

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS**

MATEUS DE CAMARGO

**ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO DE GOVERNANÇA PARA UMA
EMPRESA FAMILIAR**

Santa Maria, RS, Brasil

2018

MATEUS DE CAMARGO

**ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO DE GOVERNANÇA PARA UMA
EMPRESA FAMILIAR**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Engenharia de Produção**.

Prof. Dr. Roberto Portes Ribeiro

Santa Maria, RS, Brasil

2018

RESUMO

ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO DE GOVERNANÇA PARA UMA EMPRESA FAMILIAR

AUTOR: Mateus de Camargo

ORIENTADOR: Roberto Portes Ribeiro

O presente trabalho foi desenvolvido em uma pequena empresa familiar do setor de vestuário, na cidade de Santa Maria, tendo como objetivo a estruturação de um modelo de governança que poderá auxiliar na sucessão. Os objetivos específicos foram encontrar as dificuldades de profissionalização, motivos que desencadeiam a sucessão e as características da empresa familiar, para tal foi utilizado como técnica um estudo de caso, onde os dados foram encontrados através de 4 entrevistas semiestruturadas aplicadas a atual gestora e para a provável sucessora, onde foram respondidas 100 questões, envolvendo os temas: finanças, marketing, gestão de pessoas e sucessão. Constatou-se que a empresa não possui um programa de sucessão bem definido, nem mesmo a fundadora pensa na aposentadoria, no entanto, a primeira filha por ocasião da necessidade assumiu uma filial da loja, sendo tratada pela fundadora como a sucessora. Este fato não configura sucessão, pois não aconteceu efetivamente uma troca de comando, constituindo-se em uma estratégia interessante de preparação do sucessor, para mais adiante assumir o negócio, embora esta estratégia tenha sido implementada ao acaso. O modelo de governança foi estruturado com conselho de família e administração com suas devidas funções e responsabilidades, considerando as características desta empresa, futuramente poderá trazer benefícios tanto para auxiliar a sucessão quanto para melhorar o desempenho da empresa no mercado.

Palavras chaves: Empresa familiar, governança corporativa, sucessão.

ABSTRACT

STRUCTURING A GOVERNANCE MODEL FOR A FAMILY COMPANY

AUTHOR: Mateus de Camargo

ADVISOR: Roberto Portes Ribeiro

The present work was developed in a small family company of the clothing sector, in the city of Santa Maria, aiming the structuring of a model of governance that could aid in succession. The specific objectives were to find the difficulties of professionalization, reasons that trigger the succession and the characteristics of the family business. A case study was used as a technique, where the data were found through 4 semi-structured interviews applied to the current manager and for the probable successor, where 100 questions were answered, involving the themes of finance marketing, people management and succession. It was found that the company does not have a well-defined succession program, not even the founder thinks about retirement, however, the first daughter on the occasion took over a branch of the store, being treated by the founder as the successor. This fact does not constitute succession, since an exchange of command did not take place effectively, constituting itself an interesting strategy of preparation of the successor, to later take over the business, although this strategy was implemented at random. The governance model was structured with family council and administration with their due functions and responsibilities, considering the characteristics of this company, in the future it may bring benefits both to assist the succession and to improve the company's performance in the market.

Keywords: Family business, corporate governance, succession.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1	PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES	8
2.2	PROCESSO DE SUCESSÃO	10
2.3	PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO E GOVERNANÇA	11
3	METÓDO DE PESQUISA	13
3.1	CENÁRIO	13
3.2	METÓDO	13
3.3	ETAPAS DA PESQUISA	15
4	RESULTADOS	16
4.1	DIAGNÓSTICO DA EMPRESA	16
4.1.1	MARKETING	17
4.1.2	FINANÇAS	18
4.1.3	GESTÃO DE PESSOAS	19
4.2	CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR	19
4.3	PROFISSIONALIZAÇÃO	20
4.4	SUCESSÃO	21
4.5	MODELO DE GOVERNANÇA	22
4.5.1	CONSELHO DE FAMÍLIA	23
4.5.2	CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	25
5	ANÁLISE E DISCUSÃO DOS RESULTADOS	26
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
	REFERÊNCIAS	31
APÊNDICE A	ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	34

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares além de serem numerosas tem importância vital na economia, como demonstram os dados do Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE (2012), existem em torno de 6 a 8 milhões de empresas no Brasil sendo 90% delas familiares. Com relação à representação no produto interno bruto PIB, segundo SEBRAE (2015) 59% das empresas do comércio, 61% da indústria, 56% do segmento dos serviços e de 41% das empresas de construção. Apesar desta relevância, o decorrer dos anos traz consigo uma época temida tanto para os fundadores da empresa quanto para os filhos, a sucessão.

A sucessão é um dos fatores que tem maior participação na decadência de empresas familiares devido à fatores comportamentais e até mesmo desavenças familiares como confirmam as estatísticas do SEBRAE (2016) que afirmam que a insistência com familiares que não se identificam com a empresa, tende a levar o negócio ao fracasso no curto prazo. Traduzindo em números essa realidade, mais de 70% das empresas não resistem à segunda geração, outro item importante é a preparação para a sucessão tanto do fundador da empresa como por parte do sucessor, pois segundo pesquisa do SEBRAE (2017) até setembro de 2015, 57% das micro e pequenas empresas, em média, possuem parentes entre seus sócios e/ou empregados/colaboradores (com ou sem carteira assinada), desta forma, a possibilidade do sucessor ser da família é muito grande.

Fica evidente que a continuidade neste tipo peculiar de empreendimento está relacionada à sua gestão, especialmente quando chega o momento da troca de comando. Muritiba (2016) relata que o declínio dessas empresas poderia ser evitado através da profissionalização, que não as descaracteriza como gestão familiar e do planejamento sucessório, Já Lank (2003) relata que a sucessão na gestão dos negócios deve ser tomada como uma série formal e planejada de atividades ao longo do tempo, de modo a criar um conjunto de talentos a partir do qual a decisão final de escolha do sucessor será feita quando o momento chegar.

A governança corporativa traz as vantagens que suprem alguns problemas fundamentais da gestão, que de acordo com Muritiba (2016), são valores como a transparência, direito dos acionistas, equidade de tratamento com os acionistas e prestação de contas, outra vantagem da profissionalização da gestão especialmente com a criação de uma governança corporativa é apontado por Dupas (2003) como uma possível solução já que a governança corporativa atenua a sobreposição de papéis e funções, comuns nessas empresas,

definindo parâmetros, através de normas, que orientam e dão maior transparência gerando maior união entre os membros familiares.

O modelo de gestão típico de uma empresa familiar poderá sofrer com dificuldades, ao passo que sua cultura não garante a sustentabilidade do negócio ao longo prazo, o que fica evidente com os altos índices de mortalidade nas empresas familiares que de acordo com Oliveira (2010), a vida média das empresas familiares brasileiras é de 9 anos enquanto das não familiares é de 12 anos, sendo que apenas 30% passam para o comando da segunda geração e 5% para a terceira geração, sendo a sucessão uma das grandes responsáveis por estes fracassos das empresas familiares, conforme Cançado et al. (2010), é decorrente de uma filosofia cultural onde a sucessão é tratada como mera troca de poder, desta forma não sendo levados em conta a preparação de sucedidos e sucessores, fato este que conforme Ferreira (2015) pode ser resolvido com as técnicas de gestão profissional. Já para Oliveira et al. (2012) a governança possui práticas que são capazes de mediar possíveis conflitos entre as dimensões família, propriedade e empresa e orientar o processo de sucessão.

Diante deste cenário, esta pesquisa teve como objetivo principal estruturar um modelo de governança corporativo baseado nas características da pequena empresa familiar do setor de comércio de vestuário de Santa Maria.

Os objetivos específicos são:

- Levantamento das características da pequena empresa familiar.
- Verificação das dificuldades da profissionalização da gestão na empresa familiar.
- Encontrar os motivos que desencadeiam o processo sucessório.

O presente trabalho iniciou com uma breve introdução, a problemática da pesquisa, bem como suas justificativas, ainda foi descrito o objetivo geral e os objetivos específicos, a seguir será desenvolvido o referencial teórico com os seguintes assuntos: pequenas empresas familiares, processo sucessório, profissionalização da gestão e governança, posteriormente é descrito o método e o cenário bem como as etapas, e por último é apresentado a análise e discussão dos resultados e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES

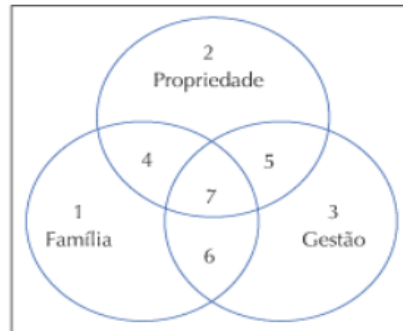
As pequenas empresas familiares são organizações que de acordo com SEBRAE (2018) empregam de 10 a 49 pessoas, no caso de comércio e serviços, e de 20 a 99 pessoas, no caso de indústria e empresas de construção, sendo sua grande maioria fundada pelo patriarca com o objetivo de suprir as necessidades financeiras de sua família sendo estas de maior predominância no mundo como, por exemplo, nos EUA que conta com 12 milhões de empresas sendo que 90% são geridas por famílias e no Brasil 90% das empresas formais são familiares (LEMES, 2010), outro aspecto relacionado ao fundador de acordo com Lima (2010) é a sua importância quanto a implementação e entendimento da cultura organizacional.

