anos seguintes, estimulando os valores da empresa nesses indivíduos que farão parte dos novos cargos de liderança. É um trabalho que têm de ser feito sempre pautado na antecedência e o quanto antes as novas gerações sejam introduzidas no dia a dia dos negócios da família, mais prudente é feita a troca de comando no negócio familiar.

Em alguns casos, ocorre o fato de o herdeiro ser sub ou superestimado, não levando em conta que ele não tem obrigatoriedade da mesma lealdade do patriarca/matriarca na condução da empresa. Outro fato que também deve ser levantado ocorre quando há participação de grupo extrafamiliar, que quando existente, pode ser fonte de suporte e apoio e/ou atuar na forma de aconselhamento.

Os membros atuantes na empresa familiar que participam das questões decisórias rotineiras, também têm dificuldade, principalmente em curto prazo, de separarem a propriedade e a empresa. Pairam dúvidas sobre a real competência para gestão e, em outras situações, a possibilidade de maiores ganhos em outra empresa que não seja a do vínculo familiar.

Em consonância com Cohn (1991), há de se deixar claro as regras para colaboradores, sejam eles familiares e não familiares, sem demagogia ou preferências. Se um

---

<sup>2</sup> Coach é uma palavra em inglês que significa treinador ou instrutor. Esse profissional exerce a atividade de coaching, que significa uma ferramenta de desenvolvimento pautada em diversas ciências sociais aplicadas ao seu cliente (coachee) com o objetivo de fazê-lo evoluir em seus objetivos pessoais e/ou profissionais.

membro da família que trabalha na empresa familiar não comprehende a diferença entre o profissional e o pessoal ocorre tensão em todo o sistema.

Além dos exemplos mencionados acima ocorrentes com membros da família que são proprietários/acionistas e outros que simplesmente trabalham na empresa, há de se fazer menção aos que são proprietários e trabalham no dia a dia da empresa. Nesse caso específico, cabe uma autoavaliação com frequência sobre o quanto capaz o gestor familiar ainda é para se manter na direção do negócio.

Conforme avaliação de Bernhoeft (2003, p. 68):

Os fundadores de empresa constroem suas sociedades com base num vínculo que se renova e se fortalece pelo trabalho conjunto. Os herdeiros não terão (ou nem sempre terão) essa mesma oportunidade. Eles chegam quando o negócio já existe, numa ordem cronológica imposta e com sócios que não escolheram. Portanto, vão herdar, de fato, uma parte do capital, patrimônio e os negócios. Ou seja, deverão construir esta nova sociedade cujos parâmetros, dinâmica e desafios serão diferentes de seus antecessores.

O referido autor ainda apresenta alguns cuidados na administração familiar, que consideramos imprescindíveis no processo de planejamento sucessório conforme quadro 3, a seguir.

### **Quadro 3 - A criação de ações de liquidez na empresa familiar.**

• Realizar reuniões regulares com familiares para criar a consciência sobre o assunto
• Estruturar e estimular a criação de fontes alternativas para a liquidez dos sócios e familiares
• Manter sistemas de informações comprehensíveis sobre a situação das empresas
• Criar programas educativos para os mais jovens sobre como lidar com o dinheiro
• Administrar, preventivamente, questões relativas a segurança patrimonial e pessoal dos sócios e familiares
• Manter atualizado um organograma da árvore genealógica das famílias dos sócios
• Contemplar ao planejamento estratégico da empresa necessidades de liquidez dos acionistas e familiares
• Criar critérios e mecanismos que permitam transações acionárias entre sócios e com terceiros
• Estar atento as demandas e insatisfações familiares de sócios minoritários
• Ter uma política de dividendos claramente definida
• Manter fundos para emergências ou sistemas de seguro para eventos ocasionais

Fonte: BERNHOEFT (2003).

O empresário e empreendedor Bob Wollheim, em entrevista a Globo News - Programa Conta Corrente (exibido em 31/01/2014), especialista no assunto de sucessão familiar, explica que em algumas multinacionais há uma espécie de “cartilha” com regras e manuais, devidamente regida por um Conselho, que estabelece que o sucessor membro da família empresária, para desempenhar o papel de sucessor deve primeiramente estar cursando um MBA no exterior; já ter gerido um negócio seu e independente da família e; por último, ter trabalhado em uma grande corporação sem vínculo familiar (GLOBO NEWS, 2014).

Ampliam essa discussão Moggi e Chaves (2013, p. 23) quando consideram que:

O bom planejamento deverá contemplar o desejo do fundador mediante a visão, a missão e os valores da família e da empresa. Quanto mais o propósito empresarial e familiar fizer parte da construção para o novo ciclo, maior a probabilidade de alinhamento entre os atuais e os futuros atores.

Fica clara a importância de um senso comum para o bom andamento da empresa, que deve ser tratada como uma instituição. Fazendo um paralelo com clubes de futebol, que é uma paixão nacional, podemos refletir que grandes craques passaram por determinado Clube de Futebol, porém as Instituições, por vezes centenárias, sempre permanecem e sempre serão maiores do que o indivíduo.

Em entrevista ao programa Conta Corrente, do canal Globo News (exibido em 27/12/13), o Presidente da rede *China in Box*, Robinson Chiba, mencionou que o maior sonho dele é promover uma boa sucessão do seu cargo e que o seu filho só será promovido se tiver capacidade para tal e que atualmente o mesmo está fora da empresa.

Sendo assim, reflete sobre a questão sucessória Dalla Costa (2006), pois não conduzir adequadamente o processo de sucessão, pode comprometer a sobrevivência e continuidade do empreendimento já que essa é uma das fases mais delicadas na vida de uma empresa familiar.

Muitas empresas familiares cresceram e se tornaram complexas, exigindo uma administração profissional. Nesses casos, é comum que os proprietários tornem-se acionistas, com participação no conselho de administração. O cenário ideal de uma boa gestão familiar dá-se quando propriedade, família e empresa têm identidades próprias, com separação entre o que é de interesse da família e do negócio, em outras palavras, atingir um equilíbrio entre os já citados três círculos.

Gestão profissional tem correlação com profissionalismo, entendido como qualificação moral, de caráter, ética, sensibilidade empresarial, conhecimento específico da função, enfim, atitudes profissionais. Assim sendo, todo processo de administração

profissional dentro de uma empresa familiar requer tempo, metas de médio e longo prazo, além de flexibilidade diante de interesses familiares distintos.

Peter Drucker (1977) citado por Ricca Neto, (1998), um dos maiores especialistas em obras de Administração Geral, define *Managers* como os administradores que tomam decisões com significativo impacto no desempenho e nos resultados da empresa. Independente de sua posição na estrutura organizacional, desde que as decisões sejam parte de seu trabalho, dele se requer a capacidade de fazer as coisas certas na hora certa, e não somente a capacidade de fazer as coisas certas “[...] Um administrador não é julgado somente pelo que sabe de sua função ou por sua especialização, mas principalmente pela forma como executa seu trabalho” (RICCA NETO, 1998, p, 38).

Ainda conforme Ricca Neto (1998) o administrador profissional pode ser definido – diferentemente do administrador membro da família – como um profissional pago por sua função e que tem esta como sua fonte de renda, de poder e habilidade técnica. Esse gestor deve ter a capacidade de obter a cooperação de um grande número de pessoas por meio de metas de alto valor a serem alcançadas.

O pensamento imediatista ou de curto prazo é um fato ocorrente na gestão de boa parte das pequenas empresas brasileiras. Com anseios de resolver problemas corriqueiros, o pequeno empresário familiar vê-se sobrecarregado diante do acúmulo de funções, alta carga tributária, problemas de ego, tecnologia obsoleta e visão distorcida do negócio, que acarretam problemas maiores para a continuidade da empresa e no planejamento sucessório.

Nesse sentido, Ricca Neto (2001, p. 89), acerca dos prós e contras das empresas familiares, avalia que:

Quando trabalhando em harmonia, as famílias podem trazer para a empresa níveis de comprometimento, investimento a longo prazo, ação rápida e dedicação ansiados por empresas não-familiares, mas raramente alcançados. As empresas familiares são tremendamente complicadas, mas, ao mesmo tempo, decisivas para a saúde da nossa economia e a satisfação de milhões de pessoas.

Conforme acrescenta Bernhoeft (2003), cada geração deve ser observada como uma nova sociedade, e como tal, cada um necessita preparar-se para o seu papel de sócio. Isto deve ocorrer muito antes da discussão sobre quais são os capazes, competentes ou habilitados para gerir os negócios.

Nesse cenário, o primeiro passo é educar os herdeiros para o papel de acionistas e depois no preparo para uma posição de liderança dentro da empresa. Por que prepará-lo (a)

primeiro para o papel de acionista? Para integrá-lo a tudo que diz respeito ao patrimônio do fundador.

Um *case* mais recente de sucessão familiar que também serve como ilustração para embasar esse trabalho é o da camisaria Dudalina, que tem 16 herdeiros, sendo que parte deles “há décadas discordam de quase tudo [...]. Assim como em milhares de empresas familiares, a principal fonte de problemas é uma disputa pelo poder entre os herdeiros – que começou quando Adelina (a sucedida) deixou de ter o comando absoluto” (LEAL, 2014).

Analizando o caso da Dudalina, percebe-se um planejamento familiar, apesar da grande quantidade de filhos, que para a época era comum, porém uma discrepância na relação da sociedade, principalmente após o falecimento da matriarca. Esse caso específico serve como ponto de reflexão para empresas familiares nos tempos atuais, que necessitam de um planejamento sucessório feito com antecedência, o que não ficou muito claro no caso da Dudalina.

Conforme Duarte (2014), John Davis, considerado a maior autoridade mundial em gestão de empresas familiares, palestrante do Fórum HSM *Family Business* de 2012 em São Paulo, recomenda que se prepare mais de um membro da família para liderar o negócio. Alerta ainda para o fato de que a relação entre crescimento da família e crescimento do lucro dificilmente é a mesma. Geralmente, a primeira cresce mais.

Seguindo essa linha de pensamento acerca de um planejamento adequado, é coerente citar outro empresário influente, Jorge Paulo Lehmann, que é adepto da meritocracia. Ele acredita em “atrair o melhor talento. Em manter custos no nível mais baixo possível, até por ser o único elemento de um negócio que você realmente consegue controlar”. Menciona ainda a necessidade de “encontrar sempre pessoas melhores do que nós” (REVISTA EXAME, 2013. p. 128-133).

Ser dono de um negócio corresponde dedicar tempo à sociedade e ao negócio em si. A empresa vive de lucros e rentabilidade e é papel dos sócios estabelecerem de forma clara e patente os limites entre bens particulares e bens da empresa. Toda esfera comportamental, de gestão estratégica e econômica, além da jurídica deve estar devidamente alinhada para que a sociedade, familiar ou não, faça bom uso dos seus recursos.

Em pesquisa realizada em 2014, já na sétima edição, pela renomada empresa de consultoria PricewaterhouseCoopers (PWC), sobre empresas familiares, abrangendo 2400 organizações por todo o mundo, os resultados mostraram um ambiente econômico desafiador, e mesmo assim, aponta expansão das empresas familiares. Segundo essa pesquisa, 10% das

empresas familiares no Brasil esperam crescer de forma rápida e agressiva nos próximos cinco anos (2015 à 2019).

Segundo essa ordem cronológica, também em 2014, uma pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) feita com quase 500 executivos de RH no Brasil, aponta que em 61% das companhias não há um programa interno dedicado a identificar e monitorar, de forma sistêmica, os talentos e os *high potentials*. Complementa ainda que mesmo as empresas que têm programas de sucessão ainda não se sentem preparadas para processos sucessórios.

Faz-se necessário desmistificar a cultura nacional de planejamentos tardios para que a sucessão seja tratada gradativamente nos fóruns empresariais e, espera-se, que em um futuro próximo, este tema seja pautado de forma corriqueira, aonde mais interessa, ou seja, dentro das empresas familiares; no meio acadêmico e profissional.

#### **4.2 O que não é planejamento sucessório?**

Muito se fala acerca da necessidade de um planejamento sucessório em empresas familiares, devido ao alto índice de mortalidade das empresas no Brasil, principalmente na gestão familiar. Conceitualmente, propomos nesse estudo atentar-se para as necessidades de um planejamento sucessório, porém neste subitem trataremos mais do que “não” é um planejamento sucessório, com exemplos comuns em empresas familiares.

Com efeito, muitas destas empresas, principalmente as de pequeno e médio porte, que nem sempre possuem um aporte financeiro para investimentos em infraestrutura, tecnologia e gestão de pessoas, erram na falta de planejamento ou no planejamento errôneo, frustrando a gestão dos seus negócios.

Utilizando-se de revisão bibliográfica adequada, com autores especialistas no assunto sucessão, e revistas de gestão empresarial e familiar, propõe-se dar amplitude á esse tema, cada vez mais frequente no meio empresarial.

Estudos de caso pontuais também servem de embasamento para, de uma forma mais leve, trazer situações corriqueiras de pequenas empresas que erraram, pensando que estavam agindo de forma correta, usando-se de um “não planejamento”, mas que á tempo, conseguiram reverter a situação de déficit para a lucratividade e consequente sobrevivência da empresa, ampliando sua visão de futuro.

De acordo com Álvares (2015), apenas 8% das famílias empresárias se consideram completamente preparadas para os desafios de sucessão e continuidade, sendo assim a falta de

planejamento sucessório é um dos principais índices de insucesso nessas empresas. A sucessão é um processo inevitável. O patriarca de uma empresa familiar, ao sair do negócio, em vida (afastando-se dos negócios) ou após a sua morte, pode deixar como herança desde patrimônios materiais, como o caso de propriedades rurais e afins, até dívidas, mas o que cabe discorrer aqui são os princípios que serão promovidos aos sucessores.

Os erros do “pai gestor” no passado servem de lições morais, e os acertos devem ser cultivados ao longo do negócio. Os valores da família, se não postos em práticas na gestão, podem inclusive levar a empresa e a família à falência.

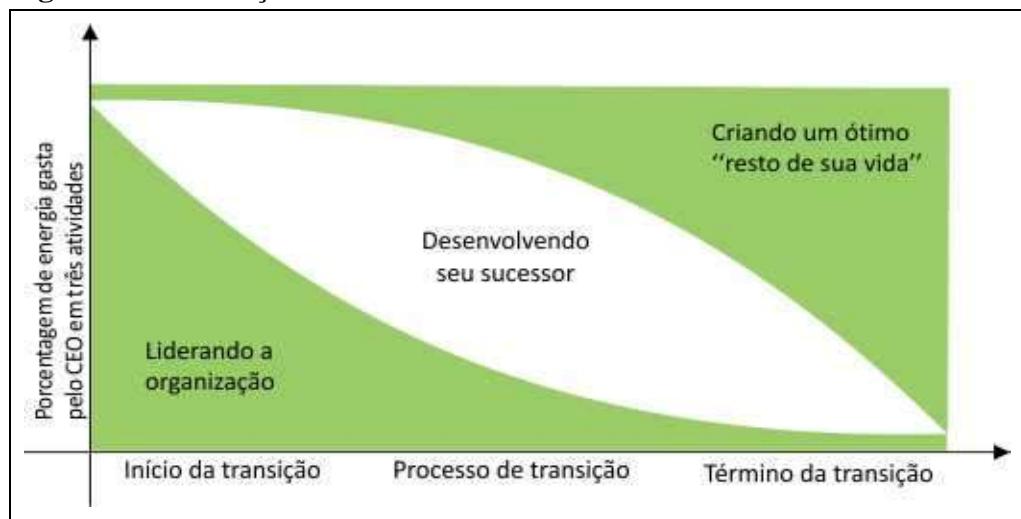
Pensar em planejamento e não executá-lo é um exemplo típico de um não planejamento. O conceito de “pensar globalmente e agir localmente” é um referencial no planejamento, porém conforme o conceito, é preciso deliberadamente “agir”.

Para Ram Charan (2008), o cuidado no desenvolvimento da nova geração de líderes deve estar no centro das atribuições das lideranças familiares. Deixar sucessores nos vários órgãos de governança é responsabilidade da liderança e um compromisso com o legado da família.

Lideranças devem delegar funções e criar hábitos de pró-atividade em seus liderados. Neste contexto, a dificuldade de sair do protagonismo é um dos fatores que dificulta o processo sucessório, que deve ser tratado como um plano de carreira, onde líder e liderado moldam juntos a visão de futuro de profissionais e da empresa.

Conforme avaliação de Block (2011), uma transição de liderança em empresa familiar não envolve apenas o sucedido e os potenciais sucessores, mas também afeta econômica e emocionalmente a família, impacta o mercado e, muitas vezes, a comunidade ao entorno.

**Figura 4 - A transição**



**Fonte:** Quadro Marshall, adaptado por Block (2011)

No gráfico acima (Figura 4), adaptado por Block (2011), percebe-se um apontamento de tempo que o sucessor deve dedicar-se à empresa em cada fase do processo de transição. No início, as ações devem estar voltadas para a capacidade de liderar a empresa, já no meio do processo é chegada a hora de diminuir o ritmo e se envolver menos com a operação. Ainda na liderança da empresa, nesta fase, o CEO<sup>3</sup> começa a se desenvolver mais no desenvolvimento do sucessor e a planejar seus próximos passos na vida e na carreira. Um empresário ou executivo só conseguirá planejar a transição quando o cenário de futuro estiver claro para ele.

Ao final do processo, como mostra o quadro, é chegado o momento de deixar a liderança da empresa e apenas se colocar à disposição para trabalhar no desenvolvimento do sucessor quando solicitado, concentrando-se no seu novo projeto de vida, seja ele qual for.

Padre Antônio Vieira já dizia que “não cuidar da sucessão é reconhecer a mortalidade”. Entender essa curva de ação que estagna muitas empresas é fundamental no planejamento, já tomar somente ações de curto prazo só trazem resultados de curto prazo, e isso não é planejamento.

Ignorar a gestão financeira, não disponibilizando capital de giro e desconsiderar a visão de médio e longo prazo na gestão empresarial são focos de desequilíbrio de gestão. A própria Bíblia Sagrada, em vários momentos, menciona a sabedoria no uso do dinheiro como um trunfo para a prosperidade. “Se, pois, não vos tornastes fiéis na aplicação das riquezas de origem injusta, quem vos confiará a verdadeira riqueza?” (Lucas 16:1-13, Versículo 11).

<sup>3</sup> CEO é a sigla inglesa que significa *Chief Executive Officer*, o que chamamos no Brasil de Diretor Executivo. É a pessoa com maior autoridade na hierarquia operacional da organização.

Um estudo de caso de uma família de agricultores do Paraná é esclarecedor. O sucessor na atividade agrícola do pai, acerca do planejamento de gestão do negócio, após erros sucessivos, viu-se num momento quase que “cirúrgico”, não podendo mais errar.

Na ocasião, segundo reportagem da Revista Plantio Direto (2012), a Família Raymundi aprendeu que o planejamento de reservas é chave para qualquer atividade. Sem capital de giro, não haverá como esperar o melhor momento para vender o produto, porque há a necessidade do aporte financeiro. Na propriedade, achava-se que a lavoura tinha que se adequar ao dinheiro, enquanto deveria ser ao contrário, o dinheiro é que deveria se adequar a lavoura.

Na atualidade, o planejamento familiar é fundamental no planejamento sucessório, não usar os valores familiares nas atitudes empresariais é um não planejamento, no caso de empresas familiares.

Conhecer profundamente o seu negócio é pré-requisito para todo profissional, sendo empresário familiar, ou não. Olhar o empreendimento de dentro para fora (forças e ameaças internas) e principalmente, de fora para dentro (fraquezas e oportunidades de mercado) é crucial e ações assim devem ser feitas regularmente, de preferência semestralmente, devido às mudanças bruscas no mercado.

O consultor César Souza, em reportagem da Revista Melhor (2014) menciona que é uma questão de herança cultural nas empresas em não compartilhar nem formar outros líderes. O RH (Recursos Humanos) precisa se posicionar de forma mais estratégica e dar o exemplo, pois na própria área de recursos humanos não há programa de sucessores (MARINO, 2014).

As intempéries na gestão ocorrem gradualmente, ou seja, vão e voltam da mesma forma como o sucesso também é gradual, constituído degrau por degrau. Saber administrar esses conflitos internos e externos é o que faz uma sólida administração, e a inexperiência, aliada a falta de pró-atividade e comodismo são características de uma falta de planejamento empresarial.

No aporte de Paula (2008, p. 11), a respeito da gestão, do capital humano e social, o autor aponta que:

As estratégias de planejamento e gestão compartilhada, por serem participativas, contribuem para o crescimento do capital humano e do capital social, ampliando as possibilidades de empoderamento da população local e facilitando a conquista da boa governança, que são algumas das condições necessárias para o desenvolvimento sustentável.

Dando continuidade a uma das linhas de trabalho concernente a esse estudo, apresentamos em seguida considerações no âmbito da governança e suas esferas, no intuito de estimular mais reflexões à academia e ao empresariado local acerca desse tema contemporâneo e relevante.

#### **4.3 A governança corporativa e sua aplicabilidade em pequenas e médias empresas familiares**

Antes de definir Governança Corporativa, é necessário conceituarmos governança isoladamente, que segundo o conceito de Wiener (1993), o termo governança, em si, foi utilizado no estudo de sistemas do autor nos anos 50, quando publicou o livro sobre cibernetica. A palavra cibernetica deriva do grego *Kubernetes*, que se refere a um piloto de navio e que quer dizer governança. Desse mesmo termo grego teria derivado também “governo”, “governador” e “governança”. O piloto para ter um controle eficaz de um navio (considerado um sistema complexo) num ambiente marítimo de forte imprevisibilidade, necessitava tomar conhecimento de todas as informações vindas de determinadas pessoas, que pudessem lhe indicar que sua ordem tinha sido entendida e obedecida. Enquanto “governo” diz respeito aos comandos do piloto, a “governança” se refere às ações de coordenação entre ele e os componentes que o ajudam a monitorar o equilíbrio dinâmico do sistema.

Já Governança Corporativa, ora denominada GC, conforme o conceito de Curado, (2010, p. 56):

É o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos no núcleo principal de poder. As boas práticas de governança têm o objetivo de aumentar o valor da sociedade, facilitar o acesso a capital e contribuir para a perenidade da organização. No caso das empresas de controle familiar, o conceito assume caráter especial, pois nelas existem três núcleos: família, sociedade e negócio.

A Governança corporativa já é um programa convencional em grandes empresas, além do mais, obrigatório, naquelas listadas em bolsa. Na amplitude desse estudo, procuramos nortear algumas premissas da GC que podem ser úteis às pequenas empresas familiares, sempre no intuito de antever problemas e buscar a perpetuidade.

No aporte de Virtanen, citado por Fontes Filho e Leal (2011, p. 191), “a boa governança pode ajudar a melhorar a eficiência da organização, empregar melhor os recursos e criar credibilidade perante banqueiros, outros financiadores e compradores em potencial”.

Nessa composição, Moggi e Chaves (2013, p. 60-62), acrescentam que:

A GC favorece o estabelecimento do senso de propósito da família, o que, por sua vez, facilita a implementação de estruturas e processos que permitam a própria família tomar decisões a tempo, e de maneira confortável, para garantir sua sobrevivência como uma unidade social e econômica [...]. Governança Corporativa e gestão são conceitos gêmeos siameses e um não sobrevive sem o outro, principalmente quando falamos de famílias e empresas. O primeiro se refere à transição de gerações, harmonização de propósitos e valores, perpetuação de patrimônio e riqueza. O segundo está relacionado a planejamento, organização, execução e controle.

No Mato Grosso do Sul, a Fibria, empresa de Celulose com unidade em Três Lagoas, é uma das empresas do estado que tem abertura de capital, e por esse fato, tem uma reputação corporativa a zelar, pautando-se em métodos de governança corporativa. Mesmo que a GC seja um termo ainda distante das pequenas empresas no estado, consideramos importante citar grandes empresas como a Fíbia, presente em MS, numa cidade com pouco mais de 100 mil habitantes, sendo exemplo de governança.

Na conjuntura das pequenas e médias empresas, selecionamos algumas premissas que julgamos oportunas para servirem de embasamento teórico e referencial de boas práticas de governança (Gráfico 4).

#### **Quadro 4 - Premissas de GC para pequenas e médias empresas.**

<b>1. Código de Ética e/ou conduta disponível publicamente ou internamente</b>
<b>2. Agenda Temática de Reuniões</b>
<b>3. Ocupação dos cargos de CEO e presidente do CA por pessoas diferentes</b>
<b>4. Presidência do CA ocupada por conselheiro independente ou Conselheiro Consultivo</b>
<b>5. Realização de avaliação periódica dos líderes pelo CA ou por Coach/Mentor</b>
<b>6. Utilização de arbitragem e mediação para soluções de conflitos disposta no estatuto ou contrato social</b>
<b>7. Elaboração de Relatórios Trimestrais para divulgação entre acionistas e CA</b>
<b>8. Disponibilidade de documento formal de código de conduta no website</b>

**Fonte:** Adaptado de Fontes Filho (2011).

Dispor de um Código de Ética ou Conduta pode minimizar muitos dos conflitos internos dentro de uma organização, a partir de tratativas de como se portar dentro da empresa; como agir diante de possíveis conflitos; quais as punições e prerrogativas ao não cumprimento de regras, etc. Lembrando sempre que “regras não são negociáveis”.

Programas de agenda temática facilitam muito a preparação para a tomada de decisões. Nesse modelo, é estabelecida uma agenda de reuniões anual por tema, ou debate. Exemplo: Maio: Apresentação de Relatório de Vendas e Resultados do Quadrimestre; Outubro: Planejamento de Custos e Ações de Marketing para o ano seguinte, etc.

Utilizar-se de conselheiro externo é plenamente recomendável, inclusive para auxílio dentro de um conselho de administração. Pequenas empresas costumam ter reuniões informais e o Conselho de Administração, ora denominado CA, ajuda a formalizar as decisões. Um conselheiro externo pode ser um mentor, próximo ou não da família. Nesse caso, faz-se importante a figura “externa” à empresa, contribuindo com sua visão de fora do negócio. Cabe a ressalva que esse tipo de profissional deve ter legitimidade para sua função.

A existência de um conselho consultivo, formado, preferencialmente, por membros independentes, é uma boa prática, sobretudo para organizações em estágio inicial de adoção das boas práticas de governança (IBGC, 2009). De maneira similar, Doern (2011) complementa que o conselho consultivo é uma estrutura mais simplificada se comparada a do conselho de administração, este regido pela Lei das Sociedades Anônimas, assim como seu custo de implantação e suas formalidades mostram-se mais de acordo com a realidade de empresas em estágios iniciais. Em alguns casos, o uso de conselheiro consultivo pode até não ter custo para a empresa, sendo utilizado aconselhamento de um profissional próximo da família.

Um ponto a refletir acerca dos conselhos de administração, segundo orientação de Carazzai (2011) remete às evidências que indicam nas empresas familiares bem geridas, a indicação de resultados superiores às empresas concorrentes sob liderança não familiar. Conselheiros concordam que nas empresas familiares os conselhos têm melhor desempenho, pois o alicerce da boa governança anora-se na estabilidade da liderança.

Sugere-se que o conselho seja participativo, colabore na gestão de eventuais mudanças e na administração de crises, que tenha alinhamento estratégico, auxiliando o desenvolvimento empresarial de forma consensual, sob pena de não influenciar no trabalho da diretoria, porém facilitar na manutenção dos códigos de conduta e valores da organização.

