



**MARIA ISABEL BARBOSA OKAMOTO**

**Análise do processo de sucessão familiar nas  
micro e pequenas empresas de Limeira.**

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

**2020**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E**  
**PEQUENAS EMPRESAS**

**MARIA ISABEL BARBOSA OKAMOTO**

**Análise do processo de sucessão familiar nas micro  
e pequenas empresas de Limeira.**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas do Centro Universitário Campo Limpo Paulista para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Djair Picchiali (*in memoriam*)  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa

Linha de Pesquisa: dinâmica das micro e pequenas empresas.

**CAMPO LIMPO PAULISTA**  
**2020**

**Ficha catalográfica elaborada pela  
Biblioteca Central da Unifaccamp**

O36a

Okamoto, Maria Isabel Barbosa

Análise do processo de sucessão familiar nas micro e pequenas empresas de Limeira / Maria Isabel Barbosa Okamoto. Campo Limpo Paulista SP: Unifaccamp, 2020.

Orientador: Professor Dr. Djair Picchiai (*in memoriam*)  
Professor Dr. Takeshy Tachizawa

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – Unifaccamp.

1. Empresa familiar. 2. Micro e pequenas empresas. 3. Processo sucessório. 4. Sucessão familiar. I. Picchiai, Djair. II. Tachizawa, Takeshy. III. Centro Universitário Campo Limpo Paulista. IV. Título.

CDD-658.041

Catálogo na publicação: Shill Pettian – CRB-8/6707

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

**MARIA ISABEL BARBOSA OKAMOTO**

**Análise do processo de sucessão familiar nas micro e pequenas empresas de Limeira e região.**

Dissertação de Mestrado aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa  
UNIFACCAMP

---

Profa. Dra. Loreni Brandalise  
UNIOESTE

---

Prof. Dr. José Luiz Contador  
UNIFACCAMP

Dedico a Deus, pelo dom da vida e por me permitir realizar tantos sonhos. Seu infinito amor e misericórdia sempre me permitiram continuar.

Aos meus pais, Antonio Barbosa e Maria Aparecida Marostegan Barbosa (*in memoriam*), que durante toda a vida buscaram o caminho da fé, do amor, do amor ao próximo, indicando o melhor caminho a nós, seus filhos.

Aos meus irmãos, Silvia, Lazaro e Margarete (*in memoriam*), que nunca mediram esforços para que eu pudesse estudar desde a época da faculdade.

À minha avó, Ângela Casanova Marostegan (*in memoriam*), que sempre incentivou, ajudou e acreditou em mim.

Ao meu esposo, Helio Okamoto, parceiro de vida e de mestrado, dividindo banco de escola, sempre perto, e incentivando em tudo.

À minha filha, Ana, que chegou no meio do caminho, transformou minha vida e, na sua adaptação, teve que ter paciência com as minhas ausências.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter me dado uma família tão unida e amorosa, que, com muita paciência, me deixou ser quem sou.

À minha irmã, Sílvia Helena Barbosa, sempre presente, cuidando de minha filha em minhas ausências, corrigindo meus textos e ajudando em tudo. Minha eterna gratidão.

Aos meus amigos, Vanessa, Adriano e Laurinha, por tantas vezes terem cuidado de minha filha quando minha atenção e dedicação aos estudos eram necessárias. Amigos que Deus colocou em meu caminho.

Aos Professores do Programa de Mestrado Profissional em Administração da Micro e Pequena Empresa da UniFACCAMP – Centro Universitário Campo Limpo Paulista, que, com dedicação e atenção, passaram seus conhecimentos e contribuições para meu crescimento.

Ao Prof. Dr. Takeshy Tachizawa, que nunca se furtou a indicar os melhores caminhos e auxiliar em minhas dúvidas e, num momento difícil de finalização, se colocou disponível a orientar.

De forma especial, minha gratidão ao Prof. Dr. Djair Picchiai (*in memoriam*), meu orientador, que tanta dedicação e paciência teve. Seu legado jamais será esquecido e sua fala ecoa em nós, seus alunos e orientandos: “Força pessoal e não me abandonem nesse momento”.