A temática empresa familiar tem algumas definições importantes como a de Gersick *et al.* (2006), que argumenta que suas bases são o controle da propriedade da empresa, o qual é exercido por uma ou mais famílias, os membros da família atuam diretamente na gestão da empresa tendo cargos nos níveis mais elevados na hierarquia, e a segunda geração assume os negócios da família. Já Steckerl (2006) argumenta que empresa familiar é aquela onde a maioria das decisões é tomada pela família controladora incluída o fundador, além disso ressalta que os herdeiros têm obrigação da conservação dos valores, que permite manter a família unida através do patrimônio. Por outro lado Kelm e Schorr (2011) definem estas organizações com um enfoque mais econômico onde defendem que estas, buscam, o lucro através da imobilização do capital e labor dos familiares criando desta forma relações complexas onde somente a visão sistêmica do conjunto poderá trazer um melhor entendimento deste universo.

As relações existentes entre a família, propriedade e gestão foram exemplificados por Gersick *et al.* (2007) através do desenvolvimento do modelo dos três círculos como elucidado na Figura 1, onde esclarece a relação entre todos os membros que pertencem e interagem com a família e a empresa, sendo constituído por, 1 membro da família, que não é proprietário nem funcionário; 2 acionista, que não é membro da família nem funcionário; 3 funcionário, que não é proprietário nem membro da família; 4 proprietário, que é membro da família, mas não trabalha na empresa; 5 proprietário, que trabalha na empresa, mas não é membro da família; 6

membro da família, que é funcionário, mas não é proprietário; 7 proprietário, que é membro da família e trabalha na empresa.

Figura 1 – O Modelo dos Três Círculos.



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

A empresa familiar tem muitas vantagens como liderança duradoura, maior receptividade dos clientes, maior determinação e ousadia (SEBRAE 2015) no entanto, outro aspecto inerente destas organizações são conflitos que de acordo com SEBRAE (2017) está relacionada à disputa entre seus membros por dinheiro e poder, ou ainda outros fatores como a crença dos pais que gostariam que todos os familiares deveriam trabalhar na empresa independente da qualificação, um dos irmãos se sente preterido nas decisões, filhos que não trabalham na empresa desejam opinar nos negócios, os filhos constituem novas famílias que começam a trabalhar no negócio, novas gerações desejam alterar a forma como a organização é administrada, e finalmente um dos conflitos de maior relevância é a discordância na escolha do sucessor. Com relação a esta temática, Passos (2006) comenta que os conflitos devem ser encarados como desafios e tratados com respeito e jamais escondidos, pois isto impediria o aprendizado coletivo, porque a sua superação leva a processos evolutivos na empresa.

O ponto fraco como a falta de qualificação de alguns membros para os cargos que ocupam dentro da organização, onde muitos destes cargos estão envolvidos com tomadas de decisão em áreas estratégicas, Matesco (2014) ressalta que podem influenciar na estabilidade do negócio, ainda de acordo com a mesma autora, os motivos que levam a este fato são processos flexíveis e regras imprevisíveis que vem sendo geradas ao longo do tempo produzindo uma grande fraqueza, pois decorrente disto a empresa tem um custo devido a ela não desenvolver mecanismos de aprendizagem ao longo de sua história.

2.2 PROCESSO DE SUCESSÃO

A preparação para sucessão em uma empresa familiar, conforme Matesco (2014) pode ser um processo traumático à medida que este processo envolve sentimentos dos mais variados tipos além dos inúmeros tipos de conflitos rotineiramente encontrados neste ambiente, estas circunstâncias dividem opiniões entre os autores, no entanto, há uma unanimidade quanto à necessidade de planejamento da sucessão, execução do plano de sucessão no *timing* adequado, antevisão dos fatos que podem causar discordâncias entre os sucessores e escolha do sucessor capacitado e qualificado.

O sucessor, conforme Drucker (2014), na maioria das vezes é escolhido baseado no fator hereditário, ou seja, sendo o primogênito o escolhido para assumir os negócios da família, no entanto, este pode não ter interesse pelo negócio familiar e buscar outro objetivo para sua vida, tendo iniciado os problemas para a empresa, para evitar estes tipos de situação Matesco (2014) argumenta que deverá haver uma análise profissional para verificar se os sucessores estão aptos ao cargo, ou ainda o sucessor ser desenvolvido pelo próprio sucedido que passará o conhecimento e aspectos da cultura organizacional, outra forma é a capacitação formal em escolas de negócios e em outras empresas, contrapondo se as ideias de formar um único sucessor, Oliveira (2012) sugere que como solução seja executada uma divisão da empresa em partes pequenas e distribuídas para os herdeiros conforme suas capacidades de gerenciamento, no entanto, o mesmo ressalta que esta estratégia pode levar a empresa a perder competitividade.

O planejamento da sucessão, conforme Casillas *et al* (2007), deverá ter início 15 anos antes para que possa haver uma preparação adequada tanto do atual gestor quanto do futuro, esta ideia é confirmada por Petry & Nascimento (2009) que enriquecem o tema ao defender que o sucesso da sucessão dependerá muito das atividades realizadas anteriormente, outra vantagem da preparação resultará em impactos positivos relacionados a longevidade da empresa (BERTUCCI ET AL 2009), para Passos (2006) a sucessão deverá ser tratada de no mínimo cinco anos de antecedência sendo este um processo estruturado e contando com a participação de toda família.

A estabilidade da empresa familiar, conforme ferreira (2014), é alcançada com a profissionalização da sua gestão na medida que práticas personalizadas são deixadas de lado, o que minimiza a ação individual e os conflitos levando a consolidação e crescimento do negócio, complementando a autora anterior, Bezerra (2000) argumenta que a sucessão é

sedimentada com um adequado processo de profissionalização, inserido neste contexto a governança está presente com suas práticas de transparências e seu poder de resolução de conflitos entre os familiares, bem como entre os interessados no negócio (VELLOSO, 2012).

2.3 PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO E GOVERNANÇA

A discussão sobre a profissionalização e sucessão está ligada, como afirma Barroso (2011), a fatores econômicos como desempenho empresarial e ativos intangíveis como conhecimento ainda conforme o mesmo autor, a profissionalização em empresas familiares está intimamente relacionada, conforme Barroso (2014) à contratação de profissionais com experiência que possam potencializar os resultados, somando se a isso Songini (2006) defende que a profissionalização diminui a concentração do controle da empresa de apenas uma ou pequeno grupo de pessoas, garantindo que as decisões importantes não serão tomadas buscando os interesses próprios em detrimento dos demais, aumentando desta forma a cooperação entre a família, minimizando os conflitos e os custos.

A implantação da profissionalização pode ser iniciada, como defende Fang et al. (2012), pelos próprios membros da família na medida em que os sucessores e sucedidos busquem se qualificar e buscar práticas e normas, assim sendo eles próprios os precursores da profissionalização, mesclando características familiares com práticas profissionais diferenciando se assim no mercado, no entanto, se o objetivo é melhorar o desempenho através da prática profissional estudos como o de Dekker et al. (2015) confirmam a necessidade de diminuição da participação da família no sistema de governança resultado que está de acordo com as pesquisas de Sciascia e Mazzola (2008) e de Sonfield e Lussier (2009) que obtiveram a mesma conclusão.

O caminho mais adequado para capacitar a empresa para passar pelo processo de sucessão, conforme Matesco (2014), é a instrumentalização da governança corporativa, que parece adequada especialmente em casos em que há uma cultura centralizadora e uma clara carência de técnicas profissionais, de acordo com Oliveira *et al.* (2012), além de ter poder de amenização dos conflitos típicos do ambiente familiar, ainda é detentora de elementos capazes de mediar possíveis desavenças entre as dimensões família, propriedade e empresa, o mesmo autor ainda a define como o conjunto de instâncias, práticas e princípios formais e informais, disseminados no âmbito da organização familiar, que consolidam a estrutura de poder e orientam o sistema de relações estabelecido entre os indivíduos pertencentes à esfera da

família, da propriedade e da gestão, acrescentando a este ponto de vista Hitt; Hoskisson; Ireland (2014) entendem que governança corporativa é um conjunto de estratégias utilizadas para administrar a relação entre os acionistas e para determinar e controlar a direção estratégica e o desempenho das organizações.