No entendimento de Aronoff, Ward (2011), ao olhar para o mercado, na busca de um executivo NMF<sup>4</sup> (não membro da família), a empresa procura pelos seguintes direcionamentos: capacitar a empresa a crescer; robustecer os padrões de profissionalismo; trazer ideias que ajudem a empresa a permanecer inovadora e competitiva; servir de complemento às capacitações do chefe; fortalecer a companhia pelo assessoramento nos processos de decisão de planejamento estratégico; oferecer mentoring<sup>5</sup> para a geração sucessora.

O mentor e/ou coach é útil à medida que contribui para o médio e longo prazo do negócio. Pode ajudar como avaliador das lideranças na empresa familiar, bem como dar suporte no momento de transição do plano de sucessão.

Sob essa ótica, Aronoff e Ward (1992), alertam que os patriarcas, enquanto empresários de sucesso, fazem muitas coisas bem, mas quase sempre são péssimos professores ou *coaches* de seus próprios filhos maduros. A arte de ensinar é a arte de apoiar a descoberta, pois requer não só paciência, como também que o estudante seja mais ativo do que o professor.

Um ato comum de falta de governança acontece na chamada confusão patrimonial, quando o empreendedor faz aproveitamento do seu cargo para mau uso da gestão da empresa, pensando somente em seu benefício próprio, em outras palavras, tomando ativos da empresa para uso pessoal. Em pequenas e médias empresas, por vezes, pela incapacidade de gestão ou total informalidade nas ações, tal fato acaba por tornar-se corriqueiro.

Levando em consideração tais problemas, que pesam no dia a dia das empresas, desponhamos para o seguinte apontamento: de que forma pode-se identificar nas pequenas empresas e suas respectivas lideranças, a necessidade de adotar práticas de governança corporativa?

De acordo com o IBGC (2009), principal instituição para o desenvolvimento das melhores práticas de Governança Corporativa, o termo Governança Corporativa diz respeito ao sistema pela qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselhos de administração, diretoria e órgãos de controle.

Os princípios básicos previstos na instituição são os de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. É importante mencionar e relacionar cada

---

<sup>4</sup> NMF é uma sigla inglesa para *non-family member* que significa no âmbito da gestão familiar aquele que não é um executivo membro da família.

<sup>5</sup> Mentoring é um termo inglês que significa tutoria, mentoria ou, em termos populares “apadrinhamento”.

um desses princípios como forma de ampliar os valores da governança em uma empresa familiar, conforme visualizado no quadro 5.

**Quadro 5 - Princípios básicos da governança corporativa do IBGC.**

Princípios	Características
Transparência ( <i>disclosure</i> )	Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.
Equidade ( <i>Fairness</i> )	Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ). Atitudes políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.
Prestação de contas ( <i>accountability</i> )	Os agentes de Governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.
Responsabilidade Corporativa	Os agentes de Governança devem elar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

**Fonte:** IBGG (2016).

A partir dessas ponderações, espera-se que o pequeno e médio empresário familiar tenha um olhar mais clínico e reflexivo acerca do futuro para a empresa e a família, considerando utilizar ferramentas de governança corporativa.

Conforme institucional da Fundação Dom Cabral (2014), a GC é um dos pilares mais importantes da economia global e um dos instrumentos determinantes da sustentabilidade das empresas. No Brasil, a adoção de boas práticas de governança tornou-se um dos requisitos básicos exigidos pelos investidores e instituições do mercado. Mato Grosso do Sul infelizmente carece de cursos com essa ênfase. Não há seccional do IBGC em nosso estado e, tampouco, disciplinas em universidades e demais instituições, públicas e privadas, que tratem especificamente da temática “governança corporativa”.

Nas palavras de Steinberg (2013, p. 83), “as boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade”.

Para Oliveira (1999), um dos propósitos da GC é fazer uma distinção clara entre propriedade e gestão. Uma boa prática de governança que pode ser usada na sucessão familiar é a criação de um conselho de família, onde este tem propósito de organizar as expectativas da família em relação à sociedade.

Tal característica universal de governança que não ocorre nas três empresas estudadas diz respeito exatamente à falta de um conselho formal de administração. Nota-se a informalidade de conselhos de família, com pouca frequência de reuniões.

Conforme relata Paulo Villares ao tecer a apresentação da obra do IBGC, denominada *Governança Corporativa em Empresas Familiares*, sob organização de Fontes Filho e Leal (2011, p. 27), explicita que:

Haverá um momento, cedo ou tarde, em que simplesmente se aconselhar pode não ser o melhor para o futuro de sua empresa. É chegada a hora de pensar num conselho de administração (CA), de pessoas cuja capacidade seja reconhecida e, de preferência, com total independência de suas opiniões e/ou votos. Nenhuma empresa pode ser melhor do que seu conselho de administração.

O uso de conselhos de administração (junta directiva) é também bem visto pela literatura sul-americana, conforme orientação de Parra; Prada (2011, p. 211):

[...] lo primero que se tiene que hacer para garantizar una buena gestión es crear una junta directiva estructurada, independiente y de alto nivel. Una junta directiva que está compuesta no solo por familiares y ejecutivos de La empresa, sino también por gente de afuera, empresarios de gran prestigio en el medio y ejecutivos que dominen El negocio.

Cabe a ressalva de que pequenas empresas podem mesmo ser administradas como “empresas de dono”, sem necessidade de um conselho de administração, porém com “regras de convivência”, reuniões frequentes e um conselho de família, mesmo que de forma informal. O objetivo aqui é levar o planejamento sucessório e a governança corporativa para o dia a dia do empresário familiar, como forma de contribuir para a manutenção da empresa e para o desenvolvimento local da comunidade.

Curado (2010, p. 42), autor especialista em governança corporativa em empresas familiares, identifica quais os tipos de ruptura mais frequentes, conforme quadro 6, a seguir.

**Quadro 6 - Tipos de ruptura, seus sintomas e modos de prevenção.**

<b>Tipo de Ruptura</b>	<b>Sintoma</b>	<b>Prevenção</b>
<b>Família</b>		
Doença ou morte de líder	Inexistência de planejamento	Preparar-se para o inevitável
Dissolução de casamento	Percepção de relacionamento problemático	Instrumentos legais cabíveis
Necessidade de liquidez	Interferência nos negócios	Regras claras de venda ou empréstimos pessoais
Emprego de parente não qualificado	Pressão do núcleo	Regras claras de conduta
Disputas de poder	Mau relacionamento na governança ou na gestão	Meritocracia reconhecida e adotada sem restrições
Agendas ocultas	Pouca clareza nas discussões	Ter mecanismos de resolução de conflitos
<b>Sociedade</b>		
Diferença de visão de uso da liquidez	Disputas de governança ou gestão	Clareza nos estatutos e mecanismos de resolução de conflitos
Incapacidade de representantes de núcleo familiar	Má qualidade de decisão	Meritocracia reconhecida e adotada sem restrições
Limitação de alavancagem financeira	Recusa em dar garantias	Clareza de estatutos e mecanismos de resolução de conflitos

**Fonte:** Curado (2010, p. 42). Adaptação pessoal.

O quadro 6 possibilita identificar as semelhanças entre família e gestão, e as necessidades que por vezes se sobrepõem e o que necessariamente deve-se aplicar uma perante a outra.

Trazendo esse exemplo para as pequenas empresas, ocorre em muitas situações o fato do patriarca constituir uma empresa para os filhos tocarem, e o mesmo se tornar acionista, passando a gestão para os seus filhos. A ausência de contratos que norteiem as posições de cada sócio constitui-se num problema comum. Outro fato diz respeito à sobreposição ou falta de papéis bem definidos entre os gestores, que podem inclusive confundir os colaboradores (funcionários). Esses são alguns dos exemplos comuns que incitam a necessidade de ferramentas de governança corporativa em pequenas e médias empresas.

Focando na prevenção de conflitos, ocasionados muito em função da falta de governança, cabe dissertar-se acerca das prevenções para facilitar a tomada ou retomada no rumo da gestão familiar.

Adotar postura pró-ativa entre os sócios, conselho, gestores e familiares é um passo primordial para o consenso. Dispor de assessoria jurídica; rever códigos de conduta, regimento interno e demais regras de conselho com frequência que agrade a todas as partes; oportunizar reciclagem constante entre os sócios e as gerações que serão preparadas para a gestão futura da empresa; ter um “plano B” para amenizar conflitos diversos, desde que elaborado com ética e profissionalismo, são ferramentas que a governança oferece.

Ademais, em conformidade com as ideias de Prado (2011, p.35):

Do ponto de vista da empresa, vários são os benefícios que a GC tende a trazer para a sociedade, familiar ou não, dentre os quais citamos exemplificativamente: (i) a melhora na organização entre acionistas formadores do bloco de controle e minoritários; (ii) o incremento no processo decisório da alta gestão e nos processos internos de forma geral; (iii) maior capacidade de atrair e reter talentos; (iv) melhora nos critérios de avaliação de desempenho e política de remuneração, além de, no caso específico de empresas familiares, proporcionar tranquilidade para os fundadores se afastarem e buscarem novos projetos de vida.

Ressalta-se que a utilização de ferramentas de governança corporativa para pequenos negócios, além de contribuir para a manutenção da empresa competitiva no mercado, colabora-se para a criação de “valor percebido” ao negócio, dando maior transparência na divulgação de informações e resultados. Uma empresa com governança sempre vai valer mais para o acionista, a família, o gestor, a classe empresarial como um todo, e a sociedade.

#### **4.4 Outras esferas da governança**

No Brasil, temos chegado somente recentemente, em 2016, há mais de duas décadas da criação do maior órgão de governança nacional, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), por isso, nada mais oportuno e contemporâneo do que discutirmos tais assuntos empresariais e levarmos ao conhecimento das pequenas instituições de Mato Grosso do Sul.

Por esse pressuposto, é pertinente estabelecer critérios de todas as esferas de governança, que elevam a expectativa de crescimento e/ou manutenção da empresa no seu mercado característico.

Práticas de governança podem e devem ser usadas em qualquer instituição, independente do porte, desde que adaptados ao modelo de gestão. Essencialmente, criam-se mecanismos de governança para gerir regras na empresa, procurando prevenir abusos de poder, proporcionando eficácia à gestão. Conceitualmente, trata-se de preceitos para garantir que os acionistas tenham maior retorno sobre seu investimento, com informações frequentes e detalhadas.

A governança, atendendo à empresa, seja de qual tamanho for, sempre deverá fomentar atender aos chamados de “todos os interessados na organização” (*stakeholders*)<sup>6</sup>, a saber: os acionistas, gestores, supervisores, gerentes, colaboradores, fornecedores, financiadores e a comunidade, que é afetada diretamente e/ou indiretamente pelos negócios ali gerados.

Vivian Soares, em reportagem do Valor Econômico (2011), defende o conceito de que existem dois níveis de governança corporativa: a visível, praticada pelo conselho de administração e pelos comitês, e a invisível, que tem a ver com aspectos familiares e societários e com a relação das gerações com a empresa. E prossegue: a profissionalização das empresas vem dando lugar à gestão estratégica mista, que combina talentos e interesses de ambos os lados.

Murakoshi (2011) reforça que boas práticas de governança corporativa também trazem benefícios diretos ao negócio, com fortalecimento da imagem e reputação, maior engajamento dos associados e maior facilidade de acesso ao capital. A disciplina processual, em praticar o que foi escrito em regimentos, acordo de acionistas e Constituição da Família é outro ganho importante.

Pelo mesmo viés, Virtanen citado por Fontes Filho e Leal (2011) afirma que a GC, via de regra, tem valor percebido no mercado, pois em algum momento, uma família pode pensar em vender a empresa. Os potenciais compradores consideram os mesmos aspectos que um gerente de banco. Além do desempenho financeiro da empresa, avaliação, posição no mercado e outros critérios “normais”, um comprador leva um olhar mais atento sobre a forma como a empresa é administrada . Empresa que aplicou os procedimentos de governança adequados é susceptível de ter um prêmio no preço de venda.

Institucionalizar a governança nas empresas em geral é um dos fundamentos que julgamos ser fundamental para que a sociedade tenha conhecimento do que representa a

---

<sup>6</sup> *Stakeholders* - são as pessoas ou grupos empresariais que possuem participação, investimento ou ações em determinada empresa ou negócio. O termo inglês *stake* isoladamente significa interesse, participação, risco, enquanto *holder* significa “aquele que possui”.

participação das empresas no crescimento e desenvolvimento local de bairros, municípios e todo o estado.

Com o intuito de análise conceitual, menciona-se a seguir as definições de Governança Familiar e jurídico-sucessória, que colaboram para o entendimento da GC e todas as esferas que envolvem o termo governança, baseados nas pesquisas da FGV/GvLaw, com referências à Prado (2011, p. 39-40; 45-47).

#### **4.4.1 Governança familiar**

Segundo o parecer de Prado (2011, p. 40), a governança familiar “primordialmente relativa ao círculo da família, pode ser definida como o conjunto de regras e estruturas privadas que tem por objetivo administrar questões relativas às relações pessoais e sociais entre os familiares ligados a uma empresa”

Pode ser estruturada mais formalmente em forma de Conselho de Família ou Family Office<sup>7</sup> (mais comum em grandes famílias, onde são necessários mais representantes familiares, por envolver mais membros na gestão) e Código de Ética, também chamado de Acordo Familiar.

O Código de Ética, ora chamado de Acordo Familiar e Protocolo, conforme Prado (2011, p. 45), tem como objetivo “fundamentalmente, estabelecer os valores, princípios, costumes, conduta pessoal, conduta social, conduta patrimonial, conduta empresarial, da família na empresa e na sociedade”.

Na visão de Parra e Prada (2011, p. 214):

Si La familia aún está en la primera generación, el consejo familiar lo integran los hijos. Pero si ya está en la segunda o más generaciones, el consejo esta integrado por un miembro de cada una de las ramas. Este consejo tiene tres grandes tareas. Una de ellas es educativa, con el objetivo de formar a los miembros de la familia en asuntos como gobierno corporativo, temas de administración de las empresas familiares y como accionistas responsables, guardianes del patrimônio familiar.

De acordo com a visão dos autores, o conselho de família deve ser revisto a cada geração integrada no processo de rotina empresarial e/ou familiar. Esse tipo de conselho em si

---

<sup>7</sup> *Family Office* - é um termo inglês usado para tratar de questões pessoais e familiares que não dizem respeito diretamente à empresa. Outrossim, é mais comumente referido como o escritório no qual a família administra sua vida pessoal, do ponto de vista de pagamento de contas pessoais; viagens pessoais etc. Em outros casos pode cuidar ainda do desenvolvimento pessoal e profissional dos herdeiros e familiares (PRADO, 2011, p. 42)

deve ser ordenado não só como um simples documento de procedimentos formais, mas para a ajuda na solução de eventuais conflitos, controle de entrada e saída de sócios, e principalmente, numa chegada de terceira ou quarta geração, formalizar o chamado “acordo entre primos”.

Muitas das pequenas empresas nacionais levam o sobrenome da família como razão social e “Nome Fantasia”, estampado em suas fachadas. Manter uma postura profissional no trabalho e em casa, perante família e sociedade, é fundamental para a gestão da reputação pessoal e empresarial, bem como o gerenciamento de conflitos, temas também recorrentes nesse trabalho.

Zelar pela gestão pessoal, no caso das empresas familiares, é tão importante como a carreira profissional, pois, via de regra, atitudes pessoais e/ou profissionais, numa gestão familiar, respingam umas nas outras.

Segundo Fontes Filho e Leal (2011) citado por Gilberto Mifano alguns dos desafios da empresa familiar que podem ser resolvidos com as boas práticas de governança são relacionados a seguir:

- Viabilizar o afastamento do fundador da empresa, ao delegar a gestão da empresa para um profissional, familiar ou não, uma estrutura de governança sólida dá segurança ao fundador para distanciar-se da gestão, quando for ao momento.

- Permitir que familiares sejam investidores ou mesmo minoritários. Uma boa estrutura de governança, com transparência e prestação de contas, permite que familiares e herdeiros possam optar por seus projetos individuais e ao mesmo tempo monitorar a gestão do seu patrimônio.

Villalonga e Amit (2006) mencionam dois principais conflitos em empresas familiares. O primeiro problema é definido por eles como o clássico conflito já citado, entre gestão e propriedade. Esse problema advém do fato de que os gestores da empresa muitas vezes possuem interesses conflitantes (envolvendo questões pessoais e profissionais) com os interesses dos proprietários, ou seja, não necessariamente os gestores tomam as decisões sempre pensando nos acionistas em primeiro lugar. O segundo problema é definido pelo conflito entre acionistas majoritários (nesse caso controladores, e não apenas proprietários) e minoritários. Os acionistas majoritários, por possuírem o benefício do controle, podem utilizar-se deste para favorecimento próprio, gerando perdas para os demais acionistas.

Nessa mesma vertente, Proac citado por Fontes Filho e Leal ( 2011, p. 67) ressalta que:

Em termos de governança familiar, é relevante que toda a família, sócios e administradores conheçam a política de remuneração da empresa. Em geral, os familiares que não tem cargos de gestão não compreendem porque os familiares, que além de acionistas são também administradores, recebem da empresa, além de dividendos, salário ou pro labore, e inclusive algum tipo de remuneração indireta, como carro, pagamento de escola de filhos etc., embora isso possa representar uma parte da remuneração justa, aceita e adotada no mercado. [...] Em alguns casos, dependendo do porte da empresa, pode ser necessária a contratação de firmas especializadas em avaliar desempenho de executivos, para auxiliar a estabelecer uma política de remuneração justa e adequada ao mercado, e de forma transparente.

Tratativas na ordem de GC em empresas familiares têm suas particularidades e devem ser tratadas de forma isolada, pois além das características e mudanças nos negócios, há ao mesmo tempo, as nuances que se dão dentro da família empresária.

#### **4.4.2 Governança jurídico-sucessória**

Conforme orientação de Prado (2011, p. 46) compreende-se “a boa governança nesse aspecto como a adequada estrutura de planejamento sucessório nos âmbitos dos Direitos Societário e da Família e das Sucessões”.

No âmbito do Direito Societário e da Família (mesmo que parcialmente), tratamos tais assuntos no primeiro capítulo. Ademais, nos termos da governança jurídico-sucessória, segundo parecer de Prado (2011, p. 47):

[...] estes instrumentos respeitam os pactos antenupciais, os contratos de convivência, os testamentos e as doações modais, com cláusulas de reversão ou gravados com cláusula de incomunicabilidade, impenhorabilidade, inalienabilidade e/ou usufruto, em conformidade com as disposições de Direito Civil e Societário.

O Direito, assim como a Psicologia e a Administração de Empresas, é uma ciência humana, e em casos como de espólio<sup>8</sup>, inventário e, dependendo do caso, o testamento, é preciso muito envolvimento das partes envolvidas para que haja uma solução. Prado (2011) avalia ainda que há casos que envolvem perdas patrimoniais, nem sempre por culpa do

---

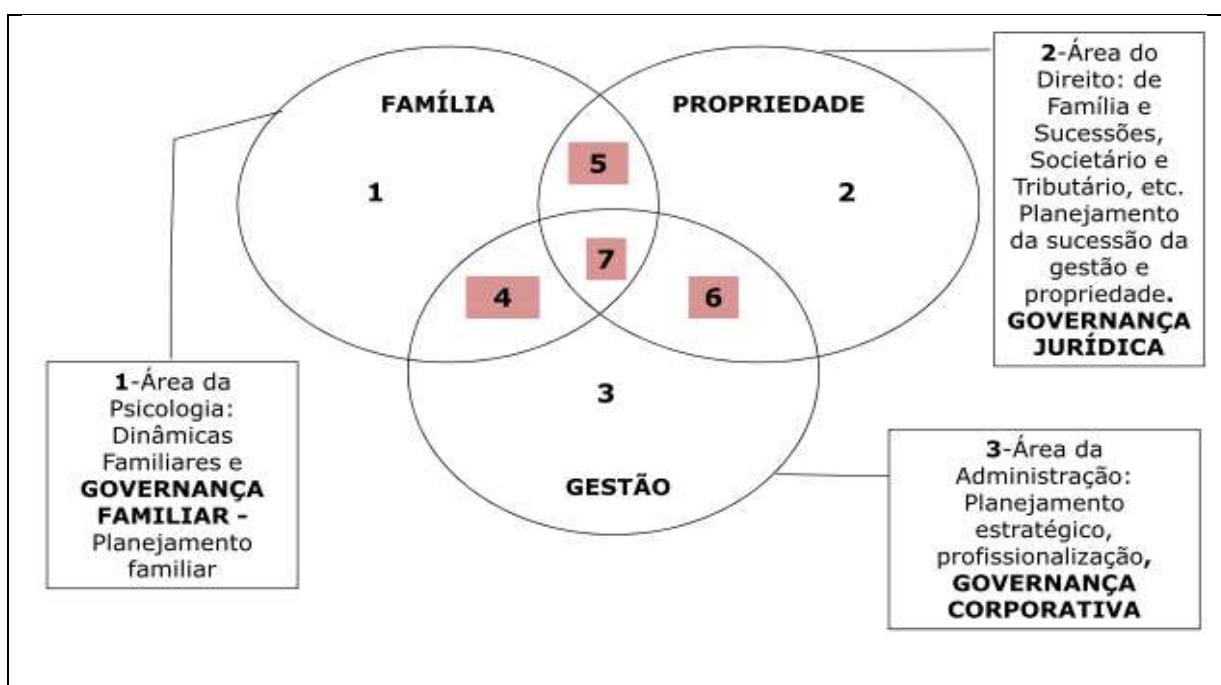
<sup>8</sup> É o conjunto de bens que integra o patrimônio deixado pelo “de cuius” e que será partilhado no inventário. Note-se que o espólio responde por todas as dívidas do falecido. Ele é representado pelo inventariante e, nos termos do artigo 991, I, do Código de Processo Civil, incumbe a este representá-lo ativa e passivamente, em juízo ou fora dele.

administrador, e afetivas, comprovando ser preciso um planejamento mais cuidadoso, e uma cultura de governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória na família.

Tratando-se de um assessoramento jurídico-sucessório, é preciso primeiramente ter o suporte das lideranças na família e no contexto da empresa. Da mesma forma que as empresas não são iguais, há de se levar em conta que cada família empresária têm suas particularidades.

Na figura 5, abaixo exposta propõe-se a ambientação às esferas da governança familiar, corporativa e jurídica sucessória, segundo o modelo dos três círculos.

**Figura 5 - Modelo dos três Círculos - Interdisciplinaridade.**



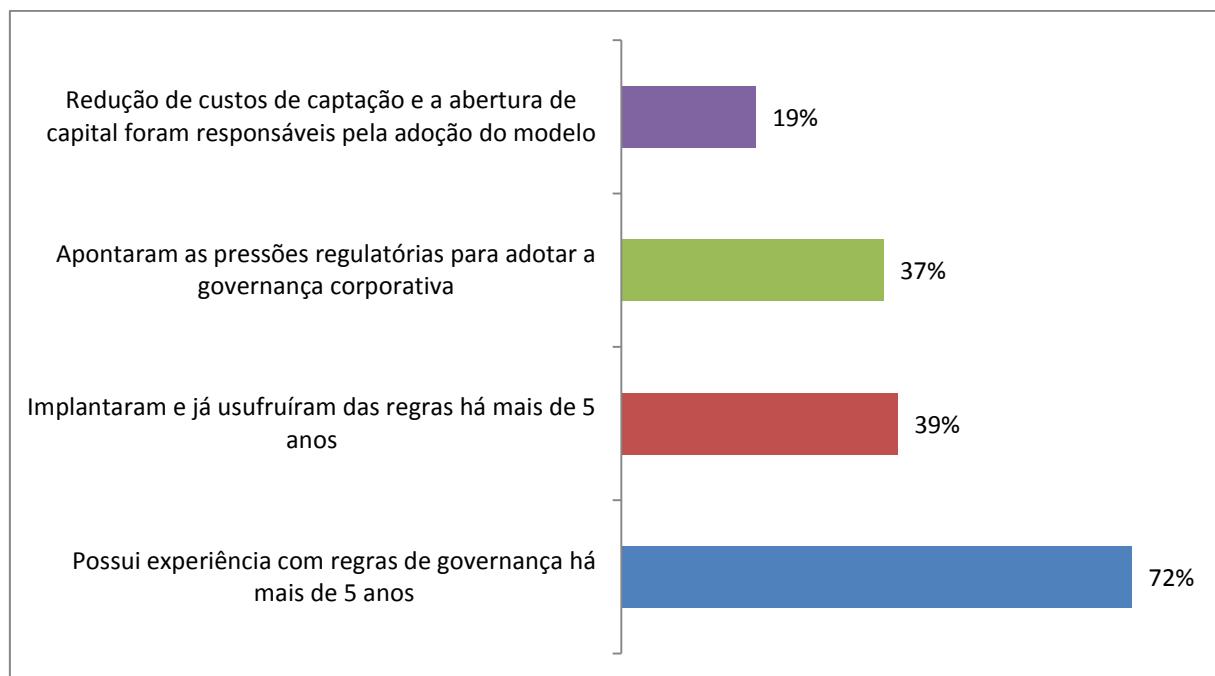
**Fonte:** Prado (2011).

A importância desse modelo é a questão do olhar para cada momento em que haverá um tipo de governança específica, que envolve a todos os membros do círculo, ou seja, família, propriedade e gestão. Todos os círculos devem ser monitorados e tratados com profissionalismo para que haja êxito na governança total dos círculos, pois tratar de um modelo de governança isoladamente, sem as outras partes, pode custar o desaparecimento da empresa.

Segundo pesquisa da consultoria Deloitte (CRA-SP, 2016, p. 8), 94% dos respondentes de 103 empresas entrevistadas em São Paulo, reconhecem a relevância de uma boa estrutura de governança para a sua organização. O aumento da transparência e da

qualidade das informações (84%) e a profissionalização da gestão (71%) estão entre os principais motivos para estruturação da Governança Corporativa dentro de uma empresa.

**Figura 6 - A evolução dos pilares da governança corporativa.**



**Fonte:** CRA-SP (2016, p. 8).

Além da importância da GC para fatores como abertura de capital e elevação de transparência, faz-se necessário a amplitude para outros itens, cabíveis para pequenas empresas, facilitando a gestão do pequeno empresário.

Fundamentos como respeito a uma hierarquia na família empresária, alinhando o que é de responsabilidade de cada membro que ocupa um cargo dentro da empresa é um caminho para uma filosofia de governança.

Outros aspectos importantes foram revisados nesse capítulo: a importância do planejamento sucessório e acompanhamento das novas gerações participantes na empresa; visão dos sucessores (curto, médio e longo prazo); o estabelecimento de códigos de conduta e de um conselho de família, mesmo que de forma informal; a capacitação de novas lideranças dentro da família; estabelecimento da meritocracia em todas as atividades empresariais. A governança corporativa tem de ser entendida como um mecanismo de manutenção do ciclo de vida da empresa para a família, o mercado e a sociedade.

## **5 CULTURA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES**

Pela contemporaneidade das temáticas, gestão familiar, planejamento sucessório e governança corporativa, cabe aqui conectarem-se pontos vulneráveis comuns nas empresas familiares no olhar da cultura organizacional.

O desenvolvimento da atividade econômica nas organizações familiares tem grande representatividade no mercado global, porém há de se levar em conta as fragilidades dessas instituições, envoltas quase sempre por problemas de caráter afetivo e emocional.

As empresas familiares, principalmente no varejo, demonstram uma grande representatividade no comércio nacional e global e só por esse motivo, já demandam uma atenção especial em todas as esferas empresariais e acadêmicas.

Neste contexto, esta dissertação propõe-se estabelecer a relação fundamental com o egresso de novas gerações e a contextualização que se dá com esses novos entrantes na gestão da empresa familiar. Por esse prisma, importa que se discorra sobre a seara da cultura organizacional e sua relação na natureza das empresas familiares.