A todos os funcionários da secretaria, tesouraria e biblioteca, sempre se mostrando disponíveis a ajudar e esclarecer nossas dúvidas.

Agradeço a todas as empresas e seus diretores que se dispuseram a participar desse estudo e contribuir com meu crescimento.

“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas, ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana”

Carl Gustav Jung

## RESUMO ESTRUTURADO

**Contextualização:** as pequenas empresas nascem do desejo de uma pessoa ou de um conjunto de pessoas e com elas se desenvolvem. Exigem que, em sua evolução, haja estruturação por meio de métodos e processos definidos e controlados. O modo como ocorre a sucessão leva a conflitos, que podem ser minimizados mediante planos de sucessão.

**Objetivo:** analisar como as empresas pesquisadas tratam o processo sucessório e as ações em curso ou planejadas para essa transição.

**Abordagem metodológica:** abordagem qualitativa, exploratória, por meio de entrevistas semiestruturadas, junto às empresas pesquisadas do segmento de serviços e joias da região de Limeira (SP). Considerou-se especial ênfase nas respostas dos gestores a partir da análise do conteúdo dos seus relatos.

**Resultados alcançados:** os resultados sinalizaram desafios do processo sucessório em suas diferentes dimensões nos segmentos pesquisados. Empresas que já se encontram na segunda geração fizeram a transição de forma natural e sem planejamento. Dos cenários delineados na pesquisa emergiram ações implantadas e em implantação como suporte ao processo sucessório para as empresas pesquisadas. A existência de perfil centralizador do sucedido e desconhecimento de como exercer o processo decisório por parte de outros, foram outros fatores que afloraram na pesquisa. Gestão Empresarial foi outro conceito identificado como desconhecido e não utilizado como instrumento do processo sucessório na maioria das empresas pesquisadas.

**Implicações práticas e contribuições:** o papel e o perfil do fundador são importantes elementos para o desenvolvimento, planejamento e processo sucessório. O estudo evidenciou características diferentes nos dois segmentos analisados, em que o de serviços tem maior foco em gestão e o de indústria, maior na operação dos processos de sua cadeia produtiva. Esses focos direcionam as diretrizes e ações para o crescimento das empresas e o processo de sucessão. Os desafios localizam-se nas empresas do segmento de joias. O modelo de governança é um facilitador desse processo.

**Palavras-chave:** empresa familiar; micro e pequenas empresas; processo sucessório; sucessão familiar.

**Analysis of the family succession process in micro and small businesses in  
Limeira.**

**ABSTRACT**

**Contextualization:** small businesses are born out of the desire of a person or a group of people and develop with them. They demand that, in their evolution, there is structuring through defined and controlled methods and processes. The way in which succession occurs leads to conflicts, which can be minimized through succession plans.

**Objective:** analyze how the companies surveyed deal with the succession process and the ongoing or planned actions for this transition.

**Methodological approach:** qualitative, exploratory approach, through semi-structured interviews, with emphasis on the responses of the managers of the organizations studied, in the services and jewelry segments, from the analysis of the content of the reports.

**Results achieved:** the results signaled challenges of the succession process in its different dimensions in the surveyed segments. Companies that are already in the second generation made the transition naturally and without planning. From the scenarios outlined in the research, actions were implemented and being implemented to support the succession process for the companies surveyed. The existence of a centralizing profile of what happened and ignorance of how to exercise the decision-making process on the part of others, were other factors that emerged in the research. Business Management was another concept identified as unknown and not used as an instrument of succession in most companies surveyed.

**Practical implications and contributions:** the role and profile of the founder are important elements for the development, planning and succession process. The study showed different characteristics in the two segments analyzed, in which the services sector has a greater focus on management and the industry sector, which is greater in the operation of the processes of its production chain. These focuses direct the guidelines and actions for the growth of companies and the succession process. The biggest challenges are found in companies in the jewelry segment. The governance model facilitates this process.