A governança corporativa de acordo com Andrada e Roseti (2014), está alicerçada em quatro princípios fundamentais, que são a transparência, a integridade ou equidade, a prestação de contas e o respeito às leis, com relação à transparência e a responsável pela passagem de informação aos principais interessados deixando clara a situação da sociedade, já para a integridade segundo o Instituto Brasileiro de Governança IBGC (2015), consiste no tratamento justo e igualitário de todas as partes interessadas, a prestação de contas segundo Andrada e Roseti (2014) é fundamentada nas melhores práticas contábeis e auditoria.

A estruturação de um modelo de governança conforme o IBGC (2015) deverá ser composto pelos mecanismos internos e externos, onde o primeiro é o conselho de administração, sistema de remuneração e concentração acionária. Já quanto aos mecanismos externos são a proteção legal dos investidores, possibilidade de aquisição hostil e competitividade do mercado, fiscalização dos agentes de mercado e estrutura de capitais, trará para a organização as referências importantes para a gestão como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa tendo como vantagem, a disponibilização de informação às partes interessadas bem como o tratamento de todos os sócios de forma justa, outro ponto é a obrigação dos governantes prestarem conta de sua atuação, desta forma zelando pela sustentabilidade e longevidade da organização.

As pequenas empresas familiares podem tirar proveito das vantagens da governança corporativa, no entanto, a falta de um guia específico diminuiu seu interesse (IBGC, 2014), devido a este fato Lima e Aguiar (2011) acreditam que as boas práticas precisam passar por um aprimoramento onde seja levada em consideração a estrutura de custos, organização interna, outro fator é que estas empresas podem não apresentar uma complexidade nos negócios onde a implantação da governança seja necessária. Bornholdt (2014) descreve sobre órgão de governança e suas funções sendo conselho de administração, conselho de família, conselho superior, gestão executiva, conselho consultivo, conselho fiscal, auditoria independente e conselho de sócios. Devido ao grau de importância serão relatadas as funções do conselho de família e de administração, começando pelo conselho de família onde é considerado o mais importante, onde trata dos interesses e expectativas dos familiares nos negócios. O conselho de administração tem um papel controlador protegendo os interesses da

família e dos acionistas, outro fundamento deste órgão é estratégico onde monitora a gestão e interage com as famílias e acionistas, formando assim as bases para a perpetuação da empresa.

3 METÓDO DE PESQUISA

3.1 CENÁRIO

O presente trabalho foi desenvolvido na cidade de Santa Maria, no estado do Rio Grande do Sul, onde o objeto de estudo foi uma empresa familiar do setor de comércio mais especificamente do ramo lojista de vestuário. A empresa foi classificada conforme o número de colaboradores que de acordo com SEBRAE (2018), devem empregar de 10 a 49 pessoas, no caso de comércio e serviços para que estas possam ser consideradas pequenas empresas. Com relação a definição de empresa familiar foi considerada a de Gersick *et al.* (2006) que define como aquela que tem em suas bases fundamentais três fundamentos, sendo eles, controle da propriedade da empresa, o qual é exercido por uma ou mais famílias, os membros da família atuam diretamente na gestão da empresa tendo cargos nos níveis mais elevados na hierarquia, e a segunda geração assume os negócios da família.

A empresa está inserida no mercado de vestuário, atuando na venda de roupas femininas para um público de classe média alta, fundada em 1989 pela atual gestora com duas lojas, a primeira comandada pela fundadora e a segunda comandada pela filha.

3.2 METÓDO

O presente trabalho tem caráter qualitativo, pois busca a compreensão particular do assunto que estuda, sua atenção é voltada para o específico, peculiar, no individuo buscando sempre compreender os fenômenos Ranpazzo (2015). Uma vantagem da abordagem qualitativa é devido a sua capacidade de cobrir aspectos contraditórios e paradoxos característicos do ambiente das empresas familiares (COLLOINS; HUSSEY, 2005).

A abordagem qualitativa se encaixa perfeitamente neste trabalho, pois de acordo com Miguel (2010) a preocupação da mesma é obter informação sobre as perspectivas dos indivíduos bem como interpretar o ambiente em que a problemática acontece, ainda conforme

o mesmo autor. A abordagem qualitativa traz consigo a desvantagem de os indivíduos pesquisados sentirem se inseguros frente ao pesquisador, e decorrente deste fato omitir dados importantes.

O entendimento dos motivos que desencadeiam o processo de sucessão, bem como a dificuldade de profissionalização é peça fundamental para o desenvolvimento de um modelo de governança que possa contribuir na troca de comando da empresa. Com relação ao caráter da pesquisa que melhor representa este trabalho é o descritivo, pois de acordo com Gil (2009), tem uma grande ênfase na descrição de um fenômeno em seu contexto.

A técnica utilizada nesta pesquisa foi o estudo de caso que conforme Gil (2016) tem como características o estudo detalhado e exaustivo de um ou poucos objeto, alcançando um detalhamento que seria impossível através de outro método. O método envolve a formulação, delimitação do problema, seleção da amostra, determinação dos procedimentos para coleta e análise de dados, tendo como vantagens a possibilidade de estudar um caso em profundidade onde o grupo ou organização pode ser analisado em suas múltiplas dimensões, enfatiza o contexto onde ocorrem os fenômenos, possibilitam a investigação em áreas inacessíveis por outros procedimentos, favorece o entendimento do processo de um estudo mais convincente sendo utilizados para estabelecer comparações, testar e aperfeiçoar teorias.

Para a realização da coleta de dados foi aplicado entrevistas que conforme Ranpazzo (2015) é o encontro profissional de duas pessoas onde uma delas tem como meta obter informação sobre determinado assunto, tendo como vantagens a possibilidade de poder ser usada com todos os segmentos da população, maior flexibilidade onde o entrevistador poderá repetir ou esclarecer perguntas, oferece oportunidade para avaliar atitudes e condutas. Quanto ao formato foi uma entrevista semiestruturada onde o entrevistador seguiu um roteiro previamente definido, nesta circunstância o pesquisador pode adaptar suas perguntas a uma determinada situação (RANPAZZO, 2015).

As entrevistas realizadas foram 4, aplicadas ao atual gestor e a provável sucessora, sendo que a primeira entrevista contempla temas relacionados ao diagnóstico da empresa, envolvendo as áreas de marketing, financeiro e gestão de pessoas. Já as demais entrevistas é relacionado ao tema, característica da empresa familiar, profissionalização, órgãos de governança e sucessão o que esta de acordo com Gil (2016) que argumenta que o número de entrevista deve estar de acordo com a necessidade de que todos os autores relevantes se manifestem. Com relação ao tempo médio as entrevista tiveram duração de 30 minutos,

totalizando 100 questões, conforme o apêndice a, com a meta de que suas respostas alcançassem os objetivos deste trabalho.

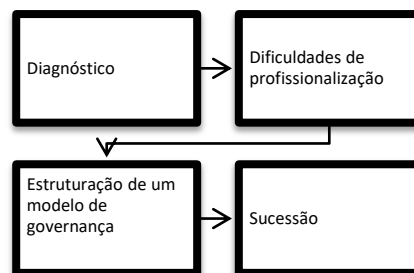
Os dados inicialmente foram submetidos a uma classificação que conforme Ranpazzo (2015) é o processo no qual o todo é dividido em categorias conforme um critério ou fundamento, no caso deste trabalho as respostas foram classificadas em dois grupos, sendo o primeiro constituído pelas respostas da fundadora e o segundo pelas respostas da sucessora, após a entrevista foi decodificada em palavras chaves e assim foi elaborado uma interpretação, e os seus resultados foram utilizados na estruturação do modelo de governança.

A estruturação do modelo de governança foi elaborada tendo como base as informações obtidas no processo anteriormente discutido, e seguindo as recomendações de Bornholdt (2014), sendo composto basicamente por um conselho de administração e conselho de família, suas regras e funções foram elaboradas com o interesse de ser flexível para que o mesmo possa ser aplicado por outras empresas, outro item importante foi sua simplicidade para que todos os membros que estejam inseridos e sob sua influência possam ter consciência de suas funções e responsabilidade de forma clara e objetiva, desta forma auxiliando a resolução dos conflitos de interesses e um processo de sucessão com maior chance de sucesso, proporcionando a satisfação e o bom relacionamento da família bem como a perenidade da empresa.

3.3 ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa foi estruturada em três pilares fundamentais, primeiramente foi realizado um diagnóstico, sendo este embasado nas respostas da atual gestora, com o intuito de verificar as principais características da empresa familiar. A Figura 2 demonstra de forma mais evidente as etapas da pesquisa.