Sendo assim, este capítulo norteia-se inicialmente no embasamento teórico dos autores: Berger e Berger (1977), Fleury (1986 e 1996), Schein (1989), Pettigrew (1996), Dutra (1996), Fischer (2002) e Griffin (2006), Steinberg (2011). Ao englobar conflitos de gerenciamento e reputação, têm-se como fundamentação teórica as reflexões dos autores: Curado (2010), Carvalho (2012), Moggi e Chaves (2013).

### **5.1 Contexto histórico nas empresas familiares**

Dentro da família, o indivíduo vai construir uma relação afetiva e emotiva, como um todo familiar, nascem os filhos, e tornam-se pais, os modelos recebidos em casa são utilizados externamente nas diversas relações estabelecidas.

Berger e Berger (1977) argumentam que a família é a entidade que conduz o indivíduo à sociedade, aquela que promove as conexões e comunicações iniciais do ‘eu’ com o ‘outro’, são os passos iniciais de cada ser humano até atingir a capacidade de caminhar por si só ao lado de seus semelhantes.

Posteriormente, os seres humanos se constroem como sujeito profissional, a coletividade acaba sempre superando o individualismo. Nas chamadas relações secundárias (divisões no trabalho), usa-se como alicerce as relações primárias (de proximidade, afeto, enfim, valores adquiridos nas relações familiares).

Nas empresas familiares, nota-se uma relação de maior proximidade entre gestores e colaboradores, pela inserção dos valores da família nos negócios. Sob esse prisma, é comum um mix de relação profissional e pessoal entre líderes e liderados, baseados em princípios como confiança e fidelidade. Por outro lado, pelo grau de intimidade nessa relação, ocorrem por vezes relações pessoais que sobrepõem algumas relações profissionais, ocasionalmente expostas na cultura organizacional da empresa.

Infere-se, portanto que a não separação dos problemas de ordem pessoal dos gestores de empresas familiares acaba por respingar no negócio familiar. Por isso a importância de se estabelecer regras entre o que é de responsabilidade familiar e empresária. Daí o conceito “família empresária”, considerado o alto nível de profissionalização da família junto ao negócio.

Por família empresária, segundo o parecer de Steinberg (2011, p. 59) entende-se a passagem por processos, como “entender a forma de como as gerações anteriores lidaram com as crises e as solucionaram. E ainda quais as regras que selecionaram e escolheram manter em seu meio, como tradição”.

Definidos os conceitos de família, cabe-se discorrer sobre a cultura organizacional na empresa familiar, o seu contexto histórico e sua relação com o planejamento de sucessão.

O início do reconhecimento da cultura organizacional origina-se de meados de 1980. “Os méritos advindos dessa fase são o reconhecimento de que nenhuma mudança se efetiva se as pessoas não se engajam no processo e a constatação de que o processo é, necessariamente, multidimensional” (FISCHER, 2002, p. 151).

Amplia ainda esta discussão, o autor supracitado quando explicita que:

Ainda que a observação do funcionamento e do desempenho de uma organização cause a impressão de permanência, uma análise mais aprofundada permitirá identificar indícios de modificações em curso. Alguns desses indícios são mais visíveis porque alteram características muito evidentes, como episódios de crescimento organizacional acelerado ou

quando a organização decide, intencionalmente, modificar suas finalidades, a forma de atuar, seus procedimentos técnicos ou administrativos (FISCHER, 2002, p. 147-148).

Tais características assemelham-se ao caráter de “reinventar-se”, conceito tão contemporâneo nos dias atuais. As franquias, nesse quesito, são modelos a serem observados. Há um pré-conceito que se renova há cada 3 a 5 anos, estimulando desde a mudança da fachada do estabelecimento, o reposicionamento dos móveis, iluminação sustentável,<sup>9</sup> visual merchandising, e a harmonia e a humanização do atendimento.

Enfoca Pettigrew (1996, p.148) que “a cultura está interconectada não apenas com a política da empresa, mas também com a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da empresa”.

Reforça este pensamento, Kunsch (2003) ao ponderar que a mudança organizacional reflete diretamente na comunicação interna de uma organização. A comunicação é um mecanismo importantíssimo para a absorção da cultura por parte dos colaboradores e a cultura é quem gera o modelo de comunicação a organização, bem como sua forma e os procedimentos que serão utilizados para transmiti-la, como também seu conteúdo e fluxos. A mudança necessita ser conceituada, concebida e gerenciada como um processo de transformação contínua (FISCHER, 2002).

Para a autora, o gestor deve funcionar como facilitador de condições e recursos que propiciam o desenvolvimento permanente. Ele não centraliza, mas mobiliza as informações e o conhecimento; ele não limita, mas amplia a participação e o intercâmbio; ele não restringe a abrangência, mas coordena as ações específicas de mudança para assegurar sua integração (FISCHER, 2002, p. 152).

A autora ainda faz uma analogia com a questão de a organização poder dispor de excelência em estrutura de gestão, porém não oferecer condições das pessoas desenvolver habilidades, que façam esses instrumentos de gestão funcionar. No caso da empresa familiar, subentende-se situar as pessoas nos seus papéis, evitando problemas maiores entre gestores e equipes.

Portanto, ao retomar-se o conceito de Pettigrew (1986), é importante observar que tanto os fatores do ambiente externo como os do ambiente interno influem no sentido e na orientação da transformação. O contexto, o conteúdo e o processo da mudança são as respostas para três questões preliminares: por que mudar, o que mudar e como mudar.

---

<sup>9</sup> O visual merchandising é uma ferramenta de comunicação da marca com o cliente, com o objetivo de proporcionar uma experiência agradável de compra no ponto de venda.

Observar com análise crítica o cenário externo, que envolve a situação econômica do país, por exemplo, e da mesma forma, criar relação com o ambiente interno do negócio, tanto em fatores mercadológicos como em gestão de pessoas e recursos humanos, é dever de lideranças de dentro da empresa.

As políticas de recursos humanos, segundo Fleury (1986, p. 116):

[...] exprimem a filosofia da empresa com referência à captação de mão de obra (políticas de recrutamento e seleção), desenvolvimento (políticas de treinamento, carreiras e sucessões), compensação (políticas de cargos e salários), manutenção (políticas de benefícios, de higiene e segurança no trabalho) e relações trabalhistas (políticas de relacionamento com os sindicatos e mecanismos representativos dos trabalhadores). Em suma, as políticas de RH se configuraram como instância definidora de padrões de relações de trabalho.

Num eventual momento de crise econômica, é natural que algumas empresas diminuam suas equipes e adiem planos de expansão. Da mesma forma, no caso de um cenário de economia favorável, é bem cabível aumento de estrutura e de pessoal, trazendo influência na administração da empresa e, por conseguinte, gestão do capital humano da organização.

Pequenas empresas geralmente centralizam processos de RH, como contratação, treinamento e supervisão, na figura do fundador ou, na sua ausência, no gerente imediato. Nesses casos, o processo de seleção de novos colaboradores passa muito pelo “olho do dono” ou em requisitos como indicação de amigos e/ou pessoas da confiança do gestor.

No olhar de Schein (2009), o fundador é quem determina qual será a cultura do coletivo, e conforme dá-se o amadurecimento dessa cultura na organização, deve ocorrer gradativamente essa passagem de visão da empresa, crenças, valores e conduta compartilhadas entre as novas gerações de líderes no negócio. O acúmulo dessa aprendizagem é repassado sempre aos novos entrantes (gestores familiares ou não e colaboradores), onde se pressupõe que a liderança seja definida muito em função da cultura organizacional da empresa.

Cabe também o entendimento de Dutra (1996), no alinhamento aos recursos humanos de diferentes áreas de uma organização, geralmente se delineia um modelo de gestão que fomente políticas e práticas. O autor ainda acrescenta:

Nem sempre esse modelo está explicitado ou formalizado, podendo ser inferido a partir de observações das práticas cotidianas na gestão de RH. Outras vezes, embora haja princípios e diretrizes formais, há evidentes contradições entre o formal e o realizado ao nível concreto (DUTRA, 1996, p. 155).

A questão fundamental é a preparação adequada para o processo de mudança. Ao imaginarmos empresas com décadas de atividades, é fato que tais empresas passaram por situações críticas de mercado e foram capazes de sobreviver e ainda assim reinventar-se.

## **5.2 Cultura Organizacional: Conceitos e relação com o processo de sucessão**

O processo de mudança, segundo Dutra (1996, p. 157), estará sempre “tomando como referência a cultura organizacional existente, ainda que para modificá-la. Muitos argumentos que sustentam esse processo estarão ancorados nessa cultura, uma vez que traz em seu bojo a linguagem que liga e dá sentido às ações e idéias”.

Corrobora com esta ideia Bertero (1996, p.39), pois de acordo com seus preceitos:

O fundador, indivíduo ou grupo “forma” a cultura organizacional, moldando-a um pouco à sua própria imagem e semelhança. As atitudes do fundador, comportamento, sua visão do mundo, da natureza humana e do próprio negócio, acabam por ir moldando a organização e vão lenta e gradativamente se impondo, como valores e crenças. O fundador escolherá pessoas afins com seus valores, visão de negócio, ou pelo menos buscará pessoas moldáveis e adaptáveis ao que julga ser a postura organizacional conveniente e adequada.

Caminhando neste prisma Gersick (1997, p. 103), amplia a discussão ao afirmar que acerca do processo de troca de poder, uma das “resistências ao confronto com a transferência de gerações é a pobreza da compreensão comum da aposentadoria. Muitos membros mais velhos temem a aposentadoria como um precursor seguro de problemas de saúde e uma queda rápida em direção à morte”.

Portanto, além da cultura organizacional oriunda dos valores do fundador do negócio, à medida que se dá a entrada de novas gerações, ocorre também a adaptação do sucedido ao negócio e a inserção do seu modelo de liderança, geralmente mais ousado do que a primeira geração.

Ocorre mencionar a importância de tratar o assunto sucessão em vida, pautando-se da vontade do sucedido, nos instrumentos formais, porém há de se reportar que pela ausência da formalidade, em muitos casos, famílias acabam por discutir no tribunal o destino dos negócios da família exatamente pela morte do patriarca/matriarca. Cabe aqui um parênteses sobre esse

fato, que no caso de herança de patrimônio, dá-se aos herdeiros pagamento de impostos referentes a tais legados, no caso o ITCMD<sup>10</sup>.

Retornando à importância da cultura organizacional, na visão de Griffin (2006, p. 397), trata-se de “[...] conjunto de valores compartilhados, muitas vezes pressupostos e transmitidos por histórias e outros meios simbólicos, que ajudam as pessoas dessa organização a compreender quais atitudes são consideradas adequadas e quais são inaceitáveis”.

Alguns exemplos do meio empresarial de valores moldados na visão de mercado de empresas líderes de referência nos seus respectivos ramos, remetem-se aos tempos de fundação de tais empresas. Menciona-se aqui o caso da Gerdal, fundada em 1901, que explícita seus valores moldados no seu fundador, como “excelência com simplicidade”. A Coca-Cola, presente no Brasil há mais de sete (07) décadas, tem seus valores reconhecidamente percebidos como: inovação (seja na embalagem, produto e institucional da marca) e liderança (são líderes de mercado no segmento de venda de refrigerante).

Na avaliação de Fleury (1986, p. 122), a imagem de ‘grande família’ é frequentemente utilizada pelas organizações para reforçar o clima de camaradagem e confiança que se pretende e o comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais. “A ajuda mútua é um elemento caracterizador da família, desde as suas origens. Essa reciprocidade é condição da própria sobrevivência dos indivíduos” (CAVENACCI, 1984, p. 31).

Para Schein (1989, p. 12), cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos (*basic assumptions*) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Em termos metodológicos, o autor propõe outras categorias para o processo de investigação do universo cultural de uma organização, separadas no que concerne a esse estudo, tais como: a) Analisar o processo de socialização dos novos membros; b) Analisar as

---

<sup>10</sup> O ITCMD é um tributo de competência dos Estados e do Distrito Federal, cujo fator gerador é a transmissão causa mortis de imóveis e a doação de quaisquer bens ou direitos, conforme Constituição Federal - artigo 155, I e § 1º, Código Tributário Nacional (CTN), artigos 35 á 42. O imposto incide sobre o valor venal (de venda) de transmissão de qualquer bem ou direito havido por sucessão legítima ou testamentária, inclusive a sucessão provisória e por doação. No caso de Mato Grosso do Sul, há uma vontade política de alterar a tributação, para gerar mais receita ao estado. O aumento de alíquota atinge diretamente as pessoas que herdam patrimônio e não tem condições de recolherem o tributo. Ocorrendo esse aumento, que pode dobrar de valor, certamente haverá impactos negativos aos sucessores, o que poderá inviabilizar a continuidade da atividade geradora de riquezas.

respostas a incidentes críticos da história da organização, sendo que para cada crise ou incidente identificado será preciso determinar o que foi feito, por que foi feito; c) Analisar as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura, de modo a recuperar suas propostas, metas, sua visão do mundo e da organização, seu modo de agir e de avaliar os resultados; d) Explorar e analisar junto a pessoas de dentro da organização as observações surpreendentes descobertas durante as entrevistas. Essa investigação conjunta poderá auxiliar no processo de desvendar as premissas básicas e seu padrão de interação para formar o paradigma cultural. Tais conceitos serão referenciados no capítulo de discussão de resultados.

Para Alvesson (1993, p. 3), “a cultura organizacional envolve as experiências, significados, valores e compreensões associados ao meio ambiente, que são aprendidos e compartilhados, e que se expressam, se reproduzem e são comunicados, pelo menos parcialmente, de forma simbólica”.

Vale a ressalva que uma das formas viáveis em empresas familiares, é de se trabalhar com indicadores de desempenho das pessoas, sejam membros familiares ou não, além de indicadores de desempenho do negócio, alinhando estratégia na forma de conduzir elementos de transformação da cultura organizacional, até porque as empresas não existem sem as pessoas.

Outros exemplos interessantes que podem ser aplicados, voltam-se a alguns ritos de socialização comuns em pequenas empresas caracterizados como o “bolo de aniversário” todo “último domingo do mês do respectivo aniversário”, ou os churrascos ou “estouros de champanhe” na comemoração por atingir metas. Em grandes empresas é comum o chamado “café com o presidente” ou “portas abertas”, direcionando o novo colaborador para um tour por todos os departamentos da empresa.

Métodos de avaliação também corroboram para uma criação de uma cultura organizacional baseado em um contexto metódico de avaliação de desempenho e orientação de resultados. Nesse caso específico, pode-se validar: reuniões periódicas de *feedback* individual e em grupo; treinamentos de reciclagem; convenção e encontros comerciais, periodicidade em participação de palestras, indicadores de absenteísmo, dentre outros.

Além disso, cabe o entendimento de Bertero (1996, p. 37) ao relatar que:

A cultura serve tanto a sobrevivência da organização como a sobrevivência de uma comunidade, e serve ainda à relação das tarefas inerentes a adaptação externa, onde lê-se mercado, tecnologia e tudo o que se refere ao meio ambiente estratégico relevante, além de permitir a integração, articulação e coordenação internas.

No parecer de Fleury (1996, p. 23), a autora dá pistas de como desvendar a cultura de uma organização, a saber: a) recuperar o momento de criação de uma organização e sua inserção no contexto político e econômico da época auxiliará na compreensão da natureza da organização, suas metas e objetivos; b) criar uma cronologia histórica da empresa até os dias atuais, passando por investigar os incidentes críticos por que passou a organização: crises, expansões, pontos de inflexão, de fracassos ou sucessos; c) elaborar o processo de socialização dos novos membros, e no caso das empresas familiares, pode-se dizer do processo de interação de novas gerações na empresa, transmissão de valores e como esses valores são incorporados (grifo nosso).

Outro quesito baseado em Fleury (1996) diz respeito ao papel das políticas de recursos humanos no processo de construção de identidade de uma organização, que se passa por avaliar processos de recrutamento, treinamento e avaliação, além da mediação entre indivíduo e organização. Ademais, os meios de comunicação orais (contatos diretos, reuniões, telefonemas) e escritos (circulares, memoriais) e mesmo os informais (o boca a boca) podem avaliar muito do que revela a visão da organização.

A cultura organizacional norteia as boas práticas de conduta e de gestão com ênfase para a comunicação organizacional. Um bom gestor é responsável também pela boa comunicação de uma organização, em outras palavras, a chamada comunicação organizacional, que conforme definição de Cahen (1990, p. 23):

É a atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra -, manter – onde já existir -, ou ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto seus públicos prioritários.

Ocorre mencionar que a imagem e reputação de uma empresa são notadas no clima e comunicação organizacional, além de mídias sociais, layout e histórico da organização frente aos seus consumidores.

O clima revela o estado de espírito dos colaboradores dentro da empresa. Na definição de Srour (1998, p. 176):

O clima organizacional mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes, apreende suas reações imediatas, suas satisfações e insatisfações pessoais; desdenha um retrato dos problemas que a situação do trabalho, a identificação com a organização e a perspectiva de carreira eventualmente provocam; e, por fim, expressa a distribuição estatística das atitudes coletivas ou da atmosfera social existente como metáfora de um momento determinado.

Para Berger e Luckmann (1967), ao se transmitir a uma nova geração a sua visão de mundo, surge a necessidade da legitimação. A legitimação consiste em um processo de explicar e justificar a ordem institucional, prescrevendo validade cognitiva aos seus significados objetivados; tem, portanto, elementos cognitivos e normativos e dá origem ao universo simbólico.

Seguindo a linha de entendimento de Porras e Robertson (1992), outro aspecto que precisa ser observado é a mudança comportamental dos membros da organização, pois, representa a essência da mudança organizacional e, além disso, qualquer mudança de sucesso só consegue persistir no tempo se, em resposta às mudanças nas características organizacionais, os indivíduos procurarem alterar seu comportamento de maneira apropriada.

Ademais, cabe discorrer novamente sobre a importância do fundador, que conforme atesta Altíssimo (2009, p. 26), “muitas organizações adotam a cultura de seu fundador, tornando-a sólida e arraigada, umas bem sucedidas, outras nem tanto. O que é perceptível é que cada uma tem a sua cultura, através de sua natureza e seus fundamentos históricos”.

O papel do fundador remete aos seus liderados sua visão de mundo e a consequente visão da organização no seu contexto de territorialidade. Além disso, cabe ao fundador estruturar e dar condições ao sucedido de desenvolver seu papel na organização. Esse processo geralmente gera uma situação de ansiedade entre as partes, tanto de sucedido como de sucessor.

Conforme parecer de Van Maanen (1978, p. 19), “quando os cargos de gestão são transferidos de geração a geração, a continuidade da missão da organização é mantida, o prognóstico de seu desempenho permanece inalterado, e pelo menos a curto prazo, sua sobrevivência é assegurada”.

Por curto prazo, entendem-se os primeiros anos de passagem de bastão. É preciso separar a manutenção de um legado envolto por princípios disseminados desde o patriarca/matriarca, até o processo de profissionalizar a gestão, integrando os sucessores no conselho de administração da empresa, mesmo que inicialmente de forma informal.

Para estimular ambientes criativos, sugere-se que as organizações criem condições para um aprendizado autogerador, sem excesso de autoridade, onde os gestores dividam suas experiências, estimulam a flexibilidade intelectual, encorajam a autorrealização e provenham oportunidades para o exercício da criatividade (TERRA, 2000).

Esse contexto histórico corrobora para a previsibilidade e significado da cultura de uma organização e a forma como tal estabelecimento se vê em relação a sociedade, colaboradores, comunidade e também o empresariado. Dá-se nesse sentido o chamado valor percebido.

Estabelecer valores é o caminho para a criação da cultura, onde tais preceitos estratégicos são as “convicções sobre aquilo que cerca a empresa e sua capacidade de moldar uma estratégia” (GRIFFIN, 2006, p. 403) e valores culturais “devem se fundamentar nas convicções da empresa sobre como e por que ela pode ser bem-sucedida” (GRIFFIN, 2006, p. 404).

As ações dos colaboradores, no caso de empresas familiares, dizem muito a respeito do que se trata nas convicções da empresa em termos de cultura organizacional, geralmente seguindo o espírito empreendedor e criativo do dono do negócio. Nessas empresas, demanda-se uma fidelidade maior entre funcionários versus empresa.

Bornholdt (2005) comenta que a cultura organizacional forma os vínculos e os laços que geram a união dos colaboradores em torno da identidade da empresa, além dos familiares que estão vinculados a uma organização empresarial. Os vínculos familiares na organização efetivam cada vez mais o poder da cultura organizacional na empresa.

Pages (1987) relata que é através das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros. Há ainda mais fatores de influência que permitem a identificação da cultura de uma organização, apontados resumidamente por Handy (1978), como história e propriedade, tamanho, tecnologia, metas e objetivos, ambiente e as pessoas envolvidas.

O processo de comunicação nas organizações pressupõe uma maior interação entre empregador e empregado que devem reforçar a identidade da empresa perante sociedade, clientela e o negócio em si. Reuniões de *feedback*<sup>11</sup> podem representar ou reforçar padrões culturais de uma empresa se realizados com frequência regular, no mínimo uma vez ao mês.

Se analisarmos o processo de transformação de padrões culturais nas organizações, podemos, segundo o entendimento de Fleury (1996), avaliar o gerenciamento da cultura organizacional de uma empresa segundo situações ligadas ao ambiente externo e ao contexto interno. Para tanto, no sentido ilustrativo, propomos o quadro 7 a seguir mencionando tais situações potenciais.

---

<sup>11</sup> Feedback - é uma palavra de origem inglesa que significa dar resposta ao receptor sobre uma mensagem enviada. É muito usada na área de Administração de Empresas.

**Quadro 7 - Fatores ligados a cultura organizacional**

<b>Situações ligadas ao ambiente externo</b>	1. Economia desfavorável, consumo retraído e o país passando por momentos de recessão. 2. Falta de liderança e ausência de sucessor. 3. Ineficiência em processos tecnológicos, sistemas defasados e com alto custo de manutenção.
<b>Situações ligadas ao ambiente interno</b>	1. Ausência de liderança e <i>gap</i> de gerações talentosas. 2. Mudança de políticas internas que dependem de tempo e aceitação dos colaboradores.

**Fonte:** Elaboração do autor.

Ainda com relação ao contexto externo, Pettigrew (1996, p. 147) corrobora com o pensamento de Fleury (1996), ao mencionar que:

O contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo em que a empresa atua. O contexto interno refere-se à estrutura, a cultura organizacional e ao contexto político da empresa, através do qual as ideias de mudança devem fluir. O conteúdo refere-se às áreas específicas de mudança que estão sendo examinadas. Assim, a empresa pode estar procurando mudar a tecnologia, a mão-de-obra, os produtos, o posicionamento geográfico ou realmente cultura organizacional.

No caso das empresas familiares, pode ocorrer ainda um *gap*<sup>12</sup> de gerações, onde se abrem possibilidades de conflitos, diferentemente de empresas profissionais, onde os colaboradores podem vislumbrar um plano de carreira. A sucessão é inevitável e pressupõe-se que seja considerada a meritocracia, que facilitará a gestão e a visão de perpetuidade do negócio e da família.

Conflitos geralmente acontecem com mais frequência quando não há regras bem definidas. O mercado não tem obrigação (nem a pretensão) de entender o grau de intimidade nas relações familiares que podem vir a acontecer dentro da empresa. Avaliar em que contexto ocorre a formalização do processo sucessório será mais enfatizado no capítulo de resultados.

A maturidade empresarial dentro da empresa familiar geralmente leva mais tempo que uma empresa profissional, por conta dos valores pessoais se destacarem acima dos valores profissionais.

---

<sup>12</sup> A palavra *gap* nesse contexto do capítulo têm o significado de aresta, intervalo ou falta de continuidade de um trabalho considerado satisfatório.

No parecer de Lodi (1994), ocorrendo o crescimento e expansão do negócio, torna-se extremamente difícil a transferência da intuição gerencial ou espírito empreendedor que são próprios do fundador para seus sucessores, o que tem levado muitas empresas familiares a optarem pela profissionalização como forma de garantir sua continuidade. A profissionalização implica a substituição de administradores familiares por gerentes contratados e assalariados que costumam levar a empresa a adotar práticas administrativas mais racionais e menos personalizadas.

O sucessor deve ter em mente que deve ter pré-requisitos para o “cargo”, a começar pela equidade salarial de acordo com o mercado e análise de desempenho periódica a cargo do sucedido e conselho. É desejável ainda aprofundamento técnico e acadêmico. Com a entrada de novas gerações no negócio familiar, os novos entrantes devem integrar-se e munir-se de motivação própria para as devidas funções.

Respeitar a singularidade dos sócios (geralmente numa segunda geração, a sociedade é de irmãos depois em terceira geração tem-se o chamado consórcio de primos) é um fator a ser observado. Ocorre observar e explorar o *expertise* de cada um na sociedade, que seja bom não somente na individualidade, mas principalmente para o coletivo. Essa união de especialidades, bem gerida, pode trazer muitos benefícios a empresa, sendo o maior deles, a produtividade.

Ademais, além do planejamento sucessório e da profissionalização em empresas familiares, cabe discorrer também sobre as práticas de governança corporativa no viés da cultura organizacional. No viés da empresa familiar, ocorrendo a profissionalização, há um controle maior da gestão, prática essa recorrente à governança corporativa.

Nesse sentido, Rocha (2001) entende a profissionalização, no âmbito da gestão organizacional, como um processo de evolução em direção a um nível de maior formalidade, que pode ser traduzido em termos do desenvolvimento da estrutura organizacional. Com a profissionalização da gestão na empresa familiar, pretendem-se excluir políticas paternalistas e protecionistas, bem como direcionar o foco no investimento de critérios claros e bem definidos, na avaliação e capacitação dos indivíduos inseridos nesta estrutura, o que implica na valorização da competência e no desempenho profissional.

A figura do dono na empresa familiar e os seus respectivos valores dão fundamento à identidade da organização, caracterizada pela cultura organizacional da organização. Ao profissionalizar a empresa é natural que a cultura organizacional possa sofrer mudanças pontuais.

Quando se passa à análise da empresa familiar, conforme Bertero (1996), o entendimento dos objetivos e do poder a partir da perspectiva do proprietário, ou no caso de médias e grandes empresas (via grupo de acionistas), pode conduzir a um entendimento mais claro do poder organizacional. O autor ainda disserta sobre a questão de a empresa aumentar de tamanho (e complexidade), tendo mais impacto no mercado de atuação, a comunidade e todas as partes interessadas. A cultura contribui como uma das variáveis mais complexas de poder e clima organizacional.

Casillas, Vásquez e Díaz (2007, p. 35), valorizam a liderança do patriarca/matriarca ressaltando que “[...] a cultura é formada pelo compartilhamento de experiências e pela realização de um aprendizado comum, principalmente por parte de quem lidera a organização e dos seus colaboradores mais importantes”.

No entendimento de Rocha (2001, p. 59), “profissionalização da gestão não é sinônimo de afastamento de todos os membros da família da direção da empresa e sim de prevalência do critério da vocação e da competência entre os administradores escolhidos para gerir o negócio”. Ademais, cabe a ressalva de que o dono do negócio deve ser escutado e convidado a participar da gestão de algum modo, porém sem comprometer o processo da profissionalização. Uma boa estratégia, no caso das empresas familiares, trata-se do recurso da governança corporativa.

Oportuno ainda mencionar que deve haver um preparo para a profissionalização e para devida utilização de mecanismos de governança, pois nem toda empresa está suficientemente organizada para uma descentralização de poder.