**Key words:** family business; micro and small businesses; succession process; family succession.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALJ	Associação Limeirense de Joias
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
EPP	Empresas de pequeno porte
ERP	Sistema Integrado de Gestão
FAAL	Faculdade de Administração e Artes de Limeira
GPTW	<i>Great Place to Work</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
MPE	Micro e Pequenas Empresas
MIT	Município de Interesse Turístico
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
PML	Prefeitura Municipal de Limeira
PwC	<i>PricewaterhouseCoopers</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SINDIJOIAS	Sindicato da Indústria de Joalheria, Bijuteria e Lapidação de Gemas do Estado de São Paulo.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Participação dos pequenos negócios na economia do estado de SP.	19
Figura 2 - Diferença entre micro empresa, pequena empresa e MEI.	20
Figura 3 - Modelo de três círculos das empresas familiares.	24
Figura 4 - Modelo tridimensional de desenvolvimento	25
Figura 5 - Eventos-chave no processo de sucessão	33
Figura 6 - Contexto e estrutura do sistema de governança corporativa.	39
Figura 7 - Estrutura de governança familiar	40
Figura 8 - Modelo metodológico.	46
Figura 9 - Documentário da história da joia folheada em Limeira.	49
Figura 10 - Documentários - primeiras empresas.	52
Figura 11 - Projeto Foco no Cliente	65
Figura 12 - Premiações recebidas pela E5 outorgadas pela GPTW	66
Figura 13 - Esquema para diagnosticar e gerenciar MPE.	84

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Dimensão de desenvolvimento da propriedade	26
Quadro 2 - Dimensão de desenvolvimento da família	27
Quadro 3 - Dimensão de desenvolvimento da empresa	28
Quadro 4 - Principais riscos e vantagens potenciais das empresas	36
Quadro 5 - Princípios básicos da governança corporativa	37
Quadro 6 - Estrutura de governança corporativa	40
Quadro 7 - Estrutura de governança familiar	41
Quadro 8 - Matriz de integração conceitual	42
Quadro 9 - Panorama das empresas pesquisadas	54
Quadro 10 - Princípios da governança - síntese das ações	79
Quadro 11 - Comparativo das empresas do segmento de serviços	80
Quadro 12 - Comparativo das empresas do segmento de joias	81
Quadro 13 - Governança corporativa - comparativo	82
Quadro 14 - Governança familiar - comparativo	82

# ANÁLISE DO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Resumo estruturado  
Abstract

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	
		14
1.1	Questão da pesquisa	16
1.2	Objetivo geral	16
1.3	Objetivos específicos	16
1.4	Justificativa	17
1.5	Estrutura do estudo	18
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1	Empresa de pequeno porte familiar e não familiar	19
2.2	Ciclo de vida das pequenas empresas familiares e não familiares	25
2.3	Processo de sucessão	29
2.4	Governança corporativa	33
2.4.1	Princípios básicos da governança corporativa	36
2.4.2	Boas práticas da governança corporativa	37
2.4.2.1	Estrutura do código das práticas da governança corporativa e familiar	38
3	MÉTODO DE PESQUISA.....	42
3.2	Delineamento da pesquisa	43