Figura 2 – Etapas da pesquisa.



Em seguida baseado no diagnóstico realizou-se uma análise das principais dificuldades de profissionalização da gestão, o que trouxe subsídio para a estruturação de um modelo de governança o qual prestará auxílio para a sucessão,

4 RESULTADOS

Os resultados do presente trabalho serão apresentados na seguinte ordem, primeiramente o diagnóstico da empresa estudada, onde foram examinadas as áreas de marketing, finanças e gestão de pessoas em seguida é apresentada as características da empresa familiar, seguindo para sucessão e finalmente o modelo de governança.

4.1 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

A empresa caracteriza-se como uma empresa familiar, a qual se encontra na passagem da primeira para segunda geração, tendo como principal estratégia, a inserção do sucessor na organização através da abertura de uma nova filial, a qual a sucessora assumiu o negócio com o auxílio da fundadora e colaboradores antigos da matriz.

A matriz da empresa está organizada hierarquicamente conforme a Figura 3, a filial segue o mesmo modelo de hierarquia, a única diferença é a gestora a qual corresponde provável sucessora.

Figura 3 – Organograma atual da matriz da empresa.

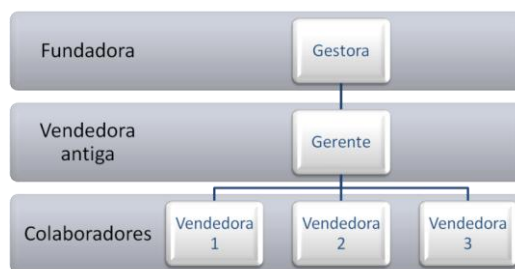


Figura 3: Elaborado pelo autor (2018).

A empresa foi estudada levantando em consideração os principais aspectos relacionados às áreas de marketing, finanças e gestão de pessoas, com relação ao primeiro foi estudado o produto, os concorrentes, os preços, comunicação, relacionamento com clientes, compras, layout, já para a área de finanças foi levantados pontos como fluxo de caixa, custos, concessão de créditos, e para a área de gestão de pessoas foi tratados temas como, relacionamento entre empresa e colaboradores, processo seletivo, treinamentos, comunicação entre colaboradores.

4.1.1 MARKETING

Os produtos oferecidos pela empresa satisfazem parcialmente às necessidades dos clientes, devido as constantes mudanças que o setor sofre durante o ano, sazonalidades, tendência, moda, desta forma a empresa encontra dificuldade de encontrar o produto que será o motor de vendas, para contornar esta situação a empresa usa testes de novos produtos focando exclusivamente em seu público alvo.

Os concorrentes da empresa não são monitorados quanto a sua postura frente à novas tecnologias, novas maneiras de agir frente a situações de baixo nível de vendas, segundo a gestora a empresa pesquisada busca fazer negócios do seu jeito sendo esta uma característica distintiva da empresa focando em um relacionamento com seus clientes e buscando fornecer uma ótima experiência de compras, para manter bons níveis de venda.

Os preços são utilizados de maneira estratégica pela empresa, sendo uma forma de posicionar e encontrar seu público, desta forma toda a empresa está organizada para tal, desde o layout, bem como a qualidade e o design de seus produtos por serem mais sofisticados.

O layout da empresa da empresa apresenta características que permitem ótima comunicação com seus clientes e potenciais clientes, além de garantir uma ótima forma de demonstração dos produtos, estando organizados os mesmos por categorias, já as instalações e móveis são constantemente checados quanto a sua aparência, tendo um cuidado especial quanto a sua limpeza.

As vendas são cuidadosamente planejadas para que possa ser adequada a capacidade financeira da empresa, buscando históricos de vendas dos anos anteriores e épocas do ano específico para uma estimativa adequada do quanto a empresa tem capacidade operacional de

atender, outro fator de contribuição citado pela gestora é a sua experiência e conhecimento de mercado.

O processo de vendas da empresa inicia com publicações nas redes sociais por seus vendedores, demonstrando os produtos novos, suas características como cores, tamanhos, coleção e o design, os clientes que frequentam suas lojas motivadas pelos anúncios vem para experimentar e ter um contato visual do produto, onde os vendedores demonstram seus pontos fortes e formas de uso, após esta etapa cabe ao cliente à decisão de adquirir ou não.

A empresa tem disponível vários fornecedores, pois esta trabalha com multimarcas não estando dependente de um único fornecedor, sendo a relação entre fornecedores excelente, o que conforme relato da gestora nunca houve protestos somando se a isso, vale ressaltar que a empresa prima pela qualidade do produto fornecido pelo seu fornecedor sendo a durabilidade o principal requisito dos clientes da empresa, com relação a objetivos no médio e longo prazo a empresa não tem uma visão clara.

O relacionamento com o cliente é a principal força da empresa desta forma seus vendedores são treinados para executarem um atendimento diferenciado, sendo utilizados treinamentos internos para aperfeiçoamento, outro ponto de grande esforço pela empresa é a busca de facilitar a disponibilidade de produtos da preferência de seu público bem como sua melhor forma de obtenção.

4.1.2 FINANÇAS

A empresa estudada não utiliza técnicas de controle financeiro, assim a gestora detém a centralização de todos os compromissos, pagamentos de fornecedores, recebimentos de clientes, índices de inadimplência. A gestora utiliza um caderno de controle onde anota as compras, vendas bem como seus compromissos, assim não há um demonstrativo contábil mensal nem uma avaliação financeira da empresa quanto a pontos como índice de liquidez, retorno sobre investimento. O contador da empresa é o grande responsável para alertar a atual gestora sobre qualquer problema financeiro.

Os custos são acompanhados pela empresa, sem uma metodologia não os agrupando nem classificando, nem uso de uma orientação sobre rateios de forma coerente e objetiva. Os custos de conhecimento da gestora são os custos fixos, custos com funcionários e custo de itens em estoques, entretanto, a empresa tem uma postura de austeridade buscando a redução dos custos para isso é elencado prioridades para compras para não adquirir bens supérfluos.

O crédito aos clientes é consentido mediante o conhecimento da atual gestora sobre a postura de bom pagador dos mesmos, pois não há uma planilha de acompanhamento quanto ao número de inadimplentes registradas e nem um registro de perdas financeiras da empresa com relação a estes pontos. Os lucros da empresa são em parte reaplicados, e uma pequena parcela é aplicada em fundos de investimento para a empresa ter reservas financeiras em uma eventual crise.

4.1.3 GESTÃO DE PESSOAS

O relacionamento entre os colaboradores e gestores é agradável em um clima familiar de cooperação, tendo os membros mais novos da equipe os mais antigos como referência e modo de agir frente os acontecimentos do dia a dia da empresa.

A classificação de novos colaboradores é baseado em uma política de indicação por pessoas da sociedade em geral ou por empresários do mesmo ramo, após a contratação, os novos são integrados através de uma breve apresentação e um treinamento interno, com relação a avaliação de colaboradores a empresa não tem um método, no entanto, segundo a gestora, tem condições de saber como esta a produtividade e o desempenho de cada um dentro da sua organização, outro ponto importante é que a empresa apresenta um plano de carreira para seus colaboradores.

Os colaboradores da empresa tem grande tempo na empresa, o que indica uma baixa rotatividade, muito por causa da forma como é exercida a comunicação na empresa. Os colaboradores são informados pessoalmente sobre suas responsabilidades, maneiras como devem agir, outro ponto importante está relacionado a delegação de algumas atividades da gestora para seu quadro de funcionários, para isso os mesmos são informados quanto a margem de lucro da empresa para executarem negociação com clientes, custos dos produtos.

4.2 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar em questão segundo relatos da fundadora e atual gestora da matriz tem uma posição segura no mercado, sendo que no ano anterior houve uma expansão física, abertura de uma nova filial em outro bairro da cidade, no entanto, o crescimento para o futuro

é almejado através do crescimento do faturamento e aumento da lucratividade sem a necessidade de uma nova expansão, outros dados sobre esta empresa é que trabalham nela 3 familiares e há uma separação entre assuntos de negócios e família, com relação a departamentalização, marketing , finanças e vendas são os principais departamentos e apresentam uma clara separação de funções entre si, com relação a contratação de familiares para integrar o quadro de colaboradores da empresa, já houve histórico de contratação para acomodação de familiares e não baseados em suas competências. A gestora conclui que a contratação de familiares pode ser valida conquanto que a empresa descubra seus talentos natos ao decorrer do tempo, para isso ela relata que deve ser usada a estratégia de posicionar estes familiares em setores que não haja necessidade de tomadas de decisão, e paulatinamente ir subindo suas hierarquia na empresa até um posto de comando.