### **5.3 Gerenciamento de conflitos e gestão da reputação**

O dicionário Aurélio define conflito como desordem, pendência, choque, embate, oposição e disputa. Ainda que seja uma palavra que denote discordância, incitamos que todo conflito deve ser esclarecido mediante a democracia. Por isso existem os já citados conselhos familiares e profissionais, que servem exatamente para melhorar o negócio para todos e não individualmente.

Sabe-se da importância das empresas familiares no Brasil e no mundo e das nuances entre conflitos de poder e brigas de egos que envolvem esse tipo de empresa. Exatamente pela complexidade que envolve o tema “gerenciamento de conflitos” e, em peso menor, “gestão da

reputação”, que coube se tecerem algumas considerações, além de explicitar exemplos de como minimizar ou antever conflitos entre sócios, familiares e profissionais.

Tem-se como pontos de reflexão: Como introduzir a ação de gerenciar conflitos em pequenas e médias empresas familiares antes que se tenha de fato o conflito? Quais as medidas necessárias que colaboram para a manutenção de uma boa reputação diante de clientes internos e externos, família e sociedade?

Os autores Moggi e Chaves (2013, p. 111-112) definem os principais ingredientes desencadeadores de conflitos, desde o estagio inicial da empresa familiar até a gestão com governança familiar e Família Empresaria na ordem a seguir:

Imposição de ideias; centralização de poder; necessidades e expectativas pessoais incompatíveis; superposição de papéis; perda de padrão de vida; acionistas com valores incompatíveis com a identidade da empresa; choque de gerações; *gaps* de conhecimento; habilidades e atitudes para sustentação da Visão de Futuro entre familiares que atuam na empresa; disputa pela liderança familiar e dos negócios, dentre outros. A capacidade de antever áreas de conflito potencial é uma das habilidades mais importantes para uma boa gestão de empresas de família.

Embora as mudanças possam desencadear conflitos em qualquer tipo de ambiente organizacional, os autores (2013) ainda afirmam que esse tipo de situação é mais facilmente encontrado em empresas de família, de uma forma geral, pelas seguintes razões principais: empresa e vida pessoal se superpõem; os fundadores desejam manter o controle e a liderança da empresa, muitas vezes desconsiderando a competência dos demais; os papéis, assim como direitos e deveres, estão difusos por causa da relação familiar; a organização familiar tem um ambiente de gestão menos participativo; os profissionais da empresa não se sentem em igualdade de oportunidades com os membros da família; há mecanismos inadequados ou lideranças despreparadas para gerenciar mudanças.

Percebe-se que a sobreposição de papéis tem efeito direto no dia a dia das pequenas e médias empresas. Funções e o que se espera de cada sócio familiar deve estar claro entre todos na empresa, pois a competência de cada indivíduo nunca vai superar todos os saberes do conjunto.

Amplia este pensamento, Curado (2010, p. 32), ao considerar também algumas medidas que ajudam a controlar crises e sobressaltos, como: disposição do acionista em aprender mais sobre negócios e governança corporativa; adoção de um código de conduta; adoção da postura e “propriedade responsável”, por parte de acionistas e herdeiros; garantia do sustento parcial ou total dos acionistas, por meio de dividendos, e não provenientes

(proventos aqui se entendem por benefícios mesmo na inatividade e acompanhamento habitual da gestão, cobrança de resultados e colaboração com os gestores).

No caso do acompanhamento de gestão, esse ponto específico tem sido crucial para a obtenção de bons resultados. Obviamente, precisa-se de um olhar ao mercado, porém muitos problemas de origem interna nas empresas acontecem pela falta de acompanhamento dos seus gestores.

Acerca dessa ramificação empresarial, no caso, a empresa de gestão familiar, presume-se que deve gerar o sustento da família e, no mínimo, estar na média do crescimento do setor econômico em que estão inseridos. Supomos que num ano ruim, de economia instável, a empresa tenha lucros irrigários, mas pague o pró-labore dos seus gestores, nesse caso não sobrando dividendos, é preciso realinhar a estratégia para os meses seguintes.

Para equilibrar a relação família-empresa, a melhor alternativa é estabelecer regras de convivência, de atuação e de tomada de decisão no momento em que os conflitos de interesse ainda não estão acirrados e, portanto, ainda não comprometeram a continuidade dos negócios. A estruturação e a implementação das boas práticas de governança corporativa e familiar, por meio do conselho de família, estabelece o fórum adequado para o diálogo, tornando as questões familiares transparentes e passíveis de resolução e consenso (STEINBERG, 2011, p. 76).

Gerir conflitos é um fator iminente em gestão de empresas familiares. Da mesma forma a governança corporativa, ainda pouco disseminada nos pequenos negócios de família.

Curado (2010, p. 25), ao dissertar sobre as esferas da Governança, relata:

Governança saudável em negócios tocados por famílias envolve a percepção de que há mais de uma esfera a ser cuidada. Existe a governança corporativa tal como a conhecemos, ou seja, o conjunto de relações que garantem a gestão estratégica da empresa e a monitoração da direção executiva. Mas existe também a esfera da governança familiar, ligada à gestão de desejos e preferências dos familiares que detêm uma parcela mais expressiva do capital ou que exercem liderança sobre o restante do grupo. Nas famílias empresárias, ambas as governanças precisam ser tratadas com igual zelo.

No momento que o assunto governança passa a tornar-se corriqueiro nas empresas familiares, aí há um gerenciamento de conflitos. Riscos agudos podem ser evitáveis, porém com antecedência necessária. Resiliência, disciplina e alinhamento estratégico são quesitos fundamentais para medidas recorrentes de governança.

Moggi e Chaves (2013, p. 132) complementam tais ações, conforme as ponderações abaixo:

Numerosos estudos convergem para a conclusão de que o gerenciamento de conflitos é fundamental para o sucesso e a sobrevivência das empresas de família. A integração de estratégias, atitudes e habilidades em resolução de conflitos possibilita melhores resultados, tanto para a família quanto para a empresa.

O ato de conflitar situações pode ter seu lado positivo. Discordar num primeiro momento e depois entrar num consenso são casos frequentes em empresas familiares. É preciso eliminar a “miopia” nas empresas que literalmente não enxergam o caminho para um bom planejamento sucessório. Conselhos de Família com a ajuda de um consultor não familiar podem apresentar um relevante progresso, principalmente com efeito para médio e longo prazo.

Com relação aos conflitos familiares, a principal discordância flutua entre preservar ou inovar, outro fato explícito diz respeito ao conhecimento tácito, que é aquele adquirido ao longo da vida, pela própria experiência. Geralmente é difícil de ser formalizado ou explicado a outra pessoa, pois é subjetivo e inerente às habilidades de uma pessoa.

Como mencionou um empresário de Campo Grande, o caso da “receita do bolo” que só a avó dele faz, ou o caso do “aroma de frutas silvestres no presunto Parma”. Ao contrário do conhecimento tácito, há o conhecimento explícito, onde o indivíduo aprende praticando, lendo, no manuseio e na prática diária de seus afazeres. Baseado nesse conhecimento explícito ficou perceptível entre os principais autores de Sucessão Familiar a indicação de uma Governança Corporativa.

Acerca do conhecimento tácito, Le Bourlegat (2015, p. 14) explica que:

Tal conhecimento é particular de cada indivíduo, pois está correlacionado ao seu processo de vivência pessoal da realidade. Assim, esse conhecimento tem um caráter pessoal. Existe uma convicção profunda por parte do indivíduo que coloca em prática esse conhecimento. Ele realiza um ato no qual acredita e tem um sentido de coerência.

Essa dimensão do conhecimento tácito apresentado por Polanyi (1983) é interpretado como o padrão mental cuja dinâmica transcende o subjetivo e objetivo, numa forma inteligente de regeneração mútua, mediante aproveitamento adequado de energias externas.

O autor acima citado dá exemplo de um cirurgião, cuja competência e habilidade no seu ato intencional da cirurgia procura se basear no conhecimento que já construiu anteriormente a respeito do padrão de estrutura e funcionamento do corpo humano. A inteligibilidade de uma situação particular feita por um cientista pesquisador também necessita ser inserida no seu contexto mais amplo e no contexto de uma teoria. Por meio dela,

que ele consegue interpretar o objeto manipulado no seu campo operatório, no caso o da cirurgia ou da pesquisa, por meio de componentes subsidiários.

Identificar um gestor dentro da família, reconhecido por suas capacidades, de forma consensual, facilita o processo como um todo. Contar com auxílio profissional, na forma de conselheiro externo ou mesmo consultoria com prazo pré-determinado também colabora com resultados mais brandos.

Reforça este pensamento, Curado (2010, p. 40), enfatizando a necessidade da harmonia nas organizações familiares, pois:

Há harmonia na evolução das organizações e das famílias quando os resultados das empresas permitem que os objetivos de sua criação sejam atingidos. No momento em que ocorrem determinados fatos, ou se percebe que os resultados não serão mais garantidos pela empresa, entra-se na fase de ruptura, que pode ser mais aguda ou menos. Tudo depende de como o problema é tratado, tanto pelos responsáveis pela gestão, quanto pelos familiares.

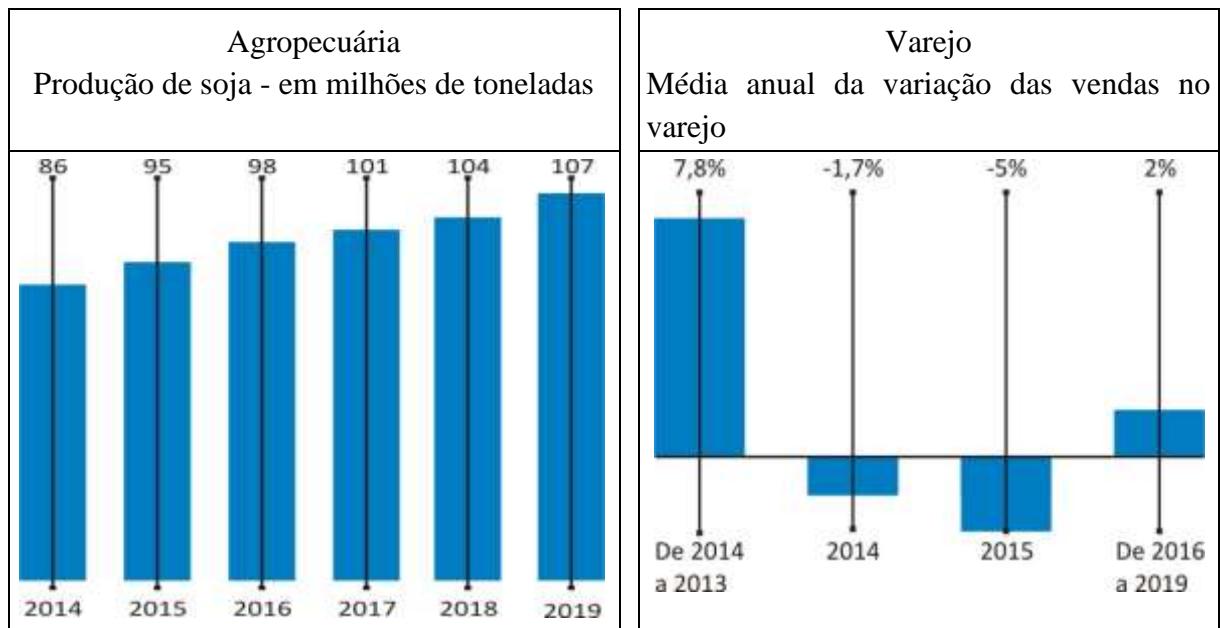
Atuar na gestão de forma profissional também pode ser um caminho a levar-se em consideração, já demonstrado no capítulo anterior. A empresa não deve ser somente uma fonte de renda para a família e nem deve ser tratada como instituição de caridade, pelo contrário, deve-se fomentar um enredo que a torne cada vez mais profissional.

Vale ainda citar os fatos externos aos negócios da família, como a situação de mercado, que pode influenciar ainda mais o planejamento sucessório. Curado (2010, p. 99), advoga sobre esses princípios externos quando avalia: “A lista de crises e mudanças produzidas nos informa que não é viável para nenhuma família ou sociedade permanecer estática, esperando que o mundo exterior promova as alterações internas que apenas acionistas e executivos podem realizar”.

É preciso se satisfazer em gastar menos do que o necessário, poupar é a palavra da vez, e no caso do comércio varejista, um dos mais empregadores do setor, o varejo é feito de migalhas. Com custos elevados, é preciso ganhar no volume de vendas e no controle de custos e de margens de lucro, cada vez mais escassas.

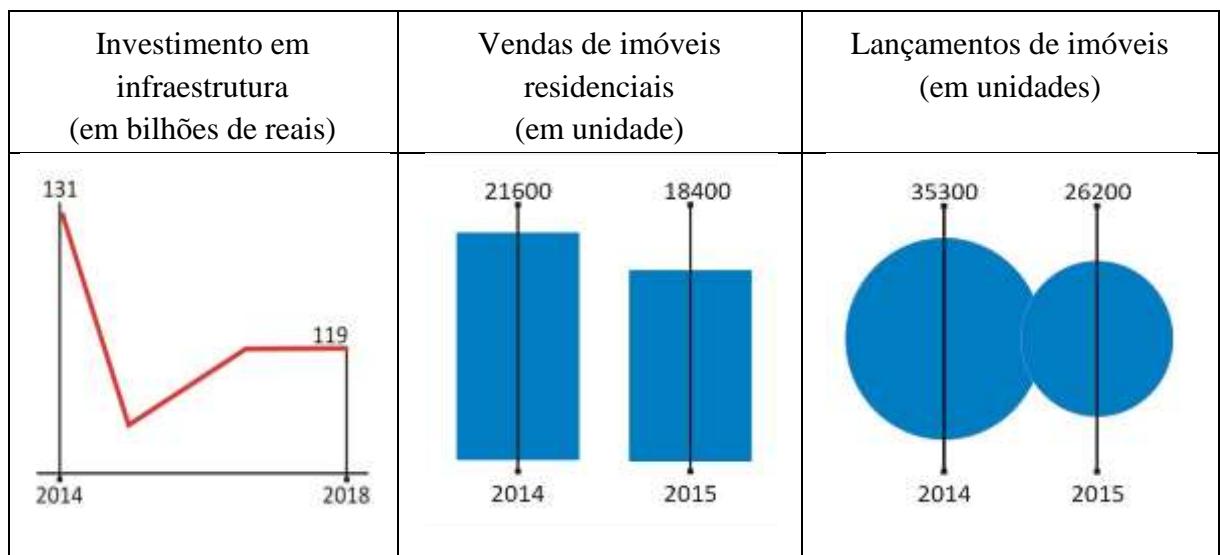
Em reportagem especial da Revista Exame (2015), sobre os reflexos da crise econômica brasileira, as figuras 7, 8 e 9 apresentam o resumo de como cada setor têm sido e/ou será afetado pela atual crise (2015 e previsões para 2016).

**Figura 7 - Setor de agropecuária (previsão) e varejo (somente na cidade de São Paulo)**



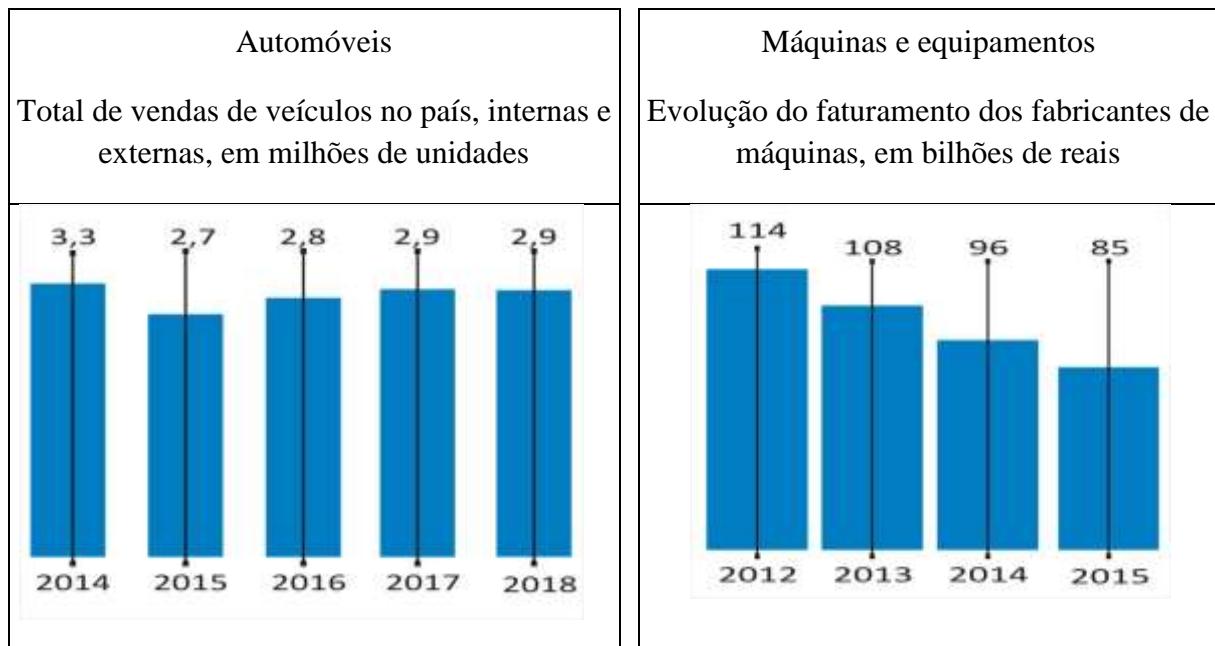
**Fonte:** Furlan, Maia Junior e Branco (2015, p. 107).

**Figura 8 - Setor de construção civil.**



**Fonte:** Furlan, Maia Junior e Branco (2015, p. 107).

**Figura 9 - Setor de automóveis, máquinas e equipamentos.**



**Fonte:** Furlan, Maia Junior e Branco (2015, p. 107).

Com relação às figuras 7, 8 e 9, relativas ao cenário econômico brasileiro infere-se duas situações: a primeira diz respeito às empresas familiares que dispõem de capital próprio, que permitem investimentos em logística, marketing e posicionamento de mercado, além de preparo financeiro e emocional para o cuidado do planejamento sucessório, já a segunda situação corresponde às empresas que não se prepararam com capital de giro e ficaram reticentes ao período de crise que deve se prolongar até meados de 2017.

Frente a estes enfrentamentos econômicos que perpassam aos diferentes setores da economia, cada empresa deve ajustar-se às leis de acordo com o seu mercado e/ou região. Lojas em shoppings centers, por exemplo, têm legislação e contratos específicos, que devem ter um acompanhamento jurídico. Nesses casos, presume-se que o capital social vigente no contrato social esteja em valores comuns ao do negócio, antevendo os períodos de economia desfavorável, onde até um empréstimo ou financiamento pode fazer parte da pauta, evitando conflitos posteriores.

O Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é um dos vetores de desenvolvimento local às pequenas e, ocasionalmente, médias empresas. Procurar essa instituição ajuda na formatação de uma gestão adequada e, posteriormente, caminhar para uma estrutura de governança.

As pequenas empresas familiares, por serem “enxutas”, têm maior facilidade em aparar arestas, identificar gargalos e implantar redução de custos. Há de se preparar a

capacidade de inovar e de se reinventar diante das dificuldades de mercado e os problemas internos de egocentrismo e disputa de poderes, quando não há um planejamento de sucessão.

Ao se planejar com antecedência, é possível guardar reservas para os períodos de crise e mudanças econômicas, que podem inclusive vir a se tornarem vantagens competitivas frente à concorrência. Quando há preparação, as oportunidades parecem quase que instantâneas. Em tempos de crise, todo corte de custo esporádico pode representar um proveito para o futuro.

No olhar para o desenvolvimento local, a perpetuidade dos negócios familiares, pelos valores vinculados à família, o respeito e a cordialidade, podem transformar tais virtudes a favor da comunidade que essas empresas estão inseridas. Curado (2010, p. 124) complementa que “ter um objetivo social que funcione como agregador da família ajuda a continuidade e o sentido de missão que transcende os meros dividendos”.

Empresas em geral, além da análise curricular e entrevista pessoal, usam da triagem nas redes sociais, para encontrar o perfil mais conveniente de candidato à vaga oferecida. Cabe-se aqui os exemplos do bom uso da gestão da reputação no caso específico das empresas familiares.

Carvalho (2012, p. 20) define reputação como “o que os mais diversos públicos pensam e sentem sobre uma pessoa ou empresa com base em informações (ou pior, desinformações) que acumulam durante um maior espaço de tempo, resultado das diversas iniciativas percebidas ou registradas”.

Por isso a visão, missão e valores devem estar não só presentes numa moldura no caixa da empresa ou na parede da sala do presidente. Empresas sadias e com visão de futuro cuidam da sua reputação diariamente.

Em empresas familiares, a reputação deve ser zelada ainda com maior envolvimento, por todas as gerações presentes no negócio, exatamente pelo histórico de poucas empresas de família chegarem à terceira geração. Uma das dificuldades das novas gerações diz respeito ao pouco conhecimento do negócio e pela dificuldade em não ter tantos desafios, por pegar a empresa “pronta” e ainda muito ligada a imagem do fundador e patriarca.

Ainda conforme Carvalho (2012, p. 17), em seu livro Marca, Imagem e Reputação, utilizado como base referencial nesta dissertação, a autora advoga para os seguintes princípios: “Em organizações guiadas por valores, as pessoas fazem uso ativo e tomam decisões baseadas em seus valores compartilhados. O resultado cria uma solidez que, por sua vez, enriquece a reputação, a marca e a imagem”.

Construir uma boa reputação exige tempo, experiência e zelo. Empresas tornam-se conhecidas e respeitadas por atitudes praticadas no seu dia a dia. Tais atitudes refletem a cultura da empresa com seus clientes internos (colaboradores) e externos (consumidores).

Observando a questão individual de liderança, cabe-se aceitar as diferenças, pois as pessoas merecem oportunidades iguais e tratamentos diferentes exatamente porque pessoas são diferentes. Há quem seja movido por elogios e outros por desafios, sendo assim, a governança deve ser estruturada e deve-se aceitar o ritmo de cada gestor. Há quem tenha hora para chegar e ir embora e quem prefira ritmos alucinantes e jornadas de trabalho mais exaustivas. O mais importante é mover-se por objetivos similares, mesmo que em perfis díspares de gestão.

Gerir a reputação é tão importante quanto gerir o caixa da empresa. Deve ser tema frequente das reuniões periódicas e de conselhos, pois principalmente em empresas familiares, a imagem e consequente reputação do dono da empresa é quase sempre associada à empresa em si.

Cabe ainda a ressalva da importância de se criar um sentimento de engajamento das gerações mais jovens com os negócios da família, pois acontece o fato desses novos sucessores serem aptos do ponto de vista do conhecimento da gestão, porém com pouco conhecimento técnico acerca de mercado e fornecedores. Fornecer mais informações, convidar os sucessores para que os mesmos se sintam mais participativos, e em alguns casos, profissionalizar a gestão.

O gerenciamento de conflitos pode ser feito ainda em forma de reunião de conselho informal, pois nenhuma das empresas entrevistadas tem um conselho de administração bem definido. Nesse caso, os valores de família podem ser melhores estruturados como forma de evitar conflitos mais severos e a discordância de opinião sugere-se estabelecer-se de forma consensual.

## **6 O GERENCIAMENTO FAMILIAR DE EMPRESAS EM CAMPO GRANDE**

O presente estudo pautou-se em empresas familiares de Campo Grande - MS, no segmento alimentício. As três empresas estudadas assemelham-se ao fato de todas terem mais de 25 anos de mercado e também por utilizarem de aspectos culturais de seus respectivos países de origem (Líbano e Japão) e região fora do estado (Rio Grande do Sul) no âmbito empresarial. Além disso, a cultura organizacional iminente em cada uma das respectivas empresas é analisada e avaliada no contexto desse capítulo.

A pesquisa foi elaborada a partir de entrevistas abertas tendo como roteiro básico as seguintes questões: 1. contexto histórico, social e cultural da empresa familiar, 2. definição de valores, visão e missão da empresa, 3. o processo de sucessão na empresa e o efeito de sua cultura organizacional na gestão do negócio familiar.

Por questões de direito de imagem e exposição, não serão apresentados os nomes das empresas estudadas. Para tanto, ficou estipulado os códigos E1 para a primeira empresa estudada, seguida da E2, segunda empresa estudada, e por último, a E3, como último estudo de caso.

Com base nos conceitos de Pagliarussi e Rapozo (2001), as interações econômicas em uma sociedade são ordenadas pelas regras formais e pela cultura, definida como o conjunto de princípios que orienta a vida das pessoas (SCHWARTZ, 1994). Juntas, as regras formais (leis) e informais (cultura) constituem o ambiente institucional (NORTH, 1990; GREIF, 1994).

Ademais, ao final desse capítulo, no item 6.4, será discutido o comparativo das empresas estudadas, a fim de relacionar as suas semelhanças e divergências, características de gestão, aspectos de governança corporativa e cultura organizacional.

## **6.1 A visão da gestão familiar libanesa: caso da E1**

### **6.1.1 O contexto histórico, social e cultural**

O movimento migratório sírio e libanês iniciou-se na segunda metade do século XIX, mais precisamente em 1870, a princípio, manteve-se confinado a alguns povoados, no entanto, até 1880, todas as aldeias do Líbano, e num grau menor, da Síria, haviam sido atingidas. Milhares de sírios e libaneses migraram para países e territórios da África, América, Europa, Ásia Ocidental e Ilhas do Pacífico. Não há informações sobre o número exato de pessoas que deixaram estes países, mas estima-se que entre 1900 á 1914,  $\frac{1}{4}$  da população libanesa havia deixado a sua nação (KNOWLTON, 1960)

A mascateação foi a forma de inserção profissional escolhida, inicialmente por estes imigrantes, uma vez que tinham pouco capital e preferiam trabalhar para si próprios. A atividade exigia pouco conhecimento da língua portuguesa e ajudava a treiná-los no idioma. Além disso, permitia um retorno financeiro rápido, pois a acumulação de capital dependia, principalmente, do esforço individual. Logo, a perspectiva de melhoria de vida era real e ampla, se comparada a outras ocupações (TRUZZI, 2009).

Outros fatores que contribuíram para dedicação a esta atividade foram a familiaridade com o comércio, uma vez que a Síria era uma rota comercial tradicional entre Oriente e Ocidente, e muitos já haviam exercido, em algum momento essa ocupação; e a importação de amigos e parentes pelos imigrantes que possuíam negócios bem sucedidos, criando uma corrente imigratória orientada para o comércio. Os imigrantes já estabelecidos também ofereciam mercadorias por consignação aos recém-chegados, facilitando a atividade de mascateação (TRUZZI, 2009).

A contribuição dos imigrantes em Campo Grande foi decisiva tanto na questão comercial quanto cultural. No caso das empresas de origem japonesa e de países do oriente médio, objetos desse estudo, o tino para negócios é explícito. Os japoneses se estabeleceram mais nos estados de São Paulo, Paraná e Mato Grosso do Sul. Aos de descendência sírio-libanesa, houve demanda em todo o Brasil, com destaque para o estado de São Paulo. No Mato Grosso do Sul, mais especificamente em Campo Grande, grande parte do início do comércio teve início junto a essa nacionalidade.

Conforme atesta Barreto (2003, p. 42) os povos do Oriente Médio, eram (e por vezes, ainda são):

[...] quase sempre confundidos na maioria das cidades brasileiras por denominações genéricas, que não identificam suas verdadeiras pátrias, sendo tratados como turcos ou árabes. Os “turcos da Calógeras”, como são chamados os comerciantes da parte antiga da cidade, são, na verdade, libaneses, palestinos e sírios.