3.3	Coleta de dados	46
-----	-----------------	----

4.	ANÁLISE E RESULTADOS.....	48
----	---------------------------	----

4.1.	Limeira, a capital da joia folheada.....	48
------	--	----

4.2.	Origem do segmento de joias folheadas	48
------	---------------------------------------	----

4.3.	Dados coletados junto às empresas.....	54
------	--	----

4.3.1	Empresa “E1”	55
-------	--------------	----

4.3.2	Empresa “E2”	56
-------	--------------	----

4.3.3	Empresa “E3”	58
-------	--------------	----

4.3.4	Empresa “E4”	60
-------	--------------	----

4.3.5	Empresa “E5”	63
-------	--------------	----

4.3.6	Empresa “J1”	66
-------	--------------	----

4.3.7	Empresa “J2”	68
-------	--------------	----

4.3.8	Empresa “J3”	71
-------	--------------	----

4.3.9	Empresa “J4”	74
-------	--------------	----

4.4.	Discussão dos resultados	76
------	--------------------------	----

5	CONCLUSÕES.....	85
---	-----------------	----

5.1.	Conclusões específicas	85
------	------------------------	----

5.2.	Sugestões para futuras pesquisas	87
------	----------------------------------	----

REFERÊNCIAS.....	89
------------------	----

APÊNDICES.....	95
----------------	----

APÊNDICE A – Termo de consentimento

APÊNDICE B – Instrumento de pesquisa

APÊNDICE C – Instrumento de pesquisa

## 1 INTRODUÇÃO

O crescimento do número de Micro e Pequenas Empresas (MPE), mais especificamente no Brasil, inclusive sob a perspectiva da crise econômica vivenciada nos últimos anos, é uma realidade e soma 99% de empresas no País com estimativa da quantidade de pequenos negócios em dezembro de 2019 na ordem de 15,4 milhões de estabelecimentos, gerando 54% dos empregos formais, sendo 44% da massa salarial (SEBRAE, 2019).

A perspectiva apresentada pelo SEBRAE (2019) levou à reflexão sobre a importância desses empreendimentos no cenário brasileiro e sua sobrevivência, incluindo o ideal pelo qual foi constituída: o sonho do empreendedor.

A taxa de sobrevivência das “[...] empresas brasileiras constituídas em 2012 com até dois anos de atividades foi de 76,6%” (SEBRAE, 2016, p. 16). Especificamente nas empresas de pequeno porte (EPP), a taxa de sobrevivência é de 98%. Os dados da pesquisa evidenciaram que, entre as empresas ativas, existe menor proporção de desempregados no ato da constituição da empresa (21%) contrapondo à proporção das empresas inativas (30%) (SEBRAE, 2016).

O relatório *Causa mortis* (SEBRAE, 2014, p. 38) aponta como motivos para fechamento de empresa: “a) planejamento prévio; b) gestão empresarial e c) comportamento empreendedor”. A pesquisa *Sobrevivência das Empresas no Brasil* (SEBRAE, 2016, p. 83) acrescenta a esses motivos:

a) o tipo de ocupação dos empresários antes da abertura (se desempregado ou não); b) a experiência e o conhecimento anterior do empresário no ramo; c) a motivação para a abertura do negócio; d) o planejamento adequado do negócio antes da abertura; e) a qualidade da gestão do negócio; e f) a capacitação dos donos em gestão empresarial.

No contexto dos motivos apresentados, a estratégica para gerir a empresa desempenha uma função fundamental à sua sobrevivência e preparação para a sucessão (SEBRAE, 2016, 2019; SOUZA, 2018). A gestão da empresa é fundamental. Por isso, há necessidade de se organizar para enfrentar os anos que seguem de tal forma que o processo de sucessão não se

transforme em estado crítico de conflitos, rompimentos e/ou fechamento (CASILLAS, VÁZQUEZ e DÍAZ, 2007; DE MARCHI, 2014; LIMA, 2016; GERSICK *et al.*, 2017).

O processo de sucessão, de acordo com Lima (2016, p. 14), pode ser um momento difícil para o principal executivo, pois precede a angústia e a incerteza da continuidade da empresa que fundou em função dos resultados apresentados pelos sucedidos, familiares de gerações futuras ou profissionais contratados: “A sucessão é uma etapa difícil para qualquer empresa, seja ela privada, pública ou familiar. Mas são nas empresas familiares que essa etapa encontra os maiores desafios devido ao ambiente propício para geração de conflitos”.

Nesse cenário, as MPE, costumeiramente, têm, em seus principais executivos, todas as informações estratégicas da empresa (LONGENECKER *et al.*, 2018), que, no decorrer do tempo, podem dificultar o envolvimento e o crescimento dela e de quem nela trabalha.

Durante a sua existência, a centralização pode ser uma forma de gerenciamento (FERREIRA e PIANCA, 2017; LONGENECKER *et al.*, 2018;) eficaz com o resultado e sucesso em relação à participação no mercado, porém poderá indicar desmotivação do grupo de funcionários, índice de rotatividade não satisfatória e dificuldade para manter-se ativa, criando um impacto na sociedade (GERSICK *et al.*, 2017; LONGENECKER *et al.*, 2018).

“Se antecipar aos fatos, buscar intensamente informações e persistir nos objetivos são comportamentos que distinguem os empreendedores de sucesso” (SEBRAE, 2014, p. 13). Por empreendedorismo entende-se “[...] um conjunto de comportamentos e práticas que podem ser observadas e adquiridas e serem fortalecidos nos indivíduos por meio da formação e treinamento” (CONTADOR, *et al.*, 2014 p.83).