O controle da matriz permanece com a atual gestora por 29 anos e para os próximos 5 anos não há intenção de troca de comando da matriz, vale ressaltar que a gestora estaria disposta a abrir mão da gestão caso houvesse alguém competente para a substituir, ficando apenas como conselheira da empresa somando se a isso, a tomada de decisão tem grande participação dos sucessores e prováveis sucessores inclusive na filial comandada pela filha, esta tem autonomia total para decidir sobre questões relacionadas aos negócios.

Com relação aos sucessores, estes tem pleno conhecimento da história da empresa bem como de sua trajetória empresarial e um grande desejo tanto por parte da fundadora quanto da sucessora de perpetuar os negócios e o desejo que a empresa permaneça familiar ao longo do tempo, para isso a gestora constata que a empresa conseguiria seguir um documento onde relataria deveres e direitos dos membros da família e sócios, atualmente o processo de sucessão não tem um planejamento sendo realizado naturalmente, onde a escolha de um sucessor foi baseada em sua vocação e necessidade para o ramo de negócios.

4.3 PROFISSIONALIZAÇÃO

A empresa é considerada profissionalizada pela gestora onde apresenta um programa de recompensas salariais para elevar a motivação de seus colaboradores estando claramente de acordo com o mercado a qual a empresa está inserida.

A gestora atualmente está se qualificando em um curso de marketing com o objetivo de melhorar seus anúncios, campanhas, divulgação e principalmente as questões que

envolvem seu produto, praça, preço e promoções, com relação a sucessora esta é formada em administração.

Os conflitos são resolvidos através de uma cultura que existe internamente na empresa, a qual no momento de algum desacordo é buscado um debate e exposição de argumentos e fatos, buscando desta forma tomar decisão baseado em evidências, ainda com relação a conflitos os de maior evidência são os relacionados a diferença de gerações o que é positivo segundo a gestora pois as novas gerações trazem as inovações enquanto as mais antigas tem o conhecimento de fatores que funcionaram ao longo da história da empresa.

A gestão é caracterizada como transparente, pois, os resultados da empresa são de conhecimento de toda família tanto resultados financeiros, quanto aos de reputação da empresa, no entanto podemos citar problemas relacionados, ao desconhecimento do valor da empresa no mercado e a contratação de familiares, em um passado recente, com o objetivo de acomodar, com relação as campanhas de marketing a empresa apresenta dificuldades relacionados ao desconhecimento de como o público receberá determinada exposição publicitária.

4.4 SUCESSÃO

A empresa encontra se em transição de comando da primeira para segunda geração, onde foi adotada uma estratégia onde a sucessora assumiria o comando da marca e dos negócios paulatinamente através de uma expansão física da loja com uma abertura de uma filial em um bairro, pode-se ressaltar que a sucessão não foi algo planejado por um programa, mas sim um fato que foi tomando forma aos poucos, pelo interesse demonstrado pela filha mais velha em assumir os negócios da família logo após concluir sua formação em administração, sendo considerado pela fundadora como uma ocasião de necessidade.

Os prováveis sucessores são duas filhas onde a primogênita já demonstrou interesse e foi inserida nos negócios da família, já a filha mais nova não demonstra querer participar da empresa, no entanto, há um esforço da fundadora em atrair sua atenção a respeito da loja, o que pode-se inferir que atualmente não há uma competição entre os herdeiros e os negócios são frequentemente temas de conversa da família somando se a isso as duas filhas se encaixam na cultura da empresa, com relação a filha mais nova mesmo não tendo uma participação rotineira, ela esta informada e discute sobre finanças, marketing, moda e

tendências de novos produtos o que evidencia ter conhecimento do mercado e da organização interna como um todo, além de participar de pequenas atividades na empresa.

A fundadora levanta alguns pontos relevantes a respeito da sucessão entre eles a importância da inovação, novas ideias, e o conhecimento tecnológico mais abrangente que as sucessoras depositam na empresa, mas vale ressaltar que as mesmas não tiveram experiências em outras empresas, o que lhes tornariam momentaneamente ainda carentes de um conhecimento empírico.

4.5 MODELO DE GOVERNANÇA

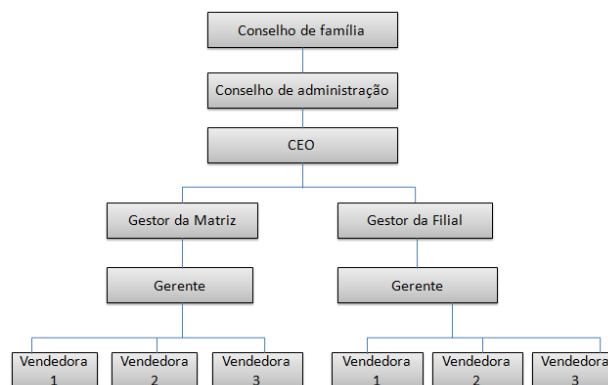
O modelo de governança tem em sua estrutura os seguintes órgãos, conselho de família e o conselho de administração, onde estes seguiram algumas políticas relacionadas exclusivamente a esta empresa familiar. Os conselheiros poderão integrar a gestão da empresa, não há necessidade de ser sócio para ser conselheiros, os requisitos para integrar os conselhos é demonstrar ter conhecimento da empresa como um todo, além de já ter experiências em diretorias e cargos de comando em outras empresas. O CEO da empresa é eleito pelo conselho de administração, o qual pode ser um familiar que fora desenvolvido para sucessão no conselho de família ou um membro colaborador da empresa que contenha as habilidades necessárias e conhecimento do negócio o cargo de gestor ainda poderá ser cumulativo, ou seja, o CEO poderá ser gestor de uma das lojas.

O modelo de governança está alicerçado em quatro princípios da governança corporativa, transparência, equidade, prestação de contas e a responsabilidade corporativa. A transparência será implementada através de um comitê onde será elaborada uma auditoria semestral para levantar dados com o intuito de elaborar um demonstrativo contábil e a implementação de indicadores que demonstrem a realidade, financeira, de pessoal, marketing bem como a eficiência nas tomadas de decisão passadas. Com relação à equidade, todos os sócios, acionistas, partes interessadas nos negócios e fornecedores receberão conforme seu interesse, documentos que relatem o funcionamento e situação da empresa bem como terão o direito de participar de reuniões no conselho de administração para relatar seus interesses. A prestação de contas será efetuada pelo presidente do conselho de administração e o CEO da empresa, sendo apresentado anualmente o desempenho da empresa comparando seus resultados com o planejamento e com as decorrentes metas e objetivos alcançados ou não durante este período. Já para a responsabilidade corporativa, os seus integrantes

desenvolverão as análises de viabilidade econômica, bem como discutirão propostas para redução de riscos e aspectos de desempenho da empresa.

O relacionamento entre os órgãos de governança será baseado na Figura 4 onde o conselho de família colabora com o conselho de administração com a presença de seus membros e conhecimento do negócio e o mais importante expõe seus interesses e expectativas, onde passará por avaliações juntamente com o conselho de administração e o CEO da empresa para que as ambições da família possam ser materializadas em um planejamento estratégico, o qual é construído anualmente e avaliado semestralmente quanto a implementação das políticas propostas.

Figura 4 – Modelo de governança proposto para a empresa pesquisada.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

O organograma da empresa apresenta significativas mudanças, pois o atual que contempla em sua estrutura o modelo de governança apresenta uma nova função o CEO, função executiva acima dos gestores da matriz e filial que unificar a empresa nesta figura de liderança e responsabilidade, ainda a respeito do CEO ele está submisso as decisão dos conselhos de família e administração, no entanto, tem poder de voto e voz para elencar temas importantes da empresa já com relação às gestoras esta terão a responsabilidade de implementar a ações definidas pelos conselhos sob a coordenação do CEO.

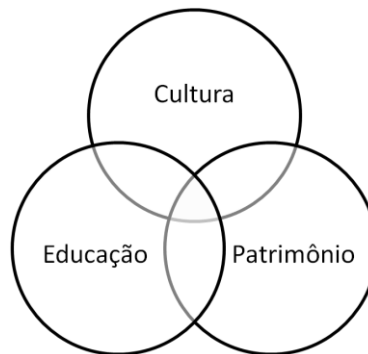
4.5.1 CONSELHO DE FAMÍLIA

O conselho de família é demonstrado na Figura 5, o que conforme Bornholdt (2014) é o responsável pelos cuidados do patrimônio da empresa, cultura e educação, com relação a

educação tem a incumbência de formar os novos sucessores para cargos eletivos no conselho, para isso aproxima os prováveis sucessores e herdeiros do negócio e universidade bem como planeja a carreira dentro da empresa. Já para o patrimônio esta tem como finalidade os cuidados para que os bens materiais, imóveis, ativos e marca não se percam ou troque de mãos ao longo dos anos, e finalmente a cultura tem por amparo os cuidados da história, incluindo aí o resgate da memória da empresa, suas crises, glórias bem como garantir aos integrantes envolvidos na empresa a passagem do legado da família ao negócio. O patrimônio é o principal foco da empresa pesquisada, assim o conselho de família tem a missão de passar para o conselho de administração suas expectativas quanto ao desenvolvimento e crescimento da empresa.