Um dos comerciantes libaneses precursores em Campo Grande, ora denominado E1, chegou em Campo Grande em meados da década de 1930. De origem de cidade libanesa interiorana, distante da capital Beirute, chegou ao Brasil com nove (9) anos de idade, junto com seu pai. Escolheram Campo Grande por conta de outras famílias imigrantes que vieram à cidade, que se valorizava com a Estrada de Ferro da Noroeste do Brasil (NOB), ainda na década de 1930, e pelo acolhimento desses amigos, decidiram ficar.

Por trabalhar desde jovem e pela dificuldade inicial com o idioma, o empreendedor deixou os estudos de lado, tendo como formação o segundo grau incompleto. Teve vários comércios na cidade de Campo Grande até que em 1978 abriu o seu estabelecimento de comida árabe. Atualmente, com mais de quarenta anos desde a fundação, a empresa possui 40 funcionários.

Nas palavras do filho primogênito, ora denominado E1.1:

Meu pai, libanês, de cidade interiorana, veio para o Brasil com 9 anos de idade. Escolheu Campo Grande por conta de outras famílias imigrantes que vieram à cidade, que se valorizava com a Estrada de Ferro da NOB (Noroeste do Brasil), ainda na década de 1930, e pelo acolhimento desses amigos, decidiram ficar.

Os dez primeiros anos de empresa foram os considerados de “extrema dificuldade”, aponta E.1.1. O primeiro forno a gás introduzido no estabelecimento foi apenas em 1984, seis anos após a fundação da empresa. Nesse período, pela escassez de dinheiro em caixa, chegaram a servir um único tipo de produto, no caso a esfiha de queijo, por não disporem de condições de comprar carne. Nesse ponto, a relação dos comerciantes com a clientela sempre foi um dos fatores preponderantes para a continuidade do negócio.

A política de “pé no chão” dos empreendedores familiares e de constante evolução é caracterizada pela “paciência” de expandir somente no momento que tivessem condição de ter capital próprio para tanto, fato que demorou 24 anos, ou seja, ampliaram o ponto comercial em 2002, comprando um ponto ainda maior.

Se analisarmos o último índice brasileiro de média de vida das empresas nacionais, segundo o IBPT (2012), apontando média de 8,7 anos como a média brasileira, é expressivo o contexto de perpetuidade de tal empresa estudada.

Atualmente, o fundador vai ocasionalmente à empresa e contratualmente, os proprietários do estabelecimento são os dois filhos do sexo masculino. As outras duas filhas entraram posteriormente no negócio, exatamente pelo convite e apoio dos irmãos.

O restaurante (por vezes chamado também de lanchonete) era a nossa casa. No início, em 1978, meu pai se ausentou e decidiu que eu e meu irmão tocariam o negócio, e que não venderia mais bebidas alcoólicas, instituindo um lugar para que as famílias se encontrassem. O nosso estabelecimento é um lugar de família (E1.1)

Ocorre ressaltar que o estabelecimento comercial foi um dos precursores da culinária libanesa em Campo Grande, apontando como um fator de sucesso a dedicação familiar à frente do negócio.

### **6.1.2 Definição de valores, visão e missão da empresa**

O sistema de trabalho na lanchonete/restaurante é o de autoatendimento, tendo o auxílio dos proprietários e de atendentes (somente para algumas bebidas feitas na hora). O cliente serve o quanto quiser e na hora do pagamento no caixa e diz quanto consumiu. Não há sistema de comandas na empresa, e conforme afirmação do criador: “todo mundo é honesto até que se prove o contrário”. Amplia esta informação o sucessor E1.1 quando pondera que:

A visão a médio prazo é de “um passo por vez. A cada dia que abro o estabelecimento às 05:30 da manhã, e quando fecho, próximo das 19:00, volto pra casa de cabeça tranquila, com sentimento de dever cumprido, sempre prezando pelo atendimento singular, característico da nossa família. Os pais trazem os filhos e explicam que ali é um local da família, e que contem os seus salgados e vá até ao caixa falar o que consumiram”. Essa é uma característica intrínseca da empresa, que não trabalha com “comanda”, aonde o cliente mesmo se serve e fala o que consumiu no ato do pagamento.

Pelo fato de receberem muitos amigos e outros clientes frequentes no estabelecimento, criou-se então o elemento da confiança, fortalecendo a relação de intimidade com o cliente, como se ele fizesse parte do negócio. Tal característica, além do ineditismo, no caso de não haver comanda nem qualquer tipo de controle acerca do consumo do cliente, aponta também salientar que a confiança é um dos componentes difundidos no DL, e que essa relação empresa versus cliente se trata de um modelo de inspiração para outros negócios.

Conforme E1.1 relata, ainda que há planos para abrir filiais e que “a expansão virá naturalmente, com os valores de zelo e confiança fortes na filosofia da empresa”. Uma forte estratégia da família empresária, além do zelo pelo negócio (sempre há um dos irmãos no caixa da empresa, desde a abertura ao fechamento), é o cuidado de expandir para pontos próprios, fugindo do pagamento de despesas de aluguel, elemento conectado com o legado do fundador.

A característica cultural aproveitada, além do tino comercial, evidencia-se na culinária, pelo conhecimento tácito da matriarca, hoje com 74 anos, que aprendeu os dotes culinários com a sogra, esposa do fundador da empresa. Atualmente, a cozinha encontra-se com uma gestão profissionalizada.

Minha esposa, que é brasileira, mas aprendeu da culinária libanesa com minha mãe, foi quem começou com as receitas. Depois profissionalizamos, mas acompanhamos diariamente todo o processo de produção até o balcão da empresa. Minha filosofia é que eu, como dono, tenho que estar cedo na empresa antes de qualquer funcionário, pra que eu dê o “Bom Dia” ao funcionário (E1.1)

Como já salientado, o ponto forte da empresa é a cultura da confiança enraizada nos gestores, nos seus funcionários e nos clientes que frequentam há décadas o estabelecimento comercial. A irmã, alocada no negócio há apenas alguns anos, atua na gestão de pessoas e RH para seleção de novos funcionários, e há um período de adaptação, antes de entrarem no atendimento no balcão.

Há uma preocupação constante em garantir a interação familiar nas decisões de negócios e segundo E1.1:

As reuniões são informais, não há um calendário definido. Eu, como primogênito geralmente é quem convoco para as reuniões, quando achamos necessário. Todos os filhos moram próximos um do outro, o que facilita os encontros de família além do local de trabalho. O que já está em fase de definição, no caso de uma expansão fora de Campo Grande, é a similaridade de gestão do *Outback*, pois gosto desse tipo de conceito, onde a gestão é compartilhada. A ideia é dar preferência para um funcionário mais antigo, com a possibilidade de franquear em forma de sociedade. Os outros planos são o aumento da matriz e a abertura na Avenida Bom Pastor até fim de 2016 ou início de 2017.

Os funcionários que completam 10 anos de empresa são contemplados com uma viagem com acompanhante para o nordeste em sistema all inclusive (todas as refeições e bebidas inclusas). O ponto a melhorar é pensado para a expansão dos negócios, adotando um sistema de monitoria a cargo dos funcionários mais desenvoltos, para auxiliar o cliente,

instruindo-os sobre como funciona a lanchonete. Ou em outros termos, como o próprio E1.1 relata: “somos um tripé: restaurante, lanchonete e fast food”.

A visão de expansão em curto prazo é condicionada pela missão da empresa em deixar o cliente se servir à vontade, sem ser incomodado, sendo um marco na empresa familiar. É comum aos novos clientes, ao conhecerem o sistema de atendimento impessoal na empresa, sentirem-se prestigiados com a cultura da confiança e credibilidade explícita no ambiente do estabelecimento. Nas palavras de E.11, “dar seguimento a um negócio de família é virar exemplo a ser seguido”.

### **6.1.3 O processo de sucessão na empresa**

Não houve dificuldade em separar situações familiares das empresariais, por conta do patriarca sempre ser taxativo nos valores da empresa, a saber: respeito e confiança. As reuniões são pautadas na informalidade. O primogênito, E1.1, geralmente é quem convoca para as reuniões. Por todos os filhos morarem próximos um do outro, facilita os encontros de família além do local de trabalho. No processo de entrada das novas gerações na empresa, antecipando o plano de sucessão, E1.1 explica:

A nossa vontade é que os filhos permaneçam tocando o negócio e no futuro, quem sabe, franquear a marca, mas no começo o franqueado será um sócio no negócio. Um exemplo pode ser um funcionário antigo levar a marca ao interior e se tornar nosso sócio. Só vamos considerar um repasse total da empresa se nenhum dos filhos quiser assumir a gestão da empresa no futuro, mas entendemos que é muito difícil disso acontecer, por meu filho estar bem conectado ao dia a dia do negócio aos poucos.

O plano de expansão da marca já se encontra em franco crescimento, com projeto aprovado e em execução de segunda loja na Avenida Bom Pastor, conhecida como corredor gastronômico na cidade. A filosofia será a mesma da matriz. Uma terceira loja será, a princípio, o plano final de expansão, com possibilidade de vir a ser construída em Dourados, que segundo o feeling do empreendedor, não há nada característico naquela cidade.

A empresa familiar tem servido de exemplo para os chamados “negócios de família”, tema este que propiciou uma reportagem na Revista Padaria 2000, em 2012. Outras mídias locais também acumulam reportagens sobre o conceito da empresa de ineditismo e pela maneira do atendimento (autosserviço sem comanda).

O negócio familiar se encontra em transição da segunda para a terceira geração. Os filhos do primogênito (E1.1) têm 21 anos e 19 anos. O primeiro já participa da gestão de entrega de mercadorias para terceiros, como supermercados e atacadistas. O segundo estuda Administração na ESPM, em São Paulo, e deve participar dos negócios da família após o término da faculdade.

O outro sócio na empresa tem dois filhos ainda crianças, e por esse fato, ainda não há um planejamento de participação na empresa para os mesmos, antes de atingirem a maioridade.

Por serem gestores ainda de pouca idade, considerando a expectativa de vida alta no Brasil, os sócios têm apenas 53 anos e 46 anos, a vontade de ambos é que os filhos tomem conta dos negócios no futuro, como o que já vem acontecendo com o sucessor de terceira geração, atuando gradativamente no negócio familiar.

A profissionalização do negócio aconteceu somente na parte de produção na empresa, onde fica a cozinha industrial, conforme relata o primogênito E.1.1 “a cozinha industrial é a única parte da empresa que têm um gerenciamento não-familiar, com uma nutricionista responsável por toda essa gestão”.

Com características de um negócio que envolve muito a figura do seu criador, E1, a profissionalização total da empresa só será considerada caso nenhum dos filhos, no futuro, desistirem de assumir a gestão da empresa. Ao ressaltarmos a empresa pelo seu diferencial no tino do comércio, é importante afirmar que o patriarca já ganhou três prêmios de mérito do comércio na capital, inclusive o de cidadão campo-grandense, característica de outra empresa contemplada nesse estudo, no caso a empresa denominada E3 (terceiro estudo de caso).

Uma sucessão não familiar (profissionalizada), só será considerada em caso de desistência da terceira geração, o que, nos dias de hoje, não acontece. Aos poucos, os netos do fundador, já estão se inteirando dos negócios da família empresária.

## **6.2 Da gestão familiar japonesa: caso da E2, na Feira Central de Campo Grande - MS**

### **6.2.1 O contexto histórico, social e cultural**

A história da cultura japonesa em Campo Grande, similarmente à cultura libanesa, iniciou-se em meados de 1910, quando a ferrovia se instalou em Mato Grosso do Sul. Os

japoneses vieram ao estado à procura de trabalho, sendo a maioria oriunda de Okinawa. Considera-se inclusive que o estado detém a segunda maior comunidade Okinawa no Brasil.

Segundo Senko Yamada, in OTA (2002, p. 14), na chegada dos japoneses ao Brasil, as mulheres japonesas causavam espanto na sociedade brasileira, por serem estudadas e responsáveis pelas finanças na família.

Outro fato de ordem mundial que trouxe nova leva de imigrantes japonês ao Brasil, e, por conseguinte, a Mato Grosso do Sul, deve-se à Segunda Guerra Mundial, em meados de 1945, fazendo com que muitos japoneses buscassem em outros países uma forma de recomeçar a vida. De acordo com o empresário do segundo estudo de caso estudado, ora denominado E2, feirante, nessa época, Brasil e Japão fizeram um contrato que beneficiasse ambos os cidadãos de cada país, de até quatro gerações. Foi assim que os avós dele e grande parte dos japoneses que por aqui vivem, vieram ao Brasil. Acabaram ficando por conta do clima e da receptividade. (Nota: Esse contrato que dava também direito às quatro primeiras gerações brasileiras irem ao Japão foi extinto em meados de 2000)

Quando a Segunda Guerra Mundial terminou, os imigrantes começaram a receber novamente as cartas de seus parentes que estavam no Japão e relatavam as dificuldades do país após a guerra. Para a maioria quase absoluta das famílias estabelecidas no Brasil, era o fim do sonho de retornar ao Japão. Os imigrantes se convenceram, então, da necessidade de preparar os filhos para ascender na sociedade brasileira. Para isso, boa parte dos nipo-brasileiros foi do campo para a cidade (REVISTA VEJA, 2007, p. 88).

Em caráter nacional, no ambiente urbano, os japoneses começaram a trabalhar principalmente em setores relacionados com a agricultura como feirantes ou donos de pequenos armazéns de frutas, legumes ou peixes. O trabalho com quitandas e barracas de feira era facilitado pelo contato que os japoneses urbanos tinham com os que haviam ficado no campo, pois, os fornecedores eram, geralmente, amigos ou parentes.

Qualquer que fosse a atividade escolhida pela família, cabia aos primogênitos a tarefa de trabalhar junto com os pais. O costume era uma tradição japonesa de delegar ao filho mais velho a continuação da atividade familiar e também da necessidade de ajudar a custear os estudos dos irmãos mais novos. Sendo que enquanto os mais velhos trabalhavam, os irmãos mais jovens ingressavam em cursos técnicos, como o curso de contabilidade, principalmente, pois era mais fácil lidar com números do que com o português.

Quanto às faculdades, as preferidas eram engenharia, medicina e direito, que garantiam dinheiro e prestígio social. Em 1958, os descendentes de japoneses já representavam 21% dos brasileiros com formação acima da secundária. Em 1977, eles, que

eram 2,5% da população de São Paulo, somaram 13% dos aprovados na Universidade de São Paulo, 16% dos que passaram no Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA) e 12% dos selecionados na Fundação Getúlio Vargas (REVISTA VEJA, 2007, p. 89).

Pouco mais de uma década da Segunda Guerra Mundial, ocorreu a criação da Associação Nipo-Brasileira de Campo Grande, fundada em 16 de julho de 1960. A entidade possui atividades de integração cultural e esportiva como: tênis de mesa, voleibol, futebol de salão, natação, karatê, além de apresentações pontuais de danças típicas japonesas e as festas tradicionais.

As famílias pioneiras criaram o Clube Okinawa, instituído para manter as tradições e hábitos japoneses num local específico para ponto de encontro entre seus descendentes. Inicialmente, parte delas arrendaram chácaras perto dos córregos da cidade com o intuito de plantar produtos hortifrutigranjeiros.

Plínio Barbosa Martins, prefeito de Campo Grande, em meados de 1960, defendia que a industrialização e o comércio eram à base do desenvolvimento, pois o município não podia comportar grandes rebanhos e a faixa de terra boa para a agricultura era pequena. Em suas lembranças, Dona Anésia Kazuko Kanashiro, comerciante de origem japonesa, do Mercadão de Campo Grande, diz que o objetivo da criação do mercado municipal foi a necessidade que os comerciantes da feira tinham de um local protegido da chuva, do vento e do sol para que pudessem manter a qualidade de seus produtos e, consequentemente, oferecerem melhores serviços aos seus clientes (CARVALHO, 2001).

Os estados de São Paulo, Paraná e Mato Grosso do Sul ainda possuem as maiores populações de japoneses e descendentes do país, mas essa proporção vem diminuindo, provando que a população nipo-brasileira encontra-se geograficamente mais espalhada por todo o país, conforme demonstrado na tabela 2 a seguir.

**Tabela 2** - População japonesa no Brasil - 1960 - 2000.

Áreas consideradas	1960		2000			
	População brasileira	População Nikkey		População brasileira	População Nikkey	
		Absoluta	%		Absoluta	%
Total	69.387.691	439.416	0,6%	167.909.995	1.405.685	0,8%
Norte (1)	1.380.091	2.341	0,2%	6.715.207	54.161	0,8%
Pará	1.526.325	2.592	0,2%	6.195.965	39.353	0,6%
Nordeste (2)	16.236.378	629	0,0%	34.696.719	147.112	0,4%
Bahia	5.910.429	582	0,0%	13.085.769	78.449	0,6%
Sudeste (3)	11.197.675	3.612	0,0%	21.117.838	84.076	0,4%
Rio de Janeiro	6.601.038	7.274	0,1%	14.392.105	63.470	0,4%
São Paulo	<b>12.775.121</b>	<b>336.338</b>	<b>2,6%</b>	<b>37.035.456</b>	<b>693.495</b>	<b>1,9%</b>
Sul (4)	7.479.906	1.261	0,0%	15.545.705	35.862	0,2%
Paraná	4.259.610	81.205	1,9%	9.564.642	143.588	1,5%
<b>Centro-Oeste (5)</b>	<b>2.021.118</b>	<b>3.582</b>	<b>0,2%</b>	<b>9.560.589</b>	<b>66.119</b>	<b>0,7%</b>
<b>Mato Grosso do Sul</b>	<b>568.983</b>	<b>8.896</b>	<b>1,6%</b>	<b>2.078.069</b>	<b>29.805</b>	<b>1,4%</b>

**Fonte:** (IBGE, 2008) Resistência, Integração: 100 anos de imigração japonesa no Brasil

Após o breve contexto histórico, social e cultural, na visão da gestão familiar japonesa, consideramos o caso do empreendedor E2, atuante na Feira Central de Campo Grande, como gestor há 27 anos. Tem 49 anos e formou-se em Administração pela FUCMT em 1989. A empresa tem 32 anos, sendo que os cinco primeiros anos de fundação (1984 a 1989) eram os sogros quem geriam, e de 1989 aos dias atuais, a gestão ficou em suas mãos. A empresa possui 12 funcionários fixos e 6 *freelances*.

O início de sua intervenção na empresa, após os cinco anos iniciais, deveu-se não somente pela vontade de empreender, mas também pelo fato de que nos anos de 1988 e 1989, havia um início de crise na empresa multinacional em que trabalhava, e tal situação antecipou os planos de tocar o negócio da família da esposa.

O coração da empresa, segundo ele, é a cozinha, que tem o seu padrão operacional bem definido e gerido pela mãe do administrador, que aos poucos, desde os últimos dois meses, vêm se ausentando do trabalho, depois que completou 84 anos de idade. O dilema da mãe, na tratativa dos afazeres da cozinha com sua equipe sempre foi o de que “toda pessoa tem o seu mérito e é dever do líder despertar o talento individual de cada um de sua equipe”.

Este pesquisador estabeleceu contato com consumidores japoneses assíduos da Feira Central de Campo Grande, levando em conta as divisões de trabalho dos membros familiares

na cultura japonesa, percebeu a importância da mulher. Inclusive, ao comparar a gestão das finanças nos lares brasileiros, causa estranheza aos japoneses mais tradicionais o fato de os brasileiros não deixarem essa função financeira para suas respectivas esposas. Uma consumidora, professora, foi taxativa ao dizer: “Se nós mulheres, cuidamos dos afazeres domésticos, do trato com os alimentos e o cuidado com nossos filhos, é primordial que façamos também a gestão do dinheiro em nossa casa”.

**Figura 10** - Símbolo do Sobá, na Feira Central de Campo Grande.



**Fonte:** [www.feiracentralcg.com.br](http://www.feiracentralcg.com.br) (2016).

De acordo com a imagem acima, nota-se a importância da cultura japonesa já disseminada em Campo Grande, onde o sobá, prato típico de Okinawa no Japão, atualmente está inserido na culinária típica da cidade, mais conhecido como o “sobá de Campo Grande”, com a peculiaridade da carne bovina inserida à iguaria, diferentemente do prato originário do Japão, que tem a carne de porco como ingrediente típico. Em 2017, o Festival caminha para a sua décima segunda edição.

Ações festivas como o Festival do Sobá e o do Peixe foram intervenções que mexeram no ponteiro de consumo e procura pela feira, sendo uma alternativa para ajudar na dependência da sazonalidade de certos períodos. A partir da criação dessas festividades, houve acréscimo nas vendas desse período, que a rigor acontecem nos meses de Outubro (Festival do Sobá) e Julho (Festival do Peixe).

### 6.2.2 Definição de valores, visão e missão da empresa

E2 adquiriu a barraca na antiga Feira Central, logo que se formou, e sempre teve uma meta explicitada na seguinte frase:

‘O sonho de todo administrador é ser empresário, ter seu próprio negócio’, pois ‘o japonês dá muito valor à família e à responsabilidade pelos pais, principalmente o primogênito. Ao comprar a empresa dos sogros, me propus a ajudar eles também, meus sogros, meus pais e minha esposa’.

Nos primeiros cinco anos de atuação da empresa, era explícita a informalidade na gestão, inclusive no não registro dos funcionários, nas tratativas de recursos humanos serem baseadas na relação impessoal, sem integração com sindicatos e a própria feira ainda não tinha força institucional e muito menos associativa.

O resultado financeiro pela informalidade da gestão, pagando menos impostos, era favorável, porém com a formalidade, a partir da saída da feira não fixa (antigo ponto onde atualmente funciona uma Igreja Universal), há de se medir um progresso na gestão. A mudança para um ponto fixo trouxe mais higiene, possibilidade de utilização de mais freezers e a entrada da feira no calendário de atrativo turístico do município.

Com a formalidade das barracas de feira, o coletivo ficou evidente pela necessidade de representatividade via associação dos feirantes. Através das decisões coletivas é que há o fomento por eventos, definição de fornecedores *masters*<sup>13</sup> e padrão de conduta dos associados.

A missão da empresa é a satisfação ao cliente. A visão é de resgatar a partir de uma economia desfavorável, uma forma de reduzir custos com vista à sobrevivência, em virtude dos percalços que o empresário teve, ao fechar sua filial, no Shopping Bosque dos Ipês na capital, em 2015. Os principais valores da empresa são: paz espiritual, sabedoria e discernimento.

Em meados de 1997, com quase dez anos de sua gestão, fez um trabalho de consultoria com o Sebrae que atesta a importância do empreendedor em querer melhorar sua gestão. Na ocasião, foram realizadas várias ações como a redefinição de funções e autoridades para cada membro da família, que pode ser entendido também como um início de uma governança corporativa.

A divisão de tarefas foi uma das principais benfeitorias que tivemos na consultoria. Antes todo mundo podia mandar, mas a partir da consultoria estabelecemos a definição das funções e repassamos isso aos funcionários. Meu pai ficou responsável pela supervisão no atendimento; minha mãe continuou na supervisão da cozinha; minha esposa na função administrativa, com menor relação com os funcionários e eu no cuidado geral da empresa (E2 - entrevista).

---

<sup>13</sup> Fornecedores *masters* nesse caso específico são aqueles considerados os patrocinadores, agentes oficiais da teia associativa.

A partir do plano de consultoria, de aproximadamente quatro meses, os resultados aplicados foram: reuniões periódicas com equipe e de forma individual; a inclusão do palm (que naquele ano gerou 30% de acréscimo nas vendas); inclusão de ficha técnica das receitas; uniforme padronizado; upgrade na visualização (fachada) da barraca e software de gestão.

Uma influência externa na gestão do negócio na feira dá-se pela limitação em fornecedores de cerveja. Os feirantes devem trabalhar com um fornecedor único da bebida alcoólica, e dependendo do fornecedor, há influência no tempo média de permanência do cliente em seu estabelecimento. Tal fator externo acontece desde meados dos anos 2004, sendo um influenciador que pode ser positivo ou negativo, dependendo da popularidade do fornecedor.

O método de gestão usado pelo empresário pautou-se no aprendizado associativo (foi durante um tempo parte da diretoria da associação dos feirantes) e religioso (foi líder de células na igreja que congrega). Dessa forma, confirma:

Por ser líder na igreja, comecei a usar esses ensinamentos na empresa. A igreja me deu um upgrade de gestor, mostrando coisas que eu não conseguia enxergar. Algumas coisas você acaba mudando. Antes eu pensava em deixar de vender bebida alcoólica, por conta da igreja, mas os clientes pediam e já vendíamos esse produto. Então fui entendendo também que precisava separar algumas coisas pra não perder no negócio.

Fez uso da Bíblia como forma de arbitragem na empresa, auxiliando-o na tomada de decisões, pois segundo E2 “Trago a bíblia para leitura na empresa, o que me ajudou nos ensinamentos diários da condução da empresa”.

Além da pauta religiosa, notória na sua administração, ocorre também a questão cultural japonesa, enraizada nos pais, como acontece em 90% das barracas de administração japonesa na feira central, no caso:

A confiança, ou falta dela, depende de quem “vê de fora”. O japonês, culturalmente, de primeira geração, confia somente em japonês. A partir da segunda geração de japoneses, em terras brasileiras, ocorrendo essa mescla com o povo brasileiro, essa questão cultural vai aos poucos quase que desaparecendo, mas ainda assim, o japonês, dono, ou parente, é quem faz a cobrança da conta no caixa da empresa. Isso gera, inclusive, uma dificuldade de nós donos de até tirar férias. Se pudesse eu empregava mais parentes, mas nem todos se adaptam, principalmente aqueles que moraram no Japão, e quando voltam, têm mais dificuldade de adaptação, exatamente pelo jeito do brasileiro.

A questão cultural, pelas palavras do empreendedor, é nítida a percepção de respeito aos familiares mais velhos e a valorização da figura da mulher nas funções

financeiras da empresa e, inclusive na gestão das contas pessoais. Além disso, cabe salientar a importância da religião como base de valores nas ações diárias da empresa.

### **6.2.3 O processo de sucessão na empresa**

Na hierarquia da família de E2, os sucessores são os filhos do gestor. São quatro filhos, sendo a primogênita com 21 anos, que já participa mais da gestão do negócio, dois irmãos gêmeos de 14 anos, e o mais novo, de 12 anos. As funções dos mais novos são mais simples, como limpar as mesas. A mais velha ajuda no caixa e cobre uma eventual ausência do pai; porém por não terem vínculos empregatícios, nos últimos dois meses, por conta de fiscalização municipal, estão ausentes dos afazeres na empresa, podendo se preparar para voltar em breve, ao serem regularizados por parte da empresa. Na visão do empresário há um desapontamento com a questão política e econômica brasileira, pois:

Infelizmente aplicam uma lei de primeiro mundo num país de terceiro mundo. Meus filhos cresceram comigo na empresa. Ajudavam a limpar as mesas, e a minha filha até hoje me auxilia no caixa e na supervisão, mas pelas últimas leis, os mais novos não podem nem ajudar espontaneamente na empresa.

O gestor sempre deu uma referência de finanças para os filhos gerirem o dinheiro que ganharam na empresa. Atualmente está direcionando os filhos para concursos públicos, preparando-se para uma gestão profissional do negócio (profissionalização).

No aprendizado do decorrer de 27 anos de administração da empresa, enfatiza que na gestão de qualquer empresa “é preciso analisar sempre o lado ruim do negócio. Quando me perguntam sobre o negócio de feirante, eu falo logo pra aprender primeiro o lado ruim, de acordar cedo, diminuir o desperdício, sair tarde da noite da empresa. O japonês é um povo trabalhador”, demonstrando foco no médio e longo prazo. Outra característica cultural que o mesmo exalta diz respeito à retidão, justiça e resiliência com que o japonês trabalha.