Por esse ângulo, a sucessão volta-se ao planejamento sucessório (CRUZ; OLIVEIRA, 2014) de longo prazo (FERREIRA e PIANCA, 2017), que deve iniciar muito antes de o processo de fato ocorrer. Essa preparação passa por deixar a empresa sólida nos aspectos jurídico, financeiro, contábil-fiscal e trabalhista, relacionamento com os *stakeholders* bem como em participação no mercado (IBGC, 2016), tendo a gestão empresarial como instrumento.

A governança corporativa (IBGC, 2015) é uma das diretrizes que auxilia na gestão das empresas e na formulação de processos, decisões claras e uma cultura transparente, permitindo, às partes envolvidas, a possibilidade de verificação e validação (IBGC, 2015), e um instrumento de controle. Como apontado por Machado *et al.* (2013, p. 198): “Governança é um instrumento de controle e de gestão que coloca em sintonia as empresas e o mercado, o qual contempla a relação da empresa com os *stakeholders*”.

Grandes empresas praticam a governança. Entretanto, não é comum atribuir essa estratégia às pequenas (LIMA, 2016). Como citam MacGregor e Vrazalic (2005, p. 3): “Embora o tamanho seja um fator importante de diferenciação, as pequenas empresas têm vários outros recursos exclusivos que as diferenciam das grandes empresas” (tradução nossa)”.

Nesse contexto, o estudo abordou a realidade apresentada pelas empresas pesquisadas do segmento de serviços e de joias que compõem o polo de Limeira/SP quanto ao processo sucessório, suas fases e dificuldades. Apresentou, ainda, a análise de ações em curso ou planejadas, que podem ser entendidas como sendo de governança.

### **1.1 Questão da pesquisa**

Ante o exposto e o desafio das MPE para sobreviverem às gerações que sucedem ao principal gestor, surgiu a questão de pesquisa: o modo como ocorre a sucessão familiar leva a conflitos, que podem ser minimizados através de planos estruturados e planejados de sucessão?

### **1.2 Objetivo geral**

Analisar como as empresas pesquisadas tratam o processo sucessório e as ações em curso ou planejadas para essa transição

### **1.3 Objetivos específicos**

E, complementando o objetivo geral, foram estabelecidos, especificamente a:

- a) analisar como as MPEs pesquisadas tratam o processo de sucessão e as potenciais ações planejadas e/ou implantadas;
- b) identificar facilidades e dificuldades do processo de sucessão nas MPEs pesquisadas;
- c) identificar e entender as diferenças existentes no tratamento dado ao processo de sucessão, nos dois segmentos pesquisados.

#### 1.4 Justificativa

O número de MPE existentes no Brasil, representando 99% do total das empresas, e a concentração dos empreendedores nas faixas etárias entre 35 e 54 anos (41%) e 55 e 64 anos (38%), representando 51% da força de trabalho com carteira assinada (SEBRAE, 2018), foram razões para estudos e identificação de modelos que possam auxiliar na condução e perpetuação dessas empresas.

Elas nascem do ideal de seu fundador (ARAÚJO e ARAÚJO, 2015; LONGENECKER *et al.*, 2018), que passa a ser o principal executivo, assumindo os mais diversos papéis e centralizando decisões, embora não exista, muitas vezes, um processo estruturado e formalizado de hierarquia e processos (CASILLAS *et al.*, 2007). A evolução e o crescimento exigem do fundador: estruturação da empresa; definição de papéis; divisão de responsabilidade; delegação e autonomia em alguns níveis hierárquicos para tomada de decisões e política de gestão de pessoas (CASILLAS *et al.*, 2007).

Assim, a criação e a formalização desses sistemas e a propagação entre as partes são fundamentais para que a sucessão tenha êxito e não cause rompimentos, especialmente entre membros da família, e o fechamento delas: “As principais decisões devem ser adequadamente fundamentadas, registradas e passíveis de verificação pelas partes interessadas” (IBGC, 2015, p. 16).