O conselho de família terá uma reunião por mês para discussão de temas relacionados aos negócios e a família, já com relação à preservação da história da família, esta ficará sob cuidado de uma pessoa escolhido pela gestora.

Figura 5 – Conselho de família.



Fonte: Adaptado de Bornholdt (2014).

O presidente deste conselho será o membro com maior participação acionária que possui na empresa, desta forma não será realizada uma eleição, tendo como justificativa desta escolha a capacidade de evitar desgastes como, por exemplo, conflitos de interesse, discordâncias políticas e rivalidades, outro fator para escolha não menos importante é o fator de o conselho estar voltado para o cuidado do patrimônio.

A empresa se encontra na passagem da primeira para segunda geração decorrente deste fato são poucos os familiares envolvidos diretamente com o negócio, portanto o conselho de família será limitado à fundadora e as suas duas filhas.

As principais atribuições do conselho de família serão desenvolver e administrar o acordo de acionista, elaborar e administrar a cultura por meio de reforços na ideologia de

missão visão, fomentar e proteger o memorial histórico familiar empresarial, promover e desenvolver o entendimento, a adesão e a coesão familiar com debates e encontros familiares, administrar conflitos de divergência, crises e desavenças entre familiares, criar programas de desenvolvimento de herdeiros e sucessores, preservar o patrimônio.

Os membros deverão possuir qualidades para integrar o conselho de família sendo a experiência, vivência executiva, bom relacionamento interpessoal, atitude pró ativa, conhecer a história da empresa, maturidade e capacidade de mediação de conflitos.

4.5.2 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O conselho de administração funcionará seguindo um regimento interno onde será ministrada uma reunião a cada seis meses para a discussão do desempenho da empresa e análise de indicadores, os seus membros não terão remuneração, sendo de forma voluntária, o peso do voto será baseado no poder acionário e todos deverão ter conhecimento e experiência no comando de outras empresas ou como executivo, ainda os conselheiros terão um mandato de 2 anos e o presidente será escolhido através de uma votação, necessitando maioria simples, o conselho de administração terá um número ímpar de membros com a finalidade de evitar o voto de minerva.

As responsabilidades do conselho de administração de acordo com Bornholdt (2014) estão relacionadas especialmente a três pontos primordiais que são destacados na Figura 6, onde o primeiro ponto correspondente à maximização do desempenho que trata de cuidar dos resultados, da liquidez, do retorno sobre o patrimônio, e sobre os ativos, somados a isso também é preocupação a geração de riqueza leitura de cenários internos e externos bem como a implementação de ação de acordo com o planejamento e orçamento. A qualificação da gestão é o cuidado da funcionalidade da estrutura organizacional, estrutura funcional, atribuições e responsabilidades bem como da qualificação dos gestores, desempenho individual. O cuidado com o futuro trata-se de pensar, avaliar, sugerir para desenvolver e implementar um planejamento estratégico adequado.

O conselho de administração tem como membros, um representante da CDL, um gestor da empresa, um representante dos clientes e o presidente do conselho de família e o CEO da empresa.

O conselho de administração tem como suas principais atribuições conforme Bornholdt (2014): Eleger e destituir o CEO, aprovar ou não a equipe de diretores indicado

pelo presidente, define o porta voz da empresa, avalia o presidente e sua gestão, planeja a sucessão do presidente e suas pessoas chave, define a remuneração do presidente, aprova ou não a remuneração total dos diretores, acompanha e reforça e fomenta a decisão eficaz, revoga políticas inadequadas, acompanha e fiscaliza as relações entre diretorias e a parte interessada cumpre e faz cumprir o acordo dos acionistas.

Figura 6 – Conselho de administração.



Fonte: Adaptado de Bornholdt (2014).

O perfil dos membros do conselho de administração deve contemplar as características; Experiência, vivencia executiva, bom relacionamento interpessoal, atitude pró ativa e senso crítico.

5 ANÁLISE E DISCUSÃO DOS RESULTADOS

A sucessora ao assumir o negócio familiar teve em seu favor o auxílio de funcionários antigos que estavam sob o controle da fundadora o qual foram deslocados para a filial com a intenção de passar os conhecimentos de anos de experiência neste ramo, pois conforme relatado pela sucessora o negócio já havia dado certo e não houve nenhuma ideia nova a ser implantada e testada no mercado, a empresa já estava estabilizada no mercado no momento da transição o que contribui para uma relativa tranquilidade pela sucessora em assumir parte do negócio.

A sucessora segundo ela própria e a fundadora tem plena autonomia para tomar decisão, no entanto há conversas constantes com a fundadora sobre processos internos da empresa. A sucessora assumiu por vocação a qual em uma análise da maneira como esta se relaciona com o negócio realmente é uma verdade, no entanto, temos que relatar o fato que a

fundadora teve de assumir uma filial por necessidade, pois logo após sua formação, esta começou a se aproximar do negócio e posteriormente a criação de uma nova filial foi à estratégia de entrada no negócio.

A filha e a fundadora tratam como a sucessão esta responsabilidade de assumir uma filial, no entanto este fato não concretiza sucessão, pois em momento algum houve a unificação do negócio em torno de uma única liderança em substituição a fundadora, o que evidencia que o que ocorreu foi uma preparação e auto escolha da possível sucessora para uma cargo futuro.

A empresa pesquisada conforme mencionado acima tem suas peculiaridades a começar que a filha entrou na empresa por sua necessidade pessoal e não por preparação planejada para sucessão ou por aposentadoria ou ainda por falecimento do fundador. Com relação à gestão, a empresa encontra se completamente separada, ou seja, a filial tem autonomia da matriz em suas decisões, no entanto, quanto aos produtos, mercado consumidor, forma de atendimento, layout da loja, modelo de atendimento são idênticos o mesmo pode se afirmar da maneira que o negócio é gerido. A fundadora e a sucessora demonstraram muito alinhamento de ideias quanto ao operacional, com relação a possibilidade da sucessora assumir o negócio como um todo é tratado como um momento distante tanto da fundadora quanto da sucessora estimando ainda pelo menos mais 20 anos de comando neste modelo administrativo.

A profissionalização da empresa não segue um roteiro o qual poder-se afirmar que esta é profissional apesar de tanto a filha quanto a fundadora a considerar assim encontra-se respaldos técnicos para afirmar que a mesma está ainda em processo de profissionalização. Os atos falhos da falta de profissionalismo como a contratação de familiares com o objetivo de acomodação, não seguimento de um documento com direitos e dever, somando se a isso há falhas técnicas com relação ao fluxo de caixa e controle financeiro o qual funciona perfeitamente segundo a fundadora, no entanto não há uma planilha, nem acompanhamento de indicadores, falta um sistema de avaliação de colaboradores bem como uma política de acompanhamento dos principais concorrentes e do mercado que a empresa esta inserida.

A grande dificuldade em profissionalizar está intimamente relacionado a cultura de acompanhamento do negócio da fundadora a qual tem preferência pelo tradicional caderno de anotações abrindo mão de ferramentas mais modernas. O método utilizado atualmente pela gestora e pela filha teve êxito durante os 29 anos de existência da empresa o que fica difícil argumentar que as novas ferramentas vem a somar-se as antigas e não como substitutas.

A utilização do modelo de governança para auxílio da sucessão pode apresentar inicialmente algumas dificuldades relacionadas especialmente devido a família empresária estar em um primeiro estágio passando da primeira para segunda geração além da empresa ser de pequeno porte o que facilitaria a implementação. O modelo de governança foi estruturado visando o futuro, decorrente deste fato apresenta uma complexidade incompatível com a situação atual da empresa, entretanto com o provável crescimento da família e do negócio o modelo de governança estará apto a fornecer a empresa suas vantagens.

As vantagens decorrentes da implantação do modelo são: Segurança para investidores externos, organização da empresa em níveis hierárquicos claros, plano de carreira para os familiares e uma sucessão planejada.

As ações para o futuro que a empresa deve seguir estão embasadas na necessidade do seguimento de um cronograma que planeje a sucessão da empresa, pois a fundadora não têm planos de aposentadoria, o recomendável é que nos próximos cinco anos a sucessora fosse interagindo com a gestão da matriz, e ao final deste período unificasse a empresa sob seu comando, sendo ela a figura do CEO. A próxima etapa é a estruturação de um conselho de administração e de um conselho de família. A fundadora passaria a ser o líder do conselho de família.