Nas quase três décadas de empresa, o ponto maior de reflexão, segundo o gestor, ainda é a dificuldade de encontrar cargos de liderança e modular uma equipe. Ele vê com bons olhos a entrada de novas gerações, fato que aconteceu com ele, quando sucedeu os sogros, e na ausência dos filhos na gestão futura, trabalha com a grande possibilidade de profissionalização do negócio. Ademais, reforça que a profissionalização deve ser um caminho para grande parte dos empresários da feira central.

O problema nas novas gerações, além dos pais quererem que os filhos virem médicos ou advogados, é também que a maioria dos filhos de feirantes não querem ser chamados de feirantes ou empresários de feira, há um certo preconceito dos filhos ainda com isso, mas no meu caso, na minha ausência, minha filha está disposta á cuidar do negócio, mesmo estudando para concurso.

Atualmente, o estabelecimento de E2 é um dos maiores da Feira Central. O ponto, conforme o gestor, “é uma questão estritamente estratégica do negócio. Inicialmente o ponto era excelente, porém com a criação do estacionamento na parte dos fundos da feira, o ponto já não ficou tão atraente”.

A parceria com outras barracas que vendem produtos distintos ajudou na fidelização do cliente. Nesses casos, as barracas se “comissionam”, sendo assim um sistema de ganha-ganha. A maioria dos negócios na feira é de parentes, um mix de famílias. No caso de E2 em especial, do seu lado há um primo e quase em frente há outro parente próximo. Ocorre um desenvolvimento nesse caso, local e no local.

A dificuldade na sucessão, dele e dos outros feirantes, acrescenta-se na formação dos filhos (herdeiros) em outras áreas, fora da Administração, além do fato dos filhos não se sentirem motivados a serem “empresários de feira”, ocorrendo certo preconceito nessas gerações de sucessores na possibilidade/realidade de se tornarem feirantes.

Infere-se, portanto que com relação ao planejamento sucessório, ocorre o fato dos filhos minimizarem a profissão dos pais feirantes, sendo um fator crítico de entrave no plano de sucessão familiar. Ainda assim, a primogênita de E2, pelos ensinamentos do pai e acompanhamento da gestão, habilita-se a tomar conta do negócio em uma eventual ausência do patriarca.

### **6.3 Do Rio Grande do Sul para o Mato Grosso do Sul: o caso da E3**

#### **6.3.1 O contexto histórico, social e cultural**

Uma característica similar às outras duas empresas entrevistadas anteriormente, no caso do terceiro estudo de caso, diz respeito à vontade do empreendedor em criar raízes em Campo Grande, pelo acolhimento dos cidadãos que na cidade viviam, em meados de 1984.

O patriarca ora denominado E3, de 60 anos e com terceiro grau primário, veio com sua família, a princípio, somente de passagem por Campo Grande. Saíram com destino á Brasília, mas exatamente por se apaixonarem por Campo Grande, resolveram ali ficar.

A família veio do Sul e escolheu Campo Grande por conta de acharem um “lugar muito bonito”. Saíram com destino a Brasília, mas exatamente por se apaixonarem por Campo Grande, resolveram aqui ficar.

Arrendou algumas fazendas, não deu certo e acabou falindo. O patriarca sempre teve veia empreendedora, foi chamado “ponta” de vendas ainda quando trabalhava no Rio Grande do Sul. Numa das histórias narradas ao pesquisador pelo filho, ora denominado E3.1, enquanto outros funcionários de empresa agropecuária no Sul vendiam duas (02) a três (03) colheitadeiras no mês, houve oportunidade em que vendeu 32, neste contexto percebe-se que o comércio sempre esteve em seu alicerce.

Recorreu à atividade de empresário quando se viu falido e precisava de uma ação que sustentasse a família com dignidade. A empresa então começou como um trailer de lanches, em 1990, quando o proprietário estava desempregado e precisou trabalhar por conta, comprando um trailer de lanches parcelado, com o pouco dinheiro que sobrou.

Ao longo do relato feito ao pesquisador, o entrevistado E3.1, primogênito, deixa claro o espírito empreendedor do patriarca, quando do início da pequena empresa de lanches, não medindo esforços para minimizar as dificuldades que até então estava passando junto com a família:

Ele fazia o lanche, montava e servia as mesas, cobrava o cliente e fazia a limpeza final e fechamento do caixa. Depois contratou um chapeiro, trouxe uma tia como ajudante e, através do seu expertise, fez escola na cidade, por conta de ex-funcionários empreenderem também em outras lanchonetes, como o Gordinho Lanches, Novinho Lanches, Chapeiro do Nova Lima (E3.1).

Em 2017, a empresa completará 27 anos de existência. Os primeiros quatro anos, o empreendedor trabalhou todos os dias sem folga, ininterruptamente. A partir de 2011, a empresa começou a ter horário para fechar. Antes ficavam abertos até o último cliente, por vezes chegando a fechar às 7 horas da manhã.

A condição de contar com a melhor matéria-prima é o que o proprietário institui como selo de qualidade da empresa. O tempo de mercado permitiu também o enxugamento do cardápio e a disponibilidade de menos variedades, com foco em produtos com bastante saída e aceitação, fato que favoreceu a gestão de perdas de produtos alimentícios.

Ademais, a adequação da estrutura, aumentando o depósito de mercadorias e o delivery, além do estacionamento próprio e a informatização foram os fatores de inovação na gestão nesses últimos cinco anos.

E3.1 teve experiência de dois anos trabalhando em empresa de amigo, mas está inserido na empresa desde os seis anos de idade. Na época, a legislação permitia que os filhos trabalhassem nas empresas familiares desde criança.

Eu passava pano nas mesas e entregava alguns lanches, e alguns clientes me davam até caixinha (gorjeta) porque simpatizavam em me ver ali ajudando. [...] Ganhava meu dinheiro e entregava tudo para minha mãe guardar. Hoje a legislação já não vê com bons olhos os filhos participando assim na empresa, mas isso me fez uma pessoa melhor (E3.1).

Nesse contexto, percebe-se um grande respeito à hierarquia familiar, entre sucessor e sucedido, com a valorização do trabalho e do respeito no alinhamento do negócio. O gaúcho, no contexto histórico e social, é conhecido exatamente pela força do trabalho, e no estabelecimento de E3 nota-se esse dinamismo de acompanhamento diário na gestão desde a abertura ao fechamento do caixa no negócio familiar.

### **6.3.2 Definição de valores, visão e missão da empresa**

A missão da empresa consiste em oferecer o melhor produto em lanches, com a melhor matéria-prima. A visão é manter-se como uma das melhores lanchonetes na cidade, também com a opção mais recente do *delivery*. Os principais valores resumem-se em humildade, perseverança e tino comercial.

A ideia de estipular horário para fechar veio pelo “lado pessoal”, e daí em diante as férias coletivas sempre início do ano (Janeiro e parte de fevereiro), para que os funcionários pudessem ter tempo para os seus filhos, já que esse é período caracterizado como férias escolares.

Pensamos muito nos funcionários, até porque convivemos próximos á eles, ficamos bastante tempo juntos na empresa. O último quinquênio da empresa pautou-se nesses valores instituídos pelo dono como “de família”. Pelo lado financeiro, a empresa não fecharia, pois há movimento nesse período, mas pensamos na questão familiar. Esse período de férias coletivas, nós aproveitamos pra tirar férias também. Nunca deixamos de estar presentes na empresa, então as férias coletivas é uma oportunidade para nosso lazer (E3.1).

A relação próxima e amistosa com os colaboradores na empresa, além da prática das férias coletivas em férias escolares, exaltando o contexto da família, é um exemplo de humanização funcional representada pela empresa familiar. Ações nesses moldes ajudam na melhoria da saúde mental e física, aproximando os funcionários dos seus filhos.

Além do bom relacionamento interno, há a questão do relacionamento com o cliente externo. Por várias vezes, até nos dias atuais, dá cortesia em alguns lanches, como aos clientes mais assíduos de novembro de 2015:

Na ocasião, em alguns deles, eu mesmo fiz a entrega do lanche na residência e avisei que era uma cortesia, por conta da fidelidade ao longo do último mês. Outras vezes, falava ao telefone agradecendo o prestígio pelo nosso produto. A gente aprende vendendo o exemplo do pai. E daí vem sempre uma recíproca verdadeira. O cliente abria um sorriso e falava que esse tipo de atitude ele nunca imaginava!

A respeito da estratégia de negócio e da relação com a localidade, o mesmo explica:

No dia que não abrimos (ás quartas-feiras), ninguém passa na rua. Criamos um local propício para isso. Para todo negócio, duas coisas são extremamente fundamentais para o negócio dar certo: a primeira é o ponto, que não seja escondido para que as pessoas te vejam, e o segundo é o estacionamento. Vemos por vezes donos de comércio que disponibilizam 3 vagas de estacionamento, sendo que uma das vagas ele deixa o seu veículo lá o dia todo. Aqui nós aprendemos e difundimos isso desde sempre, que o estacionamento é de uso total do cliente. É para o cliente!

A valorização do ponto é uma característica dos três casos estudados, além do empreendedorismo dos gestores em dispor de paciência e disciplina de trabalhar anos afinco até o fortalecimento do ponto comercial. Tal assunto será mais disseminado no comparativo das empresas, na discussão final de resultados.

Os valores difundidos no dia a dia da empresa não se baseiam somente nas palavras do herdeiro, mas de fato ocorrem na gestão compartilhada de supervisão do patriarca e no bom relacionamento dos funcionários para com os clientes. Ocorre ainda um trabalho mais formal de recursos humanos inserido em 2016, com o intuito de melhorar o índice de rotatividade, fato esse que será explanado no compartilhamento de resultados e semelhanças das empresas em estudo.

### **6.3.3 O processo de sucessão na empresa**

A empresa encontra-se com as duas gerações trabalhando juntas. Os dois filhos (segunda geração) trabalham juntos na empresa, sendo que até setembro de 2016, o primogênito (E3.1) administrava o Delivery, que ficava em ponto separado do original, tratado como se fosse de fato uma filial; e o segundo ajuda o patriarca na “matriz”.

De outubro de 2016, aos dias atuais, o delivery passou a ser inserido no mesmo ponto comercial da matriz, ampliado e adaptado para essa condição de atendimento *in loco* e via estrutura de delivery, com motoboys e postos de atendimento de telemarketing.

O primogênito, E3.1, tem 31 anos, é graduado em Administração de empresas e MBA em Gestão. O irmão mais novo é advogado; trabalha em escritório de advocacia durante o dia e no período noturno, auxilia no caixa e na supervisão da empresa.

Até Julho de 2016, eram 25 funcionários na empresa (matriz) e 14 na filial (delivery), onde o sucessor (primogênito) tocava por conta. Inseriu-se na empresa desde os 6 anos de idade. Na época, conforme já mencionado, a legislação ainda permitia que os filhos trabalhassem nas empresas familiares desde criança. Posteriormente, em Agosto de 2016, houve a inserção do delivery no mesmo ponto da matriz, com as alterações necessárias para tanto, processo que será mais explanado na parte final desse capítulo, contemplando esses dados em comparação com as outras empresas estudadas.

Fato comum em alguns ciclos de empresas familiares, o mesmo afastou-se da empresa para intercâmbio de um ano na Austrália, em 2008, e depois retornou aos afazeres da empresa. O intercâmbio cultural tem sido um mecanismo usual em empresas familiares para que os herdeiros possam se abrir a diferentes olhares, com perspectivas de crescimento pessoal e de conhecimentos múltiplos.

Questionado acerca da sucessão na empresa, o mesmo tem medo de administrar tudo sozinho.

Pela experiência adquirida, eu tenho condição de tocar outro comércio em outros horários, durante o dia, ou mesmo a fazenda do meu pai”, diz. Meu pai conseguiu uma vida favorável de patrimônio, onde não há necessidade de continuidade do negócio. Tem fazendas, imóveis na cidade, e se oferece como “parceiro” para ajudar no negócio, quando consultado, ou caso eu não queira, vender o negócio.

O patriarca, pelas quase três décadas de comércio na cidade, têm uma relação forte com os negócios na capital, levada em consideração pela família como um combustível para a continuidade do negócio, como revela o primogênito:

Meu pai recebeu homenagem na Câmara dos Vereadores, como cidadão campo-grandense, que fez história aqui. [...] Isso tudo tendo o terceiro grau primário como formação. A história do meu pai merece essa continuidade de esforço nosso, dos filhos, em continuar cuidando do negócio (E3.1 - entrevista).

Com relação à profissionalização da empresa, esta estratégia já foi considerada pela família, houve várias tentativas na contratação de gerentes, mas sem continuidade, com uma ressalva a um profissional bastante capacitado que durante um ano geriu a empresa e foi o responsável pela sua informatização. Porém, depois de umas férias coletivas, o mesmo decidiu trabalhar em outros horários, por conta de dedicar tempo à família, que estava deixada de lado. Hoje ele colabora com a contabilidade da empresa, informalmente, pelo conhecimento na área e sentimento de parceria com a empresa.

O primogênito é quem tem feito a gestão de recursos humanos na empresa. Dividiu recentemente o que o mesmo chama de “sobrecarga”, dando aos encarregados de cada setor uma cartilha de obrigações em seus afazeres, semelhante a uma ficha técnica de responsabilidades e ações diárias.

Ao delegar mais responsabilidades, o sucedido reitera que pode ficar mais livre para sair da parte operacional e colaborar mais na função gerencial e inclusive como se fosse um conselheiro dentro da empresa, mesmo sendo um dos donos. Ocorre nesse caso uma espécie de dupla função: diretor e conselheiro.

Com relação às ações efetivas frente à empresa, E3.1 deixou claro que conta com o apoio total da família para gerenciar a empresa como achar melhor. Na concepção deste:

Quero ter três a quatro gerentes, em horários diferentes, talvez dois por turno, para o dia em que precisarmos nos ausentar, ter todos nos seus respectivos setores, para dar andamento em todos os processos. Deixar tudo setorizado, pagando bem, dando treinamento adequado. Com meu pai na empresa, a palavra final sempre foi a dele. Para eu ter minha autonomia, abri o delivery, e inseri ali o meu estilo de administração. [...] Pelo mundo estar tão globalizado, não posso ficar o tempo todo no caixa, dando troco ou conferindo, pagando o preço por outras pessoas não terem a mesma competência. Temos que ter liberdade para fazer outras coisas.

Ocorre o interesse por mais lideranças dentro da empresa, profissionalizando alguns setores, semelhante ao primeiro estudo de caso abordado (caso da E1), quando se

profissionalizou a gestão da cozinha industrial, para que os gestores familiares possam ter mais tempo para dedicar-se ao alinhamento estratégico da empresa e de outros desejos pessoais.

Infere-se, portanto, a partir das entrevistas que o processo de sucessão leva tempo, requer muito trabalho, planejamento e é inevitável. Em empresas familiares, denotam-se questões mais particulares, pelas relações de afeto que envolve um grau maior de processo decisório do sucedido. Fatalmente, algum dos sucessores pode se sentir menos prestigiado ao longo do planejamento sucessório.

As pessoas vão e as empresas ficam e deve-se encarar esse fato como um ciclo natural. Muitos fatores interferem nesse processo como o planejamento tardio; a centralização do poder; a dificuldade de separar a família dos negócios; a relação interna e externa na empresa, com sócios, fornecedores, colaboradores e sucessores.

Por fim, esta dissertação estabelece uma visão geral dos múltiplos casos estudados, apontando suas convergências e divergências; relação de dados qualitativos e quantitativos, além do contexto com o mercado alimentício e a relação com o desenvolvimento local no município de Campo Grande, onde tais empresas estão inseridas.

#### **6.4 Reflexões e demais considerações sobre as empresas estudadas**

Após tratar de cada empresa individualmente, pode-se estabelecer um paralelo entre os três estabelecimentos comerciais, indicando uma relação dos estágios que cada um se encontra, em termos de planejamento sucessório, alinhamento estratégico, estrutura de gestão envolvendo a cultura organizacional, que demanda relação com o ambiente interno e externo, e por fim, aspectos gerais de governança corporativa.

Tendo em vista que há poucos estudos de gestão familiar em empresas sul-mato-grossenses, propõe-se, diante dessas reflexões, dar mais ênfase à gestão de pequenas empresas por famílias empresárias, exemplificando casos que se assemelham e, variavelmente, ocorrem também divergências entre tais empresas, demonstradas nesse capítulo final.

Percebe-se ainda que empresas que tenham mecanismos de governança inseridos desde o seu início tendem a minimizar conflitos e eliminar prejuízos, ampliando perspectivas de longo prazo. Trazer indicadores de governança ao dia a dia do empresário familiar sul-mato-grossense foi uma das motivações desse trabalho. Demais indicadores de gestão, incluindo a cultura organizacional, também são caracteres de análise.

Ademais, considera-se planejamento sucessório um índice aliado à governança corporativa e gestão, que inspira uma visão de longo prazo das famílias empresárias que buscam a perpetuidade.

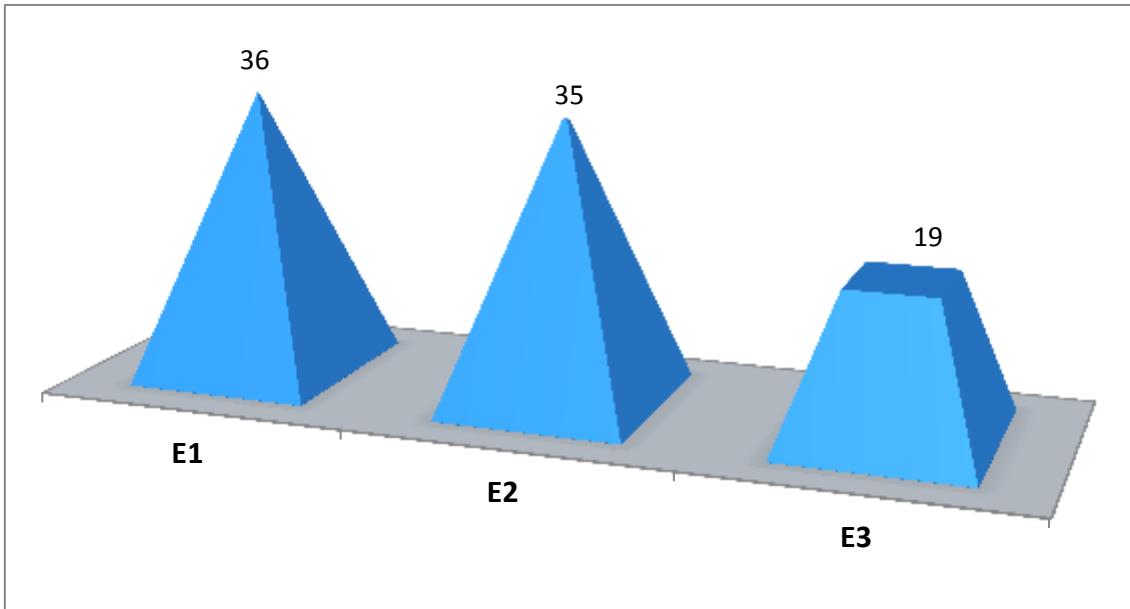
A identidade de uma empresa familiar está pautada em pilares adotados pelo fundador no início do negócio, e a sucessão dá-se como um processo de transformação na gestão familiar, com olhar para mercado e empresariado. Diga-se de passagem que o mercado não tem relação nenhuma com as brigas ou conflitos que possa haver dentro da empresa familiar. O cuidado com a imagem da empresa é dever do fundador e das gerações seguintes que tocarão o negócio.

Nesse contexto, as novas gerações que vão se inserindo nos negócios familiares, por terem acesso cada vez mais cedo aos estudos, veem-se à frente dos seus antecessores, o que deve facilitar as discussões da família e da empresa em esferas separadas, aproximando-se de uma gestão mais profissional.

No momento que houve a possibilidade de se aprofundar os estudos sobre empresas com mais de 20 anos de funcionamento, entende-se que tais empreendimentos passaram por períodos de se estabelecer no mercado, posteriormente consolidar-se, e por último, manterem-se competitivas. A maturidade empresarial favorece a sonhada estabilidade de mercado, porém mesmo a empresa estando madura e sólida, cabe o entendimento que as novas gerações nem sempre demandam de conhecimento de gestão e da importância de se estabelecer uma conexão com o legado do fundador, fatos que podem dificultar a transição e operação saudável do negócio.

Além da questão aparente de tempo de serviço, os casos estudados assemelham-se por permanecerem no mesmo ponto comercial nesses anos de estabelecimento formal. No caso da E2, iniciado em outro ponto comercial, cabe aqui a ressalva de que, inicialmente, por não se tratar de um ponto fixo (a barraca ficava na rua, era montada e desmontada nos dias de feira), consideramos o ponto somente a partir da formalidade da mesma, instituindo abertura da empresa na junta comercial do estado. Por esse contexto, entende-se que a partir da formalidade, a empresa continua atuando no mesmo ponto comercial.

Outros fatores relacionados a gestão de recursos humanos e demais indicadores de gestão das empresas estudadas são apresentados nos gráficos a seguir.



**Gráfico 1** - Número de funcionários nas empresas.

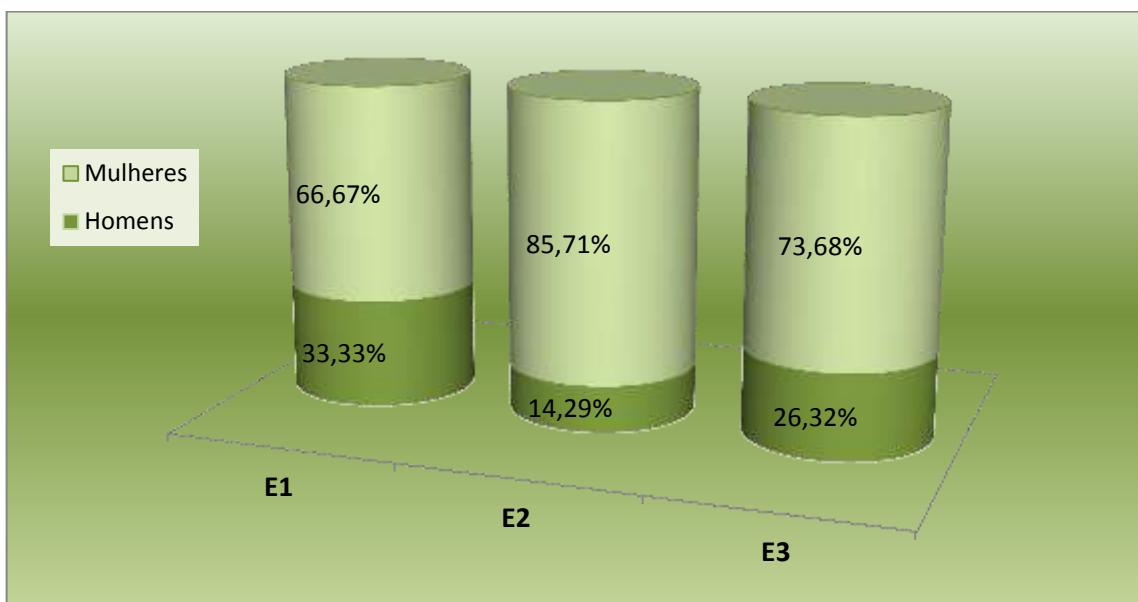
Analisando a infraestrutura das três empresas estudadas, com pontos comerciais atingindo metragem superior a 250 metros, incluindo depósito, percebe-se uma semelhança entre as empresas E1 e E2 demonstrado no gráfico acima. No caso da empresa E3, a disparidade ocorre fundamentalmente pela não necessidade de tantos funcionários de cozinha (o gestor prefere mais colaboradores no atendimento ao cliente) e pelo fato da empresa funcionar apenas 13 dias úteis ao mês (caso específico da Feira Central).

Se fossem contabilizados somente funcionários de atendimento, como atendentes e garçons, a semelhança seria ainda maior nas três empresas. O que há de particular em cada uma delas é o fato de que E2 tem equipe de *delivery* (as outras empresas não têm) e E1 dispõe de cozinha industrial (as demais empresas não tem).

E1 já teve o *delivery* instituído, porém inativou essa atividade há cerca de 5 anos em função de um acidente com um dos motoboys. Está se programando para instituir novamente o *delivery* com entrega por carro especializado, garantindo maior qualidade na entrega do produto e menos riscos como o que tinha em função do maior índice de periculosidade apontado pelo uso de motos para a entrega. Além do mais, o alto custo via piso salarial com motoboys foi citado como um fator relevante em duas, das três empresas estudadas.

E2, ao instituir o *delivery* junto com a matriz, reduziu de 39 para 35 funcionários no total, além de aproximar a gestão entre patriarca e sucedido, fortalecendo as decisões relacionadas aos dois campos de atuação: atendimento presencial e serviços de entrega.

Em relação a variável de funcionários do sexo masculino e feminino, apresentamos no Gráfico 2 a seguir.

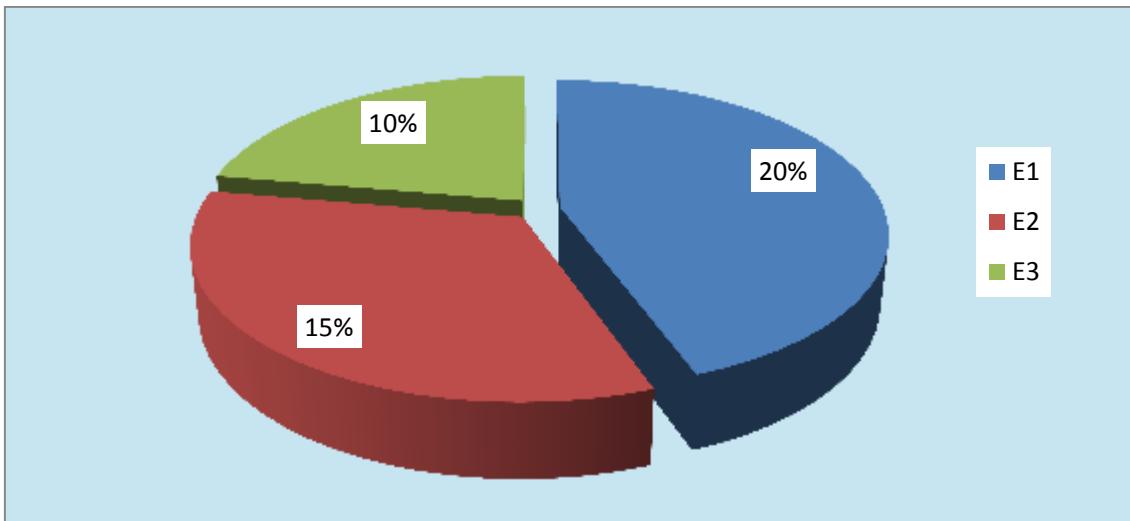


**Gráfico 2 - Sexo dos funcionários.**

O indicador do sexo dos funcionários, além da referência estatística, ocorreu também como um fator de trazer mais ênfase a importância da mulher no mercado de trabalho no setor alimentício. As conversas preliminares com a empresa de gestão de cultura japonesa, localizada na feira central, fundamentaram-se na prática, remetendo a esse estabelecimento uma superioridade em funcionários do sexo feminino (66,67 % contra 33,33% do sexo masculino).

Nos dois estudos de casos restantes, mesmo com um índice menor de funcionários do sexo feminino, ambos os gestores apontaram a preferência por mulheres para as funções de atendimento e recepção ao cliente. No caso de E1, as mulheres têm maior poder de adaptabilidade a situações adversas; são mais compreensíveis e melhores ouvintes. Um fato dificultoso citado por E2 dá-se na legislação trabalhista, no caso da licença maternidade, que em condições de mais de uma funcionária gestante, tal situação pode influenciar no custo operacional da empresa.