O processo de sucessão e as formas para mitigar os conflitos (ALBUQUERQUE e PEREIRA, 2012; ARAÚJO *et al.*, 2013; DE MARCHI, 2014; VELLOSO e GRISCI, 2014; IBGC, 2015; LIMA, 2016; OLIVEIRA, FERREIRA e PIANCA; LONGENECKER *et al.*, 2018; 2017; SEBRAE, 2018;) decorrentes são objetos de diversos estudos. Não obstante, em empresas de conhecimento e vivência do pesquisador, o tema é instigante e não é uma rotina, sendo

tampouco verbalizado. Ações se desenvolvem na busca de controles em diversos departamentos, muitas vezes de forma isolada e sem uma linha voltada à questão da sucessão ou à participação e definição de papéis e à remuneração de forma clara e equitativa de herdeiros que atuam nas empresas.

A definição por empresas localizadas na cidade de Limeira/SP se deve ao fato de que esta é um importante polo no segmento de joias folheadas, considerada a “Capital do Folheado” com projeções nacional e internacional, reunindo visitantes, principalmente na realização da feira internacional de joia folheada<sup>1</sup>.

Pesquisar processo de sucessão nestes segmentos pode contribuir para o entendimento, planejamento e aplicação de aspectos de governança, como ações para o enfrentamento desse processo o que pode levar a mitigação de conflitos e passagem de geração de forma mais harmoniosa.

## **1.5 Estrutura do estudo**

A dissertação está estruturada em seis capítulos. No Capítulo 1 é explicitada a introdução, apresentada a questão e objetivos da pesquisa (1.1) e justificativa (1.2).

No Capítulo 2 é exposto o referencial teórico, descrevendo a: importância das MPE (2.1); o ciclo de vida das pequenas empresas familiares e não familiares (2.2); refletindo sobre a importância do processo sucessório (2.3); introduzindo conceitos de governança corporativa (2.4); seus princípios básicos (2.4.1); as boas práticas da governança (2.4.2); e a estrutura do código das práticas das governanças corporativa e familiar (2.4.2.1).

No Capítulo 3 é delineado o método de pesquisa, com apresentação de delineamento da pesquisa (3.1) bem como da coleta de dados (3.2).

Conta-se a história e origem das empresas do segmento de joias folheadas na cidade de Limeira/SP no capítulo 4, os relatos das empresas participantes da pesquisa (4.3) e resultados (4.4).

---

<sup>1</sup> A Associação Limeirense de Joias (ALJ) promove uma feira, semestralmente, reunindo os principais fabricantes e fornecedores do segmento no país.

O Capítulo 5 destaca a conclusão do estudo e sugestão para a continuidade dela.

Na sequência à dissertação, aparecem as Referências e os Apêndices.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A compreensão dos conceitos relacionados à análise do processo sucessório familiar nas micro e pequenas empresas, foram tratadas neste capítulo, através da revisão bibliográfica, a qual discute a importância das MPE (2.1), o ciclo de vida das pequenas empresas familiares e não familiares (2.2), refletindo a importância do processo sucessório (2.3), introduzindo conceitos de governança corporativa (2.4), seus princípios básicos, as boas práticas da governança e a estrutura do código das práticas das governanças corporativa e familiar

### 2.1 Empresa de pequeno porte familiar e não familiar

Em todo o mundo, nas economias capitalistas, as empresas familiares são a forma predominante de empresa (GERSICK *et al.*, 2017). As MPE respondem por significativos percentuais na economia. As estimativas mais conservadoras colocam a proporção dessas empresas entre 65 e 80% do total conforme Gersick *et al.* (2017, p. 2).

As EPP são maioria no Brasil, correspondendo a 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são MPE e respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões). No estado de São Paulo, não é diferente (Figura 1): “98% das empresas são pequenos negócios e respondem por 50% dos empregos” (SEBRAE, 2018, p. 6).



Fonte: Elaborado pelo Sebrae-SP/ Gestão Estratégica, a partir de Data Sebrae, Cadastro Sebrae de Empresas (CSE) 2014, v. 3.0, RIAS/ MTb (2016) e Sebrae-NA/ FGV (2015).

\* Dados para empresas (2014), empregos e folha de salários (2016) e Produto Interno Bruto (2011).