A empresa possuir em seu quadro de colaboradores pessoas capacitadas de assumir a gestão tanto da filial quanto da matriz, fato que permitiria a sucessora e a fundadora cuidarem de assuntos voltados aos negócios, delegando as atividades operacionais. A efetivação da sucessão, ou seja, a aposentadoria definitiva da fundadora, no que tange este fato a matriarca da família teria sua aposentadoria assegurada pela empresa, podendo a mesma a partir de agora seguir os planos de palestrar para jovens como havia relatado ser uma atividade de seu interesse.

A carreira dos familiares que integrarão os quadros da empresa, que seguindo o modelo de governança estes iniciarão sua vida profissional em funções operacionais ascendendo cargos até ser CEO da empresa, sendo este o clímax, após iniciará uma gradativa retirada da empresa, passando pela presidência do conselho de administração após presidente do conselho familiar culminando com a aposentadoria.

Os resultados desta pesquisa encontram semelhanças quanto aos encontrados por Matesco (2014) onde foram apresentados problemas com relação a um seguimento de um programa de sucessão, centralização das tomadas de decisão, dificuldades em experimentar novas ferramentas de gestão e a falta de os sucessores terem experiência em outras empresas, somado a isso, os fundadores devido suas experiências, tomam decisão baseados em sua

intuição. Os principais pontos que destoam entre as pesquisas foi como a sucessão foi iniciada, enquanto nesta pesquisa a provável sucessora assumiu uma filial, por necessidade e vocação além de usufruir de preparo para tal função, na outra os sucessores foram colocados em cargos de diretorias sem terem preparo e nem vocação, outro fator que vale ser ressaltado é que as pesquisas foram aplicadas em empresas de tamanhos e setores diferentes, no entanto fica evidenciado que determinados problemas são intrínsecos de empresas familiares, não importando o tamanho da organização, como a dificuldade dos fundadores em deixarem os negócios para poder definir uma data de troca de comando.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho através das entrevistas, visitas na empresa e a percepção e análise do pesquisador alcançou os objetivos deste trabalho, onde primeiramente buscava se descobrirem quais eram as maiores dificuldades de profissionalização, ficou evidenciado que a cultura da empresa em ter processos simples, de pouco controle que traz resultados e satisfazem as expectativas das empresárias, cria barreiras para a modernização destes métodos e implementação de ferramentas mais atuais de gestão. Outro quesito é a falta de documentos que institui políticas voltadas a métodos de contratação de familiares e colaboradores, já com relação aos motivos que desencadeiam a sucessão foi parcialmente alcançado, pois decorrente da empresa estar em processo de sucessão, onde o sucessor está sendo preparado para um cargo futuro através de uma estratégia excelente, porém sem previsão de troca de comando o que fica difícil saber, qual será a razão que fará a sucessora assumir a matriz e a filial, assim vários cenários poderão ser especulados como possível razão da sucessão sendo, morte da matriarca, problemas de saúde e aposentadoria ou o desejável que é o seguimento de um programa de troca de comando.

O modelo de governança foi estruturado e sua implementação traria à empresa grandes vantagens competitivas tanto do ponto de vista de poder alcançar investidores externos para alavancar um crescimento. A passagem da segunda para terceira geração, onde a família terá um maior número de membros o que pode ser o começo de conflitos, diante deste caso os novos prováveis sucessores terão uma visão clara de seu futuro e ascensão dentro da empresa, o que os motivaria em dar continuidade nos negócios da família.

A contribuição deste trabalho para a empresa está evidenciada no fato de oferecer o modelo de governança, onde este mostra uma forma clara de arranjar seus membros em um seguimento de carreira na empresa. Outro benefício seria a organização da estrutura da empresa, o que pode lhe possibilitar a sua perenidade e investimentos externos e o principal é a contribuição para a preparação e auxílio na sucessão da empresa. Para a academia trás como contribuição o conhecimento das peculiaridades das empresas familiares como podemos elucidar com a falta de clareza e despreparo dos empresários envolvidos na troca de gestão quanto ao seguimento de um método ou equívocos técnicos quanto, no caso da empresa pesquisada onde acreditava se que havia sido realizado uma sucessão quanto que na realidade este era apenas um processo de preparação desencadeado ao acaso.

As limitações deste trabalho estão intimamente ligadas às dificuldades em adentrar as questões familiares de cunho pessoal ficando difícil descobrir a real dificuldade de relacionamento dos familiares na empresa, ainda o tempo foi um fator determinante que impede um aprofundamento em questões como relacionamento da empresa com colaboradores, fornecedores e clientes ficando limitado as avaliações de poucas pessoas o que pode fugir da realidade.

A proposição para estudos futuros é replicar este trabalho em outras empresas do mesmo ramo e ramos diferentes, também em outras cidades, somados a isso seria interessante fazer em uma maior quantidade de empresas.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BARROSO, Henrique C. M. de P. "**Funcionalismo e Interpretativismo em um Processo de Transformação Organizacional: O simbolismo na perda do legado vinculado ao fundador**". Rio de Janeiro. 2011.
- BARROSO, A. Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas. **Revista digital para estudiantes de Geografía y Ciencias Sociales**. vol. 5, nº 60, p. 98-1325, 2014.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Ibecon, 1987.
- BERTUCCI, J. L. de O; Campos, E. Á. da S., Pimentel, T. D. & Pereira, R. D. Mecanismos de governança processos de sucessão: um estudo sobre a influencia dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista brasileira de gestão de negócios**. São Paulo, v.11, n.31, p. 152- 167, 2009.
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa de controle familiar**. Porto Alegre, Bookman, 2014.
- CANÇADO, V. L.; et all. **Ciclo Evolutivo e Sucessão em uma empresa familiar: Um estudo de Caso no Grupo Seculus**. In: Encontro da ANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2010.
- CASILLAS, J. C; et al. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007.
- COLLIS, J; Hussey, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman 2005.
- DEKKER, J. et al. The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. **Journal of Small Business Management**. v. 53, n. 2, p. 516-538, 2015.
- DUPAS, G. **Foco estratégico, sucesso empresarial e coesão societária familiar. Governando a empresa familiar**. Belo Horizonte: Qualitymark, 2003.
- DRUCKER. P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios**. São Paulo:Cengage Learning, 2014.
- FANG, H.et al. Family Firms Professionalization: Institutional Theory and Resource-Based View Perspectives. **Small Business Institute Journal**. v. 8, n. 2, p. 12-34, 2012.
- FERREIRA, E.R.A. **O estrategizar de uma família: Análise do processo de profissionalização da gestão de uma empresa familiar capixaba sob a ótica da estratégia como prática social**. Dissertação de mestrado, Universidade federal do Espírito santo vitória 2015.
- LANK, A. G. **Sucessão na gestão: desafio chave**. In: ÁLVARES, E. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2003.
- LIMA, J. L. B. **Gestão da empresa familiar**. Curitiba: IbpeX, 2010.

RANPAZZO, L. **Metodologia científica: Para alunos dos cursos de graduação e pós graduação**. São Paulo: Loyola, 20015.

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

_____. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 4. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2016.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

HITT, M. A; HOSKISSON, R. E. IRELAND, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2015.

_____. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2014.

LEMES, J. A. B. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LIMA, B. G. C. da C; Aguiar, V. do S.M. A governança corporativa em PME's que buscam a internacionalização. **Revista Eletrônica de Ciências**. v.12 n.17. 2011.

MATESCO, K. **A problemática da sucessão em empresas familiares e a instrumentalização da governança corporativa um estudo de caso**. Dissertação de mestrado, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro 2014.

MIGUEL, P. A. C. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MURITIBA, S. N; et al. Governança Corporativa e Sucessão em Empresas Familiares. **Revista de Carreiras e Pessoas**. v. 6, n. 3, p. 346-357, 2016.

OLIVEIRA, J. L. de; et al. Governança, Sucessão e Profissionalização em uma empresa familiar: rearranjando o lugar da família multigerencial.” São Paulo. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. v.14, n.43, p.176 – 192, abril-junho 2012.

_____. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

PETRY, L. I. & Nascimento, A.M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista contabilidade e finanças**, USP, São Paulo, v.20, n.49, p.109-125, janeiro/abril 2009.

STECKRL, V. Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación del mercado. **Pensamiento y Gestión**. n.20, p.94-215. Colômbia 2006.

SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **As características de negócios familiares**. Disponível em <http://WWW.sebrae.com.br>. Acesso em 2018.

_____. **8 dicas valiosas para ter sucesso em sua empresa familiar**. Disponível em <http://WWW.sebrae.com.br>. Acesso em 2018.

_____. **Como resolver conflitos na empresas familiares**. Disponível em <http://WWW.sebrae.com.br>. Acesso em 2018.

Empresas familiares. Disponível em <http://WWW.sebrae.com.br>. Acesso em 2018.