Dando continuidade as relações que envolvem os recursos humanos dos múltiplos casos estudados, é relevante apresentar os indicadores de rotatividade (turn-over) de funcionários (considerado para esse ano de 2016), conforme o gráfico 3 a seguir.



**Gráfico 3 - Indicador de Rotatividade (turn-over).**

A alta rotatividade (turn-over) traz um grande impacto negativo na gestão financeira de uma empresa, além de influenciar na produtividade da equipe. A situação econômica do país de 2012 até o momento atual com a alta do desemprego tem favorecido a diminuição do índice de rotatividade, seja por desligamento espontâneo do funcionário ou por opção da empresa.

No caso da E3, um dos fatores de sucesso apontados pelo sucessor remete aos benefícios dados pela empresa, como ticket alimentação e a prática de gratificação semestral por tempo de serviço. Nesse caso específico, há também uma valorização e premiação aos funcionários que zerarem o número de faltas no ano.

No caso de E2, até 2012 o empresário familiar tinha como pacote de benefícios o seguro de vida e plano de saúde, além de bônus de cesta básica, porém pela situação financeira atual da empresa, acabou cortando esses benefícios. Já no caso de E1 há o benefício do plano de saúde integral aos colaboradores.

Ocorre mencionar que não somente os pacotes de benefícios são suficientes para zerar a rotatividade momentaneamente. Cabe mapear a gestão do capital humano através da aculturação dos valores da empresa, onde nesse caso inclui-se também o clima organizacional; fortalecer a capacitação e alinhar as expectativas prévias e de longo prazo dos colaboradores frente às respectivas empresas, a saber: motivar as relações interpessoais e integração de saberes e de plano de carreira.

No aporte a média de salários dos funcionários das empresas estudadas, estipulou-se uma média e separação por funções, conforme ilustração do Gráfico 4.



**Gráfico 4** - Salários de funcionários.

No caso da E3, cabe a ressalva de que a empresa abre somente 13 dias úteis no mês. Ocorre nesse caso específico o fato de parte dos colaboradores optar por trabalhar também em outras empresas com jornada curta, visto a disponibilidade e flexibilidade de horas livres, devido à restrição de abertura da feira mais aos finais de semana. Com a condição de poucos dias úteis de trabalho e a disponibilidade em tempo integral do gestor no cuidado da empresa, não houve necessidade de contratação de um gerente, o que acaba por minimizar os valores da folha de pagamento da pequena empresa.

Os profissionais de cozinha, considerados por todos os empresários familiares o “coração da empresa”, têm salários semelhantes e, na ocorrência de cargo de gerência, os valores de remuneração também se equiparam.

Além da ocorrência das funções e tarefas das áreas relacionadas ao trabalho das três empresas estudadas, separadas por departamento (cozinha, salão de atendimento, caixa e gerência), ocorre a condição de gestão e a mudança de contexto que se dá com o egresso de novas lideranças (novas gerações) no comando das respectivas empresas.

No âmbito dos múltiplos casos estudados no contexto desse trabalho, infere-se a importância da cultura organizacional, indicando as características evidentes ou pressupostos básicos que revelam atitudes e comportamentos da empresa frente sucessão, colaboradores e o mercado, desde a sua criação até os dias atuais.

O respeito ao fundador é explícito nas empresas E1 e E3, onde já há um processo formal de sucessão, e exatamente no caso em que não há um planejamento, evidencia-se uma não coesão societária, no estudo de caso da empresa E2, onde as novas gerações não estão dispostas, em primeiro plano, a tocar o negócio da família, por entenderem que a gestão possa ser profissionalizada numa eventual ausência do patriarca, e também pelo fato de não se sentirem realizados na condição de empresários de feira. Por coesão societária, presume-se uma harmonia entre sucedido e sucessor.

Eventuais insucessos como o fechamento de uma filial (caso de E2) e a ausência de sucessores interessados no negócio evidenciam uma visão de futuro com olhares para a profissionalização da empresa. Nesse contexto específico, ocorre a fundamentação de mudança aliada a fatores externos (dificuldade de mercado e período de crise econômica do país) e fatores internos (não haver um planejamento de sucessão).

Cabe mencionar alguns valores compartilhados nas empresas estudadas, transmitidos ao longo dos anos, através de meios simbólicos, que reforçam características da cultura organizacional das respectivas empresas. Um fator comum a todas elas é ilustrado na relação próxima dos líderes aos colaboradores. Essa proximidade facilita a relação de apoio e condição de fidelidade, reforçada na diminuição da rotatividade de funcionários no último ano.

A confiança é o valor mais difundido nas três empresas, ocorrendo o fortalecimento do capital social bem como a humanização em tais estabelecimentos frente cliente interno e externo, elemento fundamental do DL. Essa iniciativa local baseada no elemento da confiança atinge a comunidade e os colaboradores. No caso dos colaboradores, dá-se pelo fato da maioria estar empregados há mais de três anos, participando de parte do ciclo empresarial das respectivas empresas, e no caso da comunidade, percebe-se uma clientela assídua nos três estabelecimentos, oriundos não só do entorno dos bairros de localização dos comerciantes, mas de boa parte do município de Campo Grande.

No caso de E1, o fato do ineditismo de não haver comanda na empresa para que sejam anotados os pedidos por si só é um fator de curiosidade e de diferencial, onde os clientes frequentes acabam trazendo os seus amigos e conhecidos para conhecer esse método de trabalho pois a confiança é transmitida ao cliente, o consumidor é que toma as decisões de quanto vai comer ou beber, pelo *self-service* e só tem o trabalho de informar no caixa quanto consumiu. Já E2, pela localização culminar em ponto turístico da cidade, na Feira Central, além da comunidade japonesa, público inicial, o local torna-se ponto de encontro entre campo-grandenses e visitantes, além de turistas.

Um fato curioso em relação a E3, ao introduzir o *Delivery*, o empresário fez uma pesquisa entre os pontos de entrega de lanches pela empresa, e notou que o bairro com mais frequência de pedidos é o Carandá, bem distante da localização da empresa, que fica no Bairro Coronel Antonino, região leste da cidade.

Na análise ao processo de socialização de novos colaboradores, percebe-se divergência entre os múltiplos casos. Em relação a E1, os novos membros são treinados pelos funcionários mais antigos. Nessa capacitação, há um tour pelos departamentos da empresa e acompanhamento nos primeiros dias até o colaborador se sentir apto para sua função. No fim de cada ano letivo, no período de férias escolares, ocorre uma festa de fim de ano, chamado pelo gestor de um evento para “a grande família”, com a oportunidade de o colaborador levar toda a sua família para um dia de festividade no campo, ocorrendo atividades de recreação em grupo com monitores para crianças, área de lazer com piscina e “pula-pula”, dando oportunidade para gestores e equipe projetarem estratégias e confraternizar em um ambiente fora da empresa. Nesse dia de festividade a empresa disponibiliza de transporte, alimentação e atividades diversas sendo custeado em sua totalidade pela empresa.

No contexto de E2, o processo de capacitação e inserção de valores e normas da empresa dá-se pelo próprio gestor. A matriarca dá o direcionamento das práticas na cozinha. No seu crivo de avaliação, além da supervisão, é necessário dar oportunidades iguais a todos, por isso na cozinha há um rodízio dos colaboradores na prática de cozinheiro e auxiliar de cozinha. É prática na feira o funcionamento das barracas um domingo ao mês. Nesse dia específico, a matriarca traz um bolo aos funcionários como cortesia e essa prática predomina até os dias atuais.

Em relação a E3, instituiu-se recentemente a formalidade de gestão por departamento na empresa, com supervisão e os encarregados de cada departamento. O gestor dividiu as responsabilidades para que possa atuar mais na gestão estratégica da empresa, acumulando a função de gestor e conselheiro, em companhia do sucedido. Por decisão compartilhada entre empresa familiar e colaboradores, não fazem mais confraternizações com os familiares dos funcionários, por dificuldade de disponibilidade de todos. Ocorre um churrasco de confraternização entre toda equipe na própria empresa apenas como rito de final de ano, onde a empresa sede o espaço físico, equipamentos, cozinha e um limite de bebidas para integração de todos.

Resumidamente, apontamos alguns aspectos de cultura organizacional nos múltiplos casos estudados ilustrados no quadro 8, a seguir.

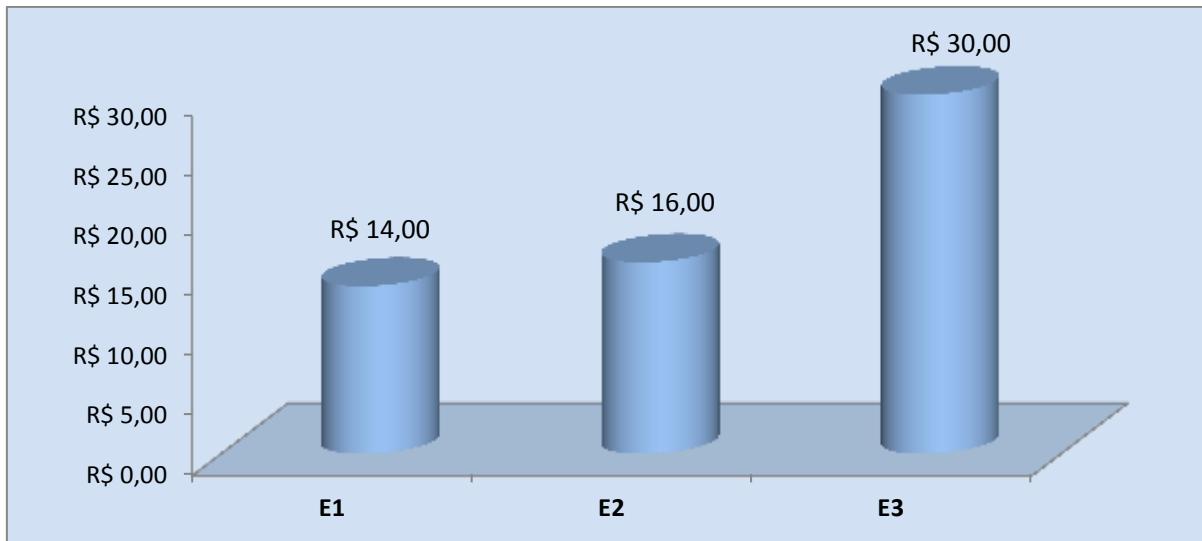
**Quadro 8** - Aspectos de cultura organizacional.

<b>Aspectos de cultura organizacional</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>
O legado do fundador e a relação com novos entrantes (novas gerações)	Ajuda mútua como elemento caracterizador da família (irmãos sócio e não sócios trabalhando em harmonia)	A figura do pai na linha de frente com o cliente final de a fidelidade da equipe	A figura da mãe no ambiente interno da empresa; legado religioso associativo; fechamento de filial dificultou coesão societária
Incidentes críticos da organização	Empreendedorismo; o autoatendimento a partir dos anos 1990; a aquisição do ponto próprio (2002)	Inserção das novas gerações de forma gradativa; aumento da fachada e estacionamento (2000), Delivery (2012); junção matriz x delivery; sistematização	Fatores externos (dependência do coletivo, contratos mal feitos com patrocinadores, informalidade no início); possibilidade de profissionalização (alterando a cultura do legado do fundador)
Socialização de novos membros	Estágio por cada setor da empresa; premiação por 10 anos de “casa”; redução de turnover	Anuênio; mais lideranças por número de funcionários (um líder para cada 5 funcionários); segunda geração na gestão total do negócio	Rotatividade baixa; freelances fixos; diminuição de pacote de benefícios; figura da matriarca na socialização

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

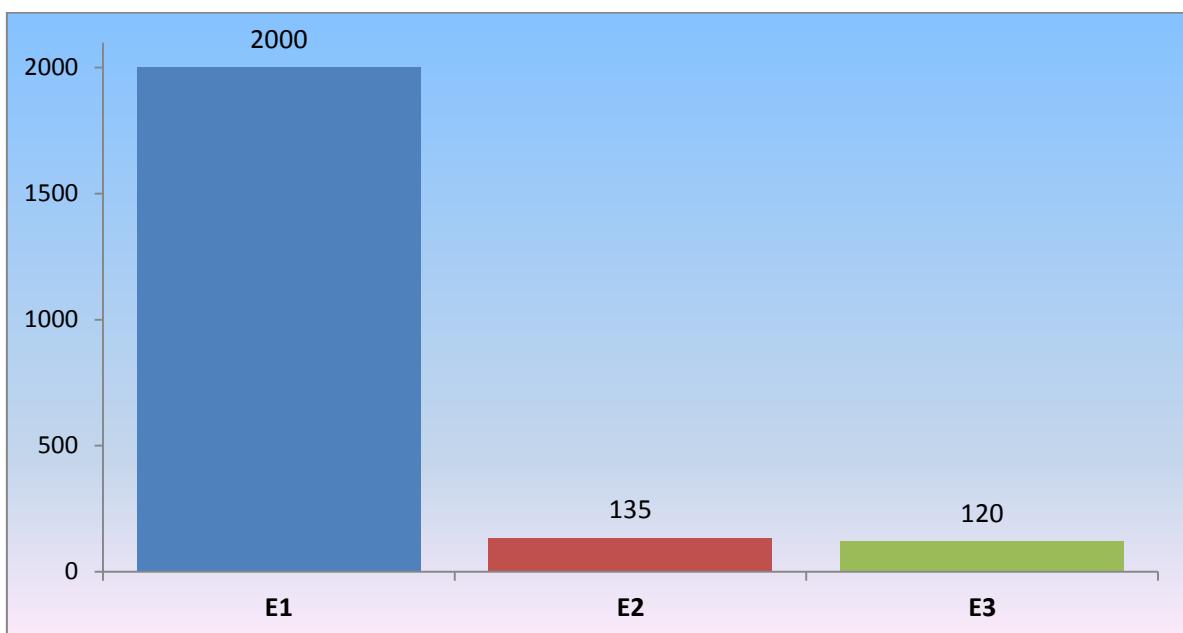
No olhar ao ambiente externo, nota-se a constante manutenção da infra-estrutura das três empresas avaliadas, na ordem de layout e, portanto, fortalecimento de posicionamento geográfico, aumento do estacionamento e readequação do cardápio a cada dois anos.

Dando ênfase as informações relacionadas ao desempenho dos estabelecimentos, procuraram-se dados direcionados à rotina empresarial e rentabilidade do negócio, relacionando dados de ticket médio (compra média do cliente), média de atendimentos por dia e estimativa de faturamento (de ordem anual), conforme ilustram os gráficos 5, 6 e 7, a seguir.



**Gráfico 5** - Ticket médio (compra média do cliente)

A compra média do cliente é semelhante nas empresas E1 e E2, porém ocorre salientar que os produtos alimentícios vendidos são divergentes. E1 trabalha com salgados diversos, com destaque para a culinária árabe, com preço fixo de R\$ 2,50 por salgado, já E2 oferta lanches de hambúrguer e carne bovina. Um lanche no caso de E2 custa na média de R\$ R\$ 14,00 a R\$ 22,00. A média de E1 é vender 6 a 8 salgados por ticket (atendimento). No caso de E3, o sobá (considerado prato típico da cidade) e o espetinho com acompanhamentos são os pratos com mais saída, equivalendo uma compra média do cliente de R\$ 30,00 reais.

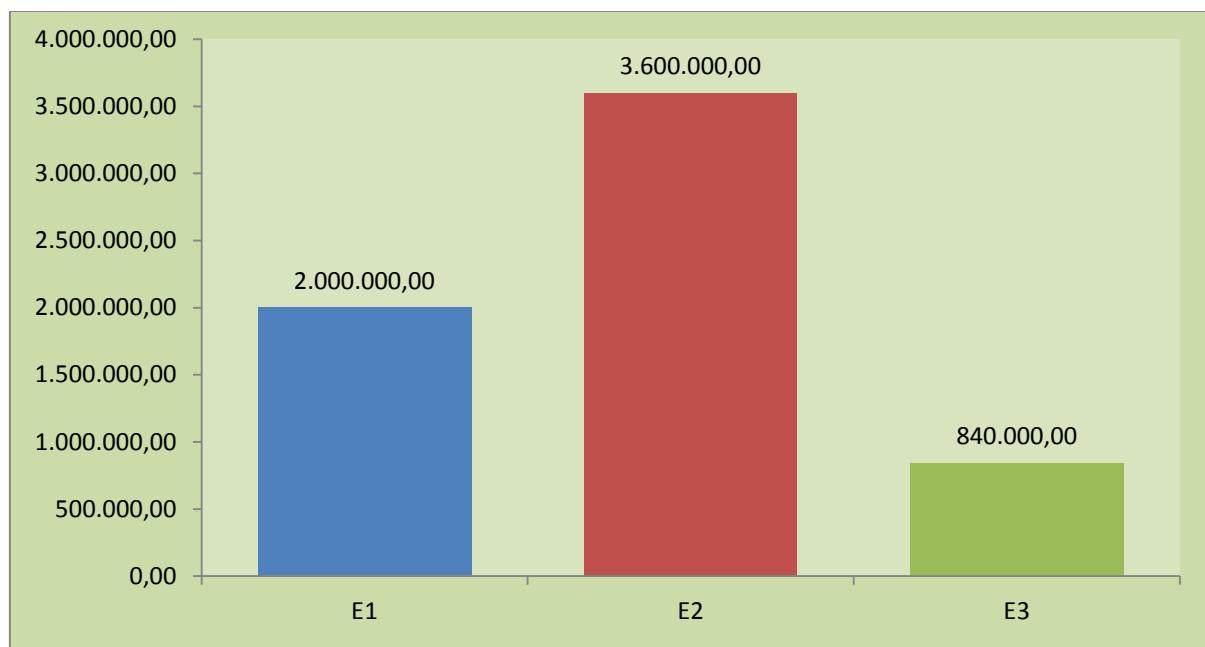


**Gráfico 6** - Média de atendimentos por dia.

A quantidade de atendimentos por dia é um indicador dos mais importantes em um negócio, pois revela a média de fluxo de pessoas e a condição de converter atendimentos em vendas. No caso de empresas do comércio alimentício, como restaurantes, lanchonetes e afins, pressupõe-se uma conversão quase que total de uma venda para cada atendimento.

E1 tem uma média bem superior às outras empresas estudadas por alguns pressupostos básicos: é a empresa mais antiga em funcionamento (38 anos), estabelecida no mesmo ponto comercial desde a sua abertura; oferta salgados a preços populares, que atingem as classes A, B, C, D e E; tem o horário de funcionamento mais extenso, abrindo das 07:00 às 19:00, de segunda a sexta-feira e aos sábados das 07:00 às 12:00 e localiza-se no centro da cidade, onde há mais fluxo de pessoas.

As empresas E2 e E3 assemelham-se no número de atendimentos e têm uma média maior de permanência do cliente em seus estabelecimentos, por servirem pratos maiores, geralmente com acompanhamentos. O fluxo de entrada e saída de pessoas na empresa E1, conforme demonstrado pela quantidade de atendimentos no gráfico 6, ocorre muito pelo fato de pessoas estarem ali de passagem e desejarem uma rápida parada para refeição.



**Gráfico 7** - Estimativa de faturamento anual.

Considerando o gráfico 7, de estimativa de faturamento, nota-se uma crescente nos dados de E2, justificado pelo fato de a empresa atuar com atendimento presencial e *delivery*, como se houvesse duas empresas dentro de uma. A representatividade das vendas do *delivery* deve atingir em 2017 cerca de 35% das vendas da empresa, segundo o sucedido.

A representatividade de faturamento de E1 destaca-se pelo ganho no volume de vendas dos produtos carro-chefe da empresa, pois 95% das vendas na empresa são de salgados, no caso, o produto mais barato. Outros produtos como condimentos árabes, patês e encomendas de pratos típicos não chegam a 5% das vendas no ano. O *delivery* é uma condição a ser estabelecida em 2017, com o objetivo de aumentar esse faturamento.

Já no caso de E3, naturalmente o faturamento é menor, por conta do horário de funcionamento reduzido e somente 13 dias úteis trabalhados por mês. A média de dias trabalhados na empresa é de 156 dias no ano, bem inferior aos outros casos estudados. Ainda assim, o gestor relata uma rentabilidade do negócio capaz de sustentar a toda a família e maximizar a qualidade de vida dos familiares por dispor de mais dias de folga. A rentabilidade média nas três empresas estudadas gira em torno de 15 á 20% do faturamento bruto. Outro fato estimado na pesquisa in loco é a não dependência de datas comemorativas em nenhum dos casos múltiplos estudados. Ao contrário dos primeiros anos de abertura, não há mais sazonalidade para as empresas relacionadas nesse estudo.

A profissionalização de alguns setores em dois dos estudos de caso é um aspecto de governança que merece ser destacado. Tal condição revela uma preocupação maior com os valores profissionais acima dos valores pessoais, algo que não é tão simples de ser instituído numa empresa familiar.

Outra característica universal de governança que não ocorre nas três empresas estudadas diz respeito à falta de um conselho formal de administração. Nota-se a informalidade de conselhos de família, com pouca frequência de reuniões, muitas vezes sem aviso prévio.

A transição ou aperfeiçoamento do modelo de gestão, encarada na forma de um processo, que exige tempo, é recorrente nas empresas estudadas. Ocorre no caso de E2, uma abertura para a profissionalização completa da empresa, pela carreira dupla da herdeira e também pelo fato de haver pouco interesse em sucessão na gestão do negócio familiar. Tal possibilidade já é avaliada pelo gestor.

A governança amplia a visão do gestor, dando agilidade nos processos e maior dinamismo e transparência nas regras, facilitando o alinhamento entre as gerações. Num

cenário ideal de governança indica-se a criação de um conselho de administração. Com a chegada das novas gerações e consequente aumento da família, estimula-se a criação dos conselhos de família, que fazem uma ponte entre família e empresa. Nas maiores empresas, ocorre ainda a situação do conselho de acionistas, porém por tratarmos de um estudo voltado para aplicabilidade de governança em pequenas empresas, consideramos dar mais ênfase aos conselhos de administração e de família.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As empresas familiares historicamente representam porcentagem semelhante a 90% das empresas em escala nacional. Fatores como ausência de um planejamento sucessório e conflitos familiares iminentes colaboram para a extinção dessas empresas.

Busca-se na inserção de um sucessor no negócio a identificação e dedicação de tempo, de forma gradativa, preferencialmente conhecendo todos os processos e funções dentro da empresa. Em resumo, saber fazer para saber dar ordens e direções.

A responsabilidade do sucessor perante o futuro da empresa traz um peso para quem está assumindo o negócio, além da necessidade de resultados positivos com visão de um futuro próspero para os negócios e a família. Tem-se em mente que suceder alguém é sempre ter uma “sombra”, ou seja, a comparação entre sucessor e sucedido torna-se parte do processo.

A sucessão é inevitável, leva tempo e deve basear-se na meritocracia. Além disso, há de se levar em conta a vontade do sucedido e os seus valores devem ser estimulados ao longo da inserção das novas gerações no negócio familiar, fator esse caracterizado também pela cultura organizacional da empresa.

O legado do fundador deve ser incentivado de uma forma que componha a administração dos interesses de cada membro familiar ou agregado, que estabeleça ainda padrões de comportamento dentro da empresa e o histórico empresarial levando em conta ciclos do negócio como a passagem por crises externas (recessão do país) e internas (problemas familiares).

A questão fundamental é preparar-se para o processo de mudança e admitir que a cultura organizacional deve ser a referência dos valores da empresa, dando o direcionamento para as ações posteriores, como o processo de sucessão e o alinhamento estratégico do negócio.

A maturidade empresarial dá-se quando propriedade, família e empresa têm identidades próprias, atingindo um equilíbrio entre esses três pontos fundamentais no viés da empresa familiar.

Acreditamos, face às entrevistas e diálogos entre sucessores e sucedidos, que a Governança Corporativa, em casos mais extremos, pode representar uma solução mais branda para um bem comum nas questões de sobrevivência e continuidade da empresa, haja vista que esse estudo pautou-se em pequenas e médias empresas de Mato Grosso do Sul. Demais indicadores de gestão, incluindo a cultura organizacional, também foram caracteres de análise.

A Governança Corporativa, no nosso entendimento, é o alicerce para o bom desenvolvimento do planejamento sucessório, capaz de manter um nível satisfatório entre os acionistas. Em outros casos, cabe um acompanhamento de um *coach* ou um mentor.

Por se tratar de um estudo voltado para pequenas e médias empresas, direcionamos conceitos e discussões acerca do que a GC pode melhorar na gestão desse nicho de empresas, com intuito de vir a se tornar um assunto mais corriqueiro no *metier* desses empreendedores familiares. À medida que as empresas se tornam maiores, as ferramentas de governança corporativa tendem a serem mais impactantes nos resultados finais das mesmas.

Algumas premissas de GC sugeridas: criar/disponibilizar um código de ética e conduta entre membros familiares e não-familiares que atuem na empresa; agenda de reuniões periódicas com as respectivas pautas formalizadas com antecedência; elaboração e análise se relatórios de resultados disponibilizados para todos os sucessores, atuando ou não no negócio familiar.

O não planejamento sucessório e a falta de aplicabilidade de ferramentas de governança corporativa podem levar empresas à falência, comprometendo o desenvolvimento local econômico de comunidades inteiras.

Recomenda-se também na família proprietária, que se tenha a habilidade na gestão de possíveis conflitos ao longo do planejamento sucessório. Alinhar o sucessor para que o mesmo receba informações completas do negócio e do mercado; promover reuniões mais frequentes; melhorar a comunicação interna; elaborar “no papel” um plano de sucessão. Ocorre que em muitos sucedidos, tem-se um plano informal de sucessão, sem um planejamento concreto. Estimula-se aqui que exista um plano de ação cronológico, com participação de sucedidos e sucessores, sempre seguindo uma metodologia formal.

Esses gargalos na comunicação sugerem uma reflexão, que pode ser aplicada em vias de fato como regimento interno ou mesmo um Conselho de Família, formal ou não formal, que atente-se para o início do negócio e como fica a questão de inserção de outros herdeiros (novos sócios) e como será esse passo a passo dentro da empresa. O planejamento leva a um processo decisório mais completo.

Oportuno ainda mencionar a participação do patriarca/matriarca no processo de sucessão familiar ou, se for o caso, na profissionalização do negócio, evidentemente usando de mecanismos de governança.

A experiência prática em gestão familiar têm provado que, via de regra, os filhos e netos têm se especializado mais que os pais, com pós-graduação e cursos afins, profissionalizando-se mais no negócio, e consequentemente, exercendo maior liderança nas relações familiares. Deve-se pontuar que a exigência nos estudos atualmente é maior que nas décadas passadas.

A intencionalidade de trabalhar o tema sucessão e planejamento sucessório veio à tona muito em função da situação econômica brasileira ao longo dos últimos anos. Grandes empresas acabam se preparando melhor para uma sucessão equilibrada enquanto a maioria das pequenas empresas sofre com o despreparo no planejamento sucessório e acabam deixando de existir. Buscou-se um olhar reflexivo sobre o tema sucessão nas pequenas empresas de Mato Grosso do Sul, estimulando o pequeno empresário a procurar saber mais sobre o assunto, que será abordado mais constantemente no meio empresarial nos próximos anos.