_____. **A influência das empresas familiares na realidade**. Disponível em <http://WWW.sebrae.com.br>. Acesso em 2018.

SCHORR, E. **Mudança e Adaptação Estratégica numa Empresa Familiar: um Estudo de Caso no Ramo Supermercadista**. In: Encontro da ANAPAD, 35. 2011, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2011.

SONGINI, L.Org. **The professionalization of family firms: theory and practice**. Handbook of Research on Family Business, 2006.

SCIASCIA, S.; MAZZOLA, P. Family involvement ownership and management: exploring nonlinear effects on performance. **Family Business Review**, v.21, n.4, p. 331-345, 2008.

SONFIELD, M. C.; LUSSIER, R. N. Family-member and non-family-member managers in family businesses. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 16, n. 2, p. 196–209, 2009.

VELLOSO, P.S. **Governança Corporativa em Empresas Familiares em Processos Sucessórios**: visão de consultores e de famílias empresaria. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul-Porto Alegre.2012.

APÊNDICE A ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Os produtos oferecidos pela empresa realmente satisfazem as necessidades dos clientes?
2. A empresa desenvolve uma atividade para verificação das tendências e atividades dos consumidores, para ter subsídio para oferecer novos serviços?
3. A empresa tenta ampliar a participação de mercado, utilizando para isso desenvolvimento de novos produtos?
4. A empresa monitora seus concorrentes?
5. Os preços dos seus produtos são adequados no mercado?
6. A empresa faz um esforço para ter produtos disponíveis, e facilidade de obtenção dos mesmos pelos clientes?
7. A empresa tem uma força de venda capacitada?
8. A empresa tem um planejamento detalhado de marketing/ vendas e acompanha e controla a execução dos seus planos, confrontando com resultados planejados?
9. A empresa exerce um efetivo controle sobre as operações financeiras de pagamentos, recebimentos e imobilização?
10. A empresa procura maximizar os rendimentos de seu caixa aplicando os excedentes as maiores taxas e captando recursos para suprimento de caixa nas melhores condições possível?
11. Os demonstrativos financeiros da empresa são claros, precisos, que permitam uma análise do desempenho de cada área?
12. A empresa tem uma estrutura de custos eficientes em registrar, agrupar, classificar, atribuir custos e orientar os rateios de forma coerente objetiva e justa?
13. A empresa procura avaliar periodicamente sua posição geral, para averiguar se não está tomando rumos menos desejáveis?
14. A empresa avalia a concessão de crédito aos clientes?
15. A estrutura física da empresa é adequada a suas necessidades?
16. Os colaboradores são adequadamente informados sobre suas responsabilidades funções e metas?
17. A estrutura da empresa permite a cooperação e ao intercambio ágil de informação entre os departamentos?
18. A empresa está atualizada em recursos de tecnologia?
19. A empresa está bem organizada?
20. Existe na empresa atitudes de ótimo relacionamento humano, clima favorável a comunicação franca entre líderes e liderados?
21. A empresa tem critérios de seleção que permitam o adequado classificação de pessoas realmente aptas e competentes a trabalhar na empresa?
22. A empresa tem um programa de integração de novos empregados?
23. A empresa tem um programa de avaliação de colaboradores?

24. A empresa tem um plano de carreira para os colaboradores?
25. A empresa procura treinar seus colaboradores?
26. No contexto da empresa os colaboradores demonstram conhecimento sobre suas responsabilidades?
27. A empresa tem um bom quadro funcional?
28. A empresa esta organizada de forma a possibilitar maior produtividade?
29. Os materiais, disponíveis na empresa permitem a maior produtividade possível?
30. O planejamento de compras é adequado com relação ao plano de vendas e o financeiro?
31. A empresa adota controles que possam orientar eficazmente as atividades de compra e venda?
32. A empresa exerce um controle de qualidade sobre seus produtos?
33. A empresa mantém suas instalações em boas condições?
34. A um esforço da empresa para a redução de custos?
35. A empresa mantém boas relações com a comunidade, fornecedores, clientes?
36. A empresa tem fontes seguras de matérias primas e suprimentos?
37. A empresa avalia criteriosamente todas as alternativas e toma acertadamente as decisões que possam envolver volume considerável de dinheiro, como as de compras, estocagem investimentos?
38. A empresa tem um bom conceito comercial na praça?
39. O histórico de vendas pode afirmar que a empresa tem lugar seguro no mercado?
40. A empresa tem planos claros e realistas que mostrem quais são seus objetivos a longo prazo e a curto prazo e como fará para atingi-los?
41. A empresa está livre de dependências de fornecedores, tecnologia, clientes, suprimentos escassos?
42. Quais os pontos fortes da empresa?
43. A empresa está estabelecida? Planeja expansão para os próximos 5 anos?
44. Planeja mudança de controle na empresa para os próximos 5 anos?
45. Os prováveis sucessores tem participação nas tomadas de decisão estratégica da empresa?
46. Você estaria disposto a não participar da gestão da empresa caso houvesse alguém competente para desempenhar esta função, ficando apenas como conselheiro e acionista?
47. Você acredita que conselheiros devam também poder participar da gestão do negócio?
48. Na sua opinião um familiar deve participar da gestão, independente de sua qualificação, pois este tem direito a isso?
49. Acredita que a empresa conseguiria nos próximos 5 anos seguir um documento esclarecendo direitos e deveres de cada membro da mesma?
50. Como você fica sabendo das práticas atuais de mercado?
51. Quantos familiares trabalham na empresa?

52. Existe o desejo de perpetuar o negócio ao longo do tempo?
53. Como você acredita que deva ser feita a escolha do herdeiro?
54. Você consegue separar a família dos negócios?
55. Os prováveis sucessores tem conhecimento da história da empresa?
56. A empresa tem um programa específico para pensar na sucessão?
57. Existe distinção entre as áreas na empresa, como marketing, finanças, operacional?
58. Você acredita que a empresa permanecerá familiar?
59. A empresa é profissionalizada?
60. A empresa tem planos de crescimento para os próximos anos?
61. Aceitaria receber os dividendos das empresas ao invés de uma divisão de capital?
62. Quais são os assuntos de maior conflito na empresa?
63. Existe um plano de resolução de conflitos na empresa?
64. Existe algum documento onde se definia deveres e direitos ?
65. Os salários praticados na empresa são baseado no mercado?
66. Existe contratação de algum familiar para lhe acomodar, e não baseada nas suas competências?
67. Existe uma política de transparência nos negócios, para com os restante da família?
68. Você sabe o valor da empresa?
69. Quais são as principais dificuldades de implementação das ações planejadas?
70. Utiliza alguma ferramenta de gestão?
71. Todos os familiares conhecem os resultados da empresa?
72. Existe um programa de cargos e salários?
73. Acredita que uma alternância de poder entre os sucessores pode ser uma alternativa viável?
74. Em sua opinião, um modelo de governança deve conter no mínimo um conselho de administração, de família?
75. Você acredita que um mesmo membro participante dos conselhos também possa participar gestão? Apenas o conselheiro de família? Apenas o conselheiro administrativo?
76. A escolha dos conselheiros deve ser de acordo com a participação societária?
77. Em sua opinião, qual o melhor critério para associação de membros aos conselhos?
78. Em sua opinião, o conselho de família é o grande responsável pelos cuidados do patrimônio, e educação e cultura da empresa e da família?
79. Qual vertente você acredita que o conselho de família deva cuidar, Educação, cultura, patrimônio?

80. Quantos conselheiros familiares você acredita ser o necessário?
81. Quantas reuniões em um mês você acredita que o conselho de família e administrativo deva ter?
82. Em sua opinião, o peso do voto deve ser baseado em que? simples, acionário, representatividade?
83. Qual a proporção do conselho de administração deve ser de profissionais independentes?
84. Qual o tempo de gestão dos conselheiros você acha adequado?
85. Como você acredita que deva ser feito a remuneração dos conselheiros?
86. Em qual geração encontra se esta empresa?
87. Os sucessores tem ideias inovadoras para os produtos e processos da empresa?
88. Os filhos trabalham já na empresa? Se sim desde que idade?
89. Os filhos ou prováveis sucessores já tiveram experiência em outras empresas?
90. Existe interesse dos filhos em assumir o negócio?
91. Algum sucessor está sendo preparado para assumir o negócio?
92. Quantos prováveis sucessores existem?
93. Houve escolha do filho para assumir os negócios?
94. Existe algum tipo de competição entre os herdeiros?
95. Os prováveis sucessores se encaixam na cultura da empresa?
96. Você tem planos para após a aposentadoria?
97. Existe uma harmonia entre os prováveis sucessores herdeiros?
98. Os negócios são temas de conversas entre os familiares?
99. Existe diálogo na família?
100. Que seriam os primeiros conselheiros familiares?