## **REFERÊNCIAS**

- ABRAMOVAY, R. O capital social dos territórios: repensando o desenvolvimento rural. **Revista Economia aplicada**, v. 4, n. 2, abr/jun, Rio de Janeiro, 2000.
- ÁLVARES, Elismar. **Governança corporativa**. Fundação Dom Cabral. Vídeo publicado em 13 de março de 2015. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/programas/Paginas/Programa.aspx?programa=Governan%C3%A7a%20Corporativa>>. Acesso em: 18 out. 2015.
- ALVESSON, M. **Cultural perspectives on organizations**. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.
- ARONOFF, C. E.; WARD, D. **More than family**: non-family executives in the family business. Palgrave Macmillan, New York, USA, 2011.
- ARONOFF, C. E.; WARD, J. L. **Another kind of hero**: Preparing successors for leadership. Marietta, GA: Family Enterprise Publishers, 1992.
- ÁVILA, Vicente Fideles. **Cultura de sub/desenvolvimento e desenvolvimento local**. Sobral-CE: Edições UVA (Universidade Estadual Vale do Acaraú), 2006.
- BARRETO, Luana da Cunha. **A contribuição dos imigrantes em Campo Grande, MS**, 2003. 49 p. Monografia (Graduação em Geografia) - Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2003.
- BERGER, Peter L; BERGER, Brigitte. Socialização: como ser um membro da sociedade. In: FORACCHI, Marialice Mencarini e MARTINS, José de Souza. **Sociologia e sociedade**: leituras e introdução à sociologia. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **The social construction of reality**. Nova York, Anchor Books, 1967.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- BERNHOEFT, Renato. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 148p.
- BERTERO, Carlos Osmar. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. **Cultura e poder nas organizações**, v. 2, p. 29-44, 1996.
- BLOCK, J. H. How to pay nonfamily managers in large family firms: A principal-agent model. **Family Business Review**, v. 24, n. 1, p. 9-27, 2011.

BLUMENTHAL, Josenice; STEINBERG, Herbert. **A família empresaria:** organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa. São Paulo: Gente, 2011. 200p.

BORBA, Robinson Antonio Vieira. **A cidade cognitiva** – proposição para o desenvolvimento local na era do conhecimento. São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRANDÃO, Zaia. Entre questionários e entrevistas. In: NOGUEIRA, M. A.; ROMANELLI, G.; ZAGO, N. (orgs.).**Família & escola.** Rio de Janeiro: Vozes, 2000. p. 171-83.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada em 05 de outubro de 1988. Organização do texto: Juarez de Oliveira. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990.

BRASIL. Constituição Federal - artigo 155, I e § 1º; CTN (Código Tributário Nacional): artigos 35 á 42.

BRONFENBRENNER, Uriel. **A ecologia do desenvolvimento humano:** experimentos naturais e planejados. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

BRYANT, Christopher R. La participation communautaire et Le développement local: la voie de l'avenir. **Developper Autrement**, v.1, nº 1, 1992.

CAHEN, Roger. Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial. São Paulo: Best Seller, 1990.

CARAZZAI, Emílio. O executivo não membro da família e a empresa familiar. In: FONTES FILHO, Joaquim R; LEAL, Ricardo P. C (Orgs.). **Governança corporativa em empresas familiares.** São Paulo: Saint Paul, 2011.

CARRIER, M., JEAN, B. La reconstruction de la légitimité des collectivités rurales: entre gouvernement et gouvernance. In: **Gouvernance et territoires ruraux.** Côté, S., sous la dir. de, Saintefoy Presses de l'Université Du Quebec, 2000.

CARVALHO, Fernanda; BRITTO, Francisco; HOUSE, Richard. **Marca, imagem e reputação:** a trajetória de sucesso de pessoas e empresas. São Paulo: Editora Da Boa Prosa, 2012.

CASILLAS, J. C; VÁSQUEZ, A; DÍAZ, C. **Gestão da empresa familiar:** conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CAVENACCI, Massimo. **Dialética da família.** São Paulo, Brasiliense, 1984.

CHARAN, Ram. **Leaders At All Levels** – Deepening your talent pool to solve the succession crisis. John Wiley & Sons Inc, 2008.

CÓDIGO CIVIL BRASILEIRO. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 20 maio 2016.

COHN, Mike. **Passando a tocha:** como conduzir e resolver seus problemas da empresa familiar. Tradução de Marisa do Nascimento Paro. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

CRA-SP. Conselho Regional de Administração de São Paulo. Aumenta uso de modelos de governança corporativa no país. **RAP - Revista Administrador Profissional**, Janeiro, ano 39, n. 355, 2016. Disponível em: <[http://www.crasp.gov.br/crasp/conteudo/RAP\\_355\\_WEB.pdf](http://www.crasp.gov.br/crasp/conteudo/RAP_355_WEB.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2016.

CURADO, Fernando. **A empresa familiar a salvo de rupturas.** São Paulo: Saint Paul, 2010.

DALLA COSTA, Armando. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares:** o caso do pão de açúcar. Curitiba: Jurua, 2006. 204 p.

DOERN, Richard. O conselho consultivo como transição para o mundo da governança corporativa. In: FONTES FILHO, Joaquim R; LEAL, Ricardo P. C (Orgs). **Governança corporativa em empresas familiares.** São Paulo: Saint Paul, 2011.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 23, p. 161-198, 1964.

DUARTE, Maurício. Conhecimento. **Revista Administrador Profissional**, CRA-SP, ano 37, n. 335, maio, 2014.

DUTRA, Joel Souza. A utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos. **Cultura e Poder nas Organizações**, v. 2, p. 155-168, 1996.

FISCHER, Rosa Maria. In: FLEURY, M. T. L. (coord.) **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FLECK, Luis Fernando. Aprendendo a conhecer a realidade local e suas regiões. In: **Programas de formação de lideranças e técnicos em desenvolvimento local sustentável.** Módulo III. Brasília: Contag, 1998.

FLEURY, Maria Tereza L. **O simbólico nas relações de trabalho: um estudo sobre as relações de trabalho na empresa estatal.** São Paulo: USP/FEA, 1986.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. **Cultura e Poder nas Organizações**, v. 2, p. 15-27, 1996.

FONTES FILHO, Joaquim R; LEAL, Ricardo P. C (Orgs.). **Governança corporativa em empresas familiares.** São Paulo: Saint Paul, 2011.

FRANCO, A. de. Por que precisamos de desenvolvimento local integrado e sustentável? **Separata da revista Século XXI**, nº 3, Millenium, Instituto de Política, Brasília, 2000.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Governança corporativa.** São Paulo: Fundação Dom Cabral, 2014. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/programas/paginas/programa.aspx>>. Acesso em: 15 out. 2015.

GERSICK, Kelin *et al.* **De geração para geração:** ciclos de vida das empresas familiares. 4.ed. Rio de Janeiro: Negócio, 1997.

\_\_\_\_\_. **De geração para geração.** Edição Atualizada e Revisada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

GLOBO NEWS. Programa Conta Corrente. **Empresa familiar consegue se reinventar e driblar problemas na sucessão.** Entrevista exibida em 13/11/2014.

GLOBO NEWS. Programa Conta Corrente. Entrevista com diretor da *China in Box*. Exibido em: 27/12/2013.

GREIF, A. Cultural beliefs and the organization of society: a historical and theoretical reflection on collectivist and individualist societies. **Journal of Political Economy**, 102, n. 5, p. 912-950, 1994.

GRiffin, Ricky W. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 2009. Disponível em: <[www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)>. Acesso em: 21 jan. 2015.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Propósitos e valores**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18065/o-ibgc>>. Acesso em: 2 jan. 2016.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Resistência, integração:** 100 anos de imigração japonesa no Brasil/IBGE, Centro de Documentação e Disseminação de Informações. IBGE: Rio de Janeiro, 2008. 210 p.

IBPT. Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação. **Censo das empresas brasileiras 2012**. 29/01/2013. Disponível em: <<http://www.ibpt.com.br/noticia/372/Censo-das-Empresas-Brasileiras-2012>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

JOSÉ THOMAZ, fundador do Thomaz Lanches. Disponível em: <[www.thomazlanches.com.br](http://www.thomazlanches.com.br)>. Acesso em: 23 fev. 2016.

KNOWLTON, Clark S. **Sírios e Libaneses:** mobilidade social e espacial. São Paulo: Anhambi, 1960.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4 ed. Revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

LE BOURLEGAT, C. A. **Sistema territorial local**. Texto do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Local da UCDB (disciplina de Desenvolvimento Local em contexto de territorialidade). Campo Grande - MS, 2015.

LEAL, Ana Luiza. Uma empresa, a Dudalina, e 16 irmãos em conflito. **Revista Exame**, Edição 1065, ano 48, p. 148-151, 14/05/2014.

LEONE, N. M. C. P. G. (Org.) e outros. **Empresa familiar:** desvendando competências, racionalidades e afetos. São Paulo: Atlas, 2010.

LICHT, A. N.; GOLDSCHIMIDT, C.; SCHWARTZ, S. H. Culture rules: the foundations of the rule of Law and other norms of governance. **Journal of Comparative Economics**, n. 35, p. 659-688, 2007.

- LOBATO, M. de F. A implementação do processo de DLIS em Manguinhos. In: SILVEIRA, C. M (Coord.). **Desenvolvimento local no contexto metropolitano** - documento-síntese. Rio de Janeiro: Finep/Caixa/Ibase, 2001.
- LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1978.
- LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- MACEDO, Marcelo *et al.* **Gestão de pequenas empresas familiares**: conhecimento, estratégias, competitividade e redes. Florianópolis, 2006.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARINO, Caroline. Passar o bastão. **Revista Melhor Gestão de Pessoas**. São Paulo: Segmento, abril, p. 31-36, 2014.
- MARTÍN, Carpio. Nuevas realidades en el desarrollo local en España e Iberoamérica. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PERSPECTIVAS DE DESARROLLO LOCAL EN IBEROAMÉRICA. **Anais...** Santiago de Compostela, 1999.
- MARTINELLI, Dante Pinheiro; JOYAL, André. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Manole, 2003.
- MARTINS; Gabriela; MARTINS, Cid. Desenvolvimento Local: da teoria á prática. In: FIGUEIREDO, G. P.; MARTIN, J. C.; MARQUES, H. R; RICCA, D. (Orgs.). **Desenvolvimento local em Mato Grosso do Sul**: reflexões e perspectivas. Campo Grande: UCDB, 2001. p. 43-63.
- MINAYO, Maria Cecilia; SANCHES, Odécio. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 9, n. 3, p. 239-262, 1993.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 29 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2013.
- MOGGI, Jair; CHAVES, Luiz Antonio. **Empresa de família** – crescimento, desenvolvimento, perpetuidade. Rio de Janeiro: Qualymark, 2013. .
- MURAKOSHI, Teruo. Família é uma coisa e trabalho é outra, o modelo de governança no Grupo Algar. In: FONTES FILHO, Joaquim R; LEAL, Ricardo P. C (Orgs.). **Governança corporativa em empresas familiares**. São Paulo: Saint Paul, 2011.
- NATIONAL ECONOMIC AND SOCIAL FORUM. **The policy implications of social capital**. Dublin, 2003. 157 p. (Forum report , n. 28).
- NORTH, D. C. **Institutions, institutional change, and economic performance**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1990.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

OTA, Leandro Mauro. **A influência da cultura japonesa em Mato Grosso do Sul.** Campo Grande, MS. 2002. 37 p. Monografia (Graduação em Turismo) - Universidade Católica Dom Bosco, 2002.

PADARIA 2000. Reportagem “Negócios de família”. **Anuário 2012**, Edição 149, p. 40-41.

PAGES, M. **O poder das organizações.** São Paulo: Atlas, 1987.

PAGLIARUSSI, Marcelo Sanches; RAPOZO, Flávia de Oliveira. Conflito de agência em empresas familiares. In: FONTES FILHO, Joaquim R; LEAL, Ricardo P. C (Orgs.). **Governança corporativa em empresas familiares.** São Paulo: Saint Paul, 2011.

PARRA, Diego; PRADA, Francisco J. La empresa familiar colombiana: realidades y gobierno. In: FONTES FILHO, Joaquim R; LEAL, Ricardo P. C (Orgs.). **Governança corporativa em empresas familiares.** São Paulo: Saint Paul, 2011.

PAULA, Juarez. **Desenvolvimento local:** como fazer? Brasília: SEBRAE, 2008.

PETTIGREW, Andrew M. A cultura das organizações é administrável? **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, p. 145-153, 1996.

POLANYI, Michael. **The Tacit Dimension.** Gloucester: Peter Smith, 1983.

PORRAS, J. J.; ROBERTSON, J. Organizational development: theory, practice and research. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Eds.). **Handbook of industrial and organizational psychology.** Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1992.

PRADO, Roberta Nioac. Empresas familiares – Governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória. In: PRADO, Roberta Nioac (Coord.). **Direito, gestão e prática:** empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica. São Paulo: Saraiva, Série GVLaw, 2011.

PWC. PricewaterhouseCooper. **Pesquisa global sobre empresas familiares 2014.** Empresas familiares e o desafio da governança. 2014. Disponível em: <[www.pwc.com.br/empresas-familiares-2014](http://www.pwc.com.br/empresas-familiares-2014)>. Acesso em: 10 fev. 2015.

QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do “indizível” ao “dizível”. In: VON SIMSON, O. M. (org. e intr.). **Experimentos com histórias de vida (Itália-Brasil).** São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, Enciclopédia Aberta de Ciências Sociais, v. 5, 1988. p. 68-80.

REVISTA EXAME. **As lições de gestão Jorge Paulo Lemann,** Edição 1056. 25/12/2013.

REVISTA PLANTIO DIRETO. **Família Raymundi:** paixão, persistência, planejamento e precisão. Passo Fundo-RS: Aldeia Norte, edição 130, julho/agosto, 2012.

REVISTA VEJA. **O Brasil do sol nascente:** os 100 anos da imigração japonesa. Reportagem de Thaís Oyama. Acervo Digital da revista. Edição 2048, n. 40, 12/12/2007, p. 79-89. Disponível em: <<http://www.japao100.com.br/arquivo/o-brasil-do-sol-nascente-os-100-anos-da-imigracao>>. Acesso em: 23 fev. 2016.

RICCA NETO, Domingos. **Da empresa familiar a empresa profissional.** São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

RICCA, Domingos. A transformação da empresa familiar para o desenvolvimento do estado de Mato Grosso do Sul. In: FIGUEIREDO, G. P.; MARTIN, J. C.; MARQUES, H. R;

RICCA, D. (Orgs.). **Desenvolvimento local em Mato Grosso do Sul: reflexões e perspectivas.** Campo Grande: UCDB, 2001. p. 284.

ROCHA, Carlos Henrique Maurício da. **A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudança:** um estudo de caso no setor têxtil. 2001. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

ROSSETTI, José P. Os “8 Os” da governança corporativa em empresas familiares: uma proposta metodológica para levantamentos de hiatos. In FONTES FILHO, Joaquim R; LEAL, Ricardo P. C (Orgs). **Governança corporativa em empresas familiares.** São Paulo: Saint Paul, 2011. IBGC.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership.** 2.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Coleção Os economistas)

SCHWARTZ, Shalom H. Beyond individualism/collectivism: new cultural dimensions of values. In: KIM, Uichol *et al.* (Eds.). **Individualism and collectivism:** theory, method and applications. Sage Publications, Thousands Oaks, CA, 1994. p. 85-119.

SEBRAE-MG. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais. De pai para filho. **Revista Passo a Passo** n. 143, p. 22-27, 12/2012 e 01/2013. Disponível em: <<http://sebraemgcomvoce.com.br/de-pai-para-filho/>>. Acesso em: 1 jul. 2014.

SEBRAE-MT. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Mato Grosso. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB no Brasil.** 24/07/2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresa-s-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

SEBRAE-SC. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. **No Brasil, 90% das empresas são familiares.** 03/10/2005. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>> Acesso em: 20 mar. 2016.

SEMADE-MS. Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Econômico do Estado de Mato Grosso do sul. **Diagnóstico socioeconômico de Mato Grosso do Sul - 2015.** <[http://www.semade.ms.gov.br/wp-content/uploads/sites/20/2015/03/Diagnostico\\_Socioeconomico\\_de\\_MS\\_20151.pdf](http://www.semade.ms.gov.br/wp-content/uploads/sites/20/2015/03/Diagnostico_Socioeconomico_de_MS_20151.pdf)> Acesso em: 25 nov. 2015.

SÍMBOLO do Sobá, na Feira Central de Campo Grande. Disponível em: <[www.feira-centralcg.com.br](http://www.feira-centralcg.com.br)>. Acesso em: 23 fev. 2016.

SOARES, Vivian. **Empresas Familiares adotam gestão mista.** São Paulo: Disponível em: <<http://www.kegler.com.br/portal/index.php/informativo/532-empresas-familiares-adoptam-gestao-mista>>. Acesso em: 16 jan. 2011.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEINBERG, Herbert. **A família empresária:** Organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa. São Paulo: Editora Gente, 2011.

TABOSA, Francisco José Silva *et al.* A importância do capital social e da solidariedade para o desenvolvimento local: um estudo de caso. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL - SOBER. 2004, 8p. **Anais...** Disponível em: <[http://www.repository.ufc.br/bitstream/riufc/5327/1/2004\\_eve\\_miomayorgaai.pdf](http://www.repository.ufc.br/bitstream/riufc/5327/1/2004_eve_miomayorgaai.pdf)> Acesso em: 10 maio 2016.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento:** o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TRAILER do Canil Lanches, em 1990. Disponível em: <[www.canillanches.com.br](http://www.canillanches.com.br)>. Acesso em: 24 fev. 2016.

TRUZZI, Oswaldo. **Patrícios:** sírios e libaneses em São Paulo. São Paulo: UNESP, 2009.

VAN MAANEN, John. People processing: Strategies of organizational socialization. **Organizational dynamics**, v. 7, n. 1, p. 19-36, 1978.

VILLALONGA, B; AMIT, R. How do family ownership, control and management affect firm value? **Journal of the European Economic Association**, v.5 , n.2, p. 385-417, 2006.

WEBER, M., The methodological foundation sociology. In: COSER, L. A.; ROSEMBERG, B. **Sociological Theory:** A Book of Readings. 3.ed.Toronto: The MacMillan Company, 1970. p. 248-258

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

WIENER, Norbert. **Cibernetica e sociedade: o uso humano de seres humanos.** Trad. José Paulo Paes. São Paulo: Cultrix, 1993 (publicado originalmente nos EUA em 1950 e revisto em 1954).

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

## **ANEXOS**

**ANEXO A****Primeira Entrevista**

1. Dados Pessoais (Histórico do entrevistado)
2. Fale sobre a sua empresa, (número de funcionários da empresa, data de fundação da empresa, enfim, um pequeno histórico);
3. Há definido a missão, visão e valores da empresa?
4. Há quanto tempo está inserido no negócio familiar, como começou na empresa, em que geração está a empresa?
5. Como você vê o processo de sucessão em sua empresa?
6. Aproveitou algumas características culturais de seu país/estado natal para a sua empresa?  
Se sim, quais e como as desenvolveu?
7. Como enxerga a identidade da empresa nos primeiros anos de sua criação e nos dias de hoje? O que mudou e o que permanece?
8. Como avalia a gestão particular de sua empresa e das outras empresas familiares que conhece? Quais os seus principais valores (pontos fortes) e fraquezas (pontos fracos)?
9. Há/Houve dificuldade em separar a família da empresa?
10. Fazem reuniões frequentes? Há um “conselho de família”, com datas para reuniões, tomadas de decisões, etc?
11. Consideraria uma sucessão não familiar (através de um profissional/gerente/gestor de fora)?
12. Como você vê a empresa nos próximos cinco anos? E dez anos?

**ANEXO B**  
**Segunda Entrevista**

Aspectos da Governança em Empresas Familiares

Aspectos de Governança	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
<b>Coesão Societária</b>	Sim, fundamentado no respeito á hierarquia	Sim, alinhado com toda a família empresária	Sim, com ressalvas*
<b>Planejamento Sucessório</b>	Já na terceira geração, com acompanhamento diário do patriarca.	Sim, porém ainda de forma informal	A primogênita está na hierarquia de OS (primeira sucessora)
<b>Nível de Interesse dos Sucessores</b>	Interesse Total, participando da rotina da empresa.	Interesse Total, porém com um dos sucessores com carreira executiva (carreira dupla)	Interesse total (curto prazo) e parcial (longo prazo)
<b>Critérios para Ingresso de Familiares na Empresa</b>	Tem duas irmãs que são funcionárias na empresa e tem total interesse em empregar mais familiares.	Não empregam familiares, por experiência negativa no passado	Critérios mais definidos recentemente. Emprega em cargos de confiança, porém sem delegar poderes totais na gestão.
<b>Blindagem de riscos societários</b>	Sim; está revisando contrato social	Empresa em nome do patriarca, com procuração em nome dos filhos.	Sim; inclusive com assessoria jurídica.
<b>Outros Riscos (Endividamento, Problemas Trabalhistas, etc)</b>	Nenhum risco. Todos os pontos são próprios e não possui financiamentos. Conforme as palavras do gestor, “não conheço nem o gerente do banco”. Nunca teve problema trabalhista em 38 anos.	Poucos riscos. Não possui financiamento e só teve 2 problemas trabalhistas em 25 anos de empresa.	Tem de curto prazo (financiamento) e médio prazo (problemas trabalhistas)
<b>Gestão da Imagem e Reputação</b>	Site ajustado com frequência e demais mídias sócias inoperantes (mas com projetos para retorno á curto prazo)	Feita pelo próprio dono, com monitoria diária nas redes sociais (gestão interna).	Fez um trabalho de consultoria utilizado no passado e atualmente não trabalha mídias sócias nem gestão da imagem.
<b>Legados</b>	Baseado na confiança, valor mais frequente em entrevista pessoal.	Valores internos da família: persistência e transparéncia (seja no atendimento, como na cozinha aberta, com acesso irrestrito)	Persistência e paixão pelo que faz. A empresa é como um casamento, onde anualmente é preciso “renovar os laços” empresariais.

Aspectos de Governança	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
<b>Crenças e Valores</b>	Confiança, o que o gestor chama de “direito adquirido”, e conforme pesquisa, um “valor percebido”	Respeito ao Cliente; Confiança e Supervisão Intensa.	Baseados no trabalho e na confiança
<b>Código de Conduta</b>	Informalmente, pelas regras estabelecidas no início da empresa, pelo patriarca. Está em fase de finalização de um código formal.	Internamente (gestores), na informalidade. Para a equipe, baseado na produção do colaborador.	Sim, porém formal na parte de produtos (manuseio, higiene pessoal), e informal na parte de relacionamento com o cliente
<b>Visão de longo prazo</b>	Expansão (segunda loja na Av. Bom Pastor) e ampliação da matriz	Manter as duas empresas (matriz e delivery) no mesmo ponto comercial (manter vendas e reduzir custos)	Não tem uma visão bem definida. Na falta de um sucessor, trocaria ou venderia o negócio.
<b>Clareza na Definição dos Papéis</b>	Sim, há um organograma de hierarquia bem definido.	Sim, bem definido e aceito entre a família empresária.	Sim, á curto prazo. Esposa no operacional, gestor na linha de frente e sucessora (filha) na liderança.
<b>Conselho de Família</b>	Sim, na informalidade.	Sim, com convocações feitas pelo patriarca.	Informal
<b>Frequência de Reuniões</b>	Não possui uma agenda de reuniões.	Não tem o hábito de fazer reuniões com frequência.	1 vez por semana, fora do local de trabalho
<b>Canais Formais de Comunicação</b>	Sim, baseado em lideranças internas	Sim, internamente por memorandos	Não tem
<b>Liderança</b>	Sim, na figura do gestor e sócio	Sim, na matriz com o patriarca e na figura do sucessor na filial.	Sim, na parte de frente (patriarca) e back Office (sucessora)
<b>Clima Organizacional</b>	Bem estabelecido, com alinhamento estratégico e operacional.	Bem estabelecido, com lideranças na matriz. Falta um agente líder para a filial (gestor sobre carregado)	Regular.
<b>Meritocracia e Plano de Carreira</b>	Sim, porém ainda na informalidade com projetos de se tornar formal até o momento da expansão (2017)	Trabalha com plano de carreira baseado no tempo de serviço (colaboradores).	Gestão por merecimento (meritocracia). Sucessora tem plano de carreira avulso à empresa familiar. No caso da feira há uma restrição de continuidade **
<b>Regras, Regimento Interno</b>	Em processo de estruturação.	Regras bem estabelecidas, porém com pouca formalidade.	Somente na informalidade (acompanhamento diário), sem regras formais.

Aspectos de Governança	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
<b>Sistemas de Avaliações</b>	Vai passar a formalidade a partir da expansão. Tem um sistema de bonificação por tempo de empresa. A avaliação é muito “pessoal” pela proximidade do dono. É adepto ao sistema do “Outback”.	Baseado em meritocracia e resultados. Há um sistema interno de bonificação.	Sucessora tem as características do patriarca, porém sem avaliações formais (tanto para os gestores quanto para a equipe)
<b>Ciclo de vida dos negócios</b>	Visão de longo prazo. Aumento da matriz e expansão feitas com total planejamento.	Projeto de manter filial e matriz num ponto único. Estabelecer a gestão total pela segunda geração (saída do patriarca)	Manter o negócio como está, sem expansão ***
<b>Inovação</b>	Aplicativos para pedidos (delivery) em smartphones (iphones e Androids) em fase de testes. Possibilidade de consultoria externa á médio prazo.	Está no Ifood (em renegociação de contrato) e com possibilidade de criar um aplicativo para o delivery.	Re (implantação) do sistema de palm

**Fonte:** Adaptado de ROSSETTI (2011)

## ANEXO C

### Terceira Entrevista

#### Entrevista Dados Quantitativos

1. Qual a conexão entre passado, presente e futuro das gerações? Como se deu o planejamento sucessório sem o caráter da migração? Antes do negócio familiar, o que o sucedido fazia?
2. O que mais mudou nos primeiros cinco anos da empresa até o momento atual (entrada da nova geração)?
3. A sucessão é um processo de transformação. Considera alguma estratégia errada nesses anos de empresa (momento mais difícil que a empresa passou)? E qual estratégia, com efeito, mais positivo ao longo dos anos?
4. Como são repassadas e compartilhadas as crenças em cada negócio? (boca a boca, regras formais, manual específico, através dos funcionários mais antigos, etc) Quem treina os novos funcionários?
5. Dados quantitativos:
  - 5.1 Número de Funcionários.
  - 5.2 Idade dos Funcionários:
  - 5.3 Quantos funcionários homens e quantas mulheres?
  - 5.4 Tempo de permanência dos funcionários na empresa (indicador de turnover/rotatividade)
  - 5.5 Há algum momento de socialização dos funcionários? (exemplo: bolo no aniversário, café da manhã ou café da tarde) entre a equipe e qual a média de eventos desse tipo no ano?
  - 5.6 Há algum treinamento extra (manuseio de novos produtos, treinamento de primeiros socorros, atendimento ao cliente, etc) e qual a média desses treinamentos por ano? Usar isso para indicador de RH como plano de carreira para o funcionário.
  - 5.7 Média Salarial dos funcionários de atendimento/cozinha?
  - 5.8 Há algum pacote de Benefícios para os funcionários? (plano de saúde, ticket refeição, etc)
  - 5.9 Estimativa de Faturamento Anual. Mês que mais vende? Que menos vende? Por quê?
  - 5.10 Qual o valor do produto mais barato? E do mais caro?
  - 5.11 Qual o produto que mais vende?
  - 5.12 Qual o ponto de equilíbrio na empresa? (quantidade de venda para “empatar”)
  - 5.13 Média de atendimentos por dia?
  - 5.14 Qual o ano que menos faturou? E o que mais faturou?
  - 5.15 Número de acidentes na empresa? (seja na fabricação, entrega (delivery), etc.
  - 5.16 Qual a compra média do cliente? (venda média do expediente)