**Figura 1 - Participação dos pequenos negócios na economia do estado de SP.**

Fonte: extraído de SEBRAE. Panorama dos pequenos negócios (2018, p. 6).

O critério de receita bruta (Figura 2) apresenta classificação de pequena empresa quando corresponde a faturamento superior a R\$360.000,00 até R\$4.800.000,00 (SEBRAE, 2020).

CRITÉRIO: RECEITA BRUTA	DEFINIÇÃO	RECEITA BRUTA ANUAL
Microempresa	Sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário.	igual ou inferior a R\$ 360.000,00
Empresa de pequeno porte	A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 4.800.000,00.	superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00
Microempreendedor individual	É a pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional. O microempreendedor pode possuir um único empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa.	igual ou inferior a R\$ 81.000

**Figura 2 - Diferença entre micro empresa, pequena empresa e MEI.**

Fonte: SEBRAE (2020)

Considerando-se o número de funcionários, as MPE encontram-se na faixa de 20 a 99 pessoas ocupadas para o segmento de indústria e de 10 a 49 para o segmento de serviços (SEBRAE, 2018).

Das MPE brasileiras, 52% podem ser consideradas familiares; ou seja, elas possuem sócio ou empregado parente do proprietário (PESSOA, 2017). Entretanto, pesquisa realizada pelo SEBRAE (2018) aponta que um em cada três donos de pequenos negócios possui algum parente como sócio e 51% apontam nem mesmo ter funcionários familiares.

Casillas *et al.* (2007, p. 1) consideram ser “impossível” e até “não recomendável” a classificação de pequenas empresas em sendo familiar ou não sendo familiar e que não há consenso sobre o que é uma empresa familiar. Contrapondo os autores, Cruz e Oliveira (2014, p. 237) asseveram que a

família, comumente, aparece como a mediadora entre o indivíduo e a sociedade, constituindo a instância primária de socialização.

Já Gersick *et al.* (2017, p. 1) apontam que “os funcionários de empresas familiares conhecem a diferença que o controle familiar faz em suas vidas profissionais, na cultura da empresa e em suas carreiras”. Ainda, considera-se que diversos outros autores classificam empresas como familiares a partir de características específicas.

Casillas *et al.* (2007, p. 4-5) caracterizam empresa como: a) a propriedade ou o controle sobre a empresa; b) o poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela empenhado por alguns membros da família; e c) a intenção de transferir a empresa a futuras gerações e a concretização na inclusão de membros dessa nova geração na própria empresa.

Empresa familiar<sup>2</sup> tem, portanto, a interferência em sua condução de pessoas ligadas à família (LEONE, 2004). Por outro lado, situações vivenciadas na empresa acabam interferindo nas relações. Quando em casa, desse modo, pode ser [...] “caracterizada pela existência de relações entre a família e a empresa que não se limitam ao âmbito da gestão [...]” (OLIVEIRA *et al.*, 2012, p. 23).

Dessas características, a empresa familiar tem uma complexidade em seu entendimento em função dos três pilares: propriedade, poder e gestão. Por isso, situações adversas que uma empresa familiar possui, incluindo o processo de sucessão, foco nas conversas e discussões da família, levam à necessidade de seu entendimento (TESTON e FILIPPIM; 2016; FERREIRA e PIANCA, 2017).

Uma empresa nasce do ideal de uma pessoa ou algumas, com grau de parentesco ou não. Ocorrendo a sua evolução, outras pessoas agregam em forma de novos sócios ou empregados (GERSICK *et al.*, 2017).

As empresas são criadas e organizadas para atingir metas e propósitos, tendo como pano de fundo o fato de que uma única pessoa, o empreendedor, não a mantém (SCHEIN, 2009). Por outro lado, a construção da cultura dessa

---

<sup>2</sup> “Desse modo, pode-se dizer que a empresa familiar é aquela desenvolvida pelo espírito empreendedor de um fundador, cujo capital majoritário e controle encontram-se nas mãos de uma única ou mais famílias e na qual existe uma influência mútua que envolve os sistemas empresariais e familiares” (LIMA, 2016, p. 23).

empresa passa por três pontos, tendo como maior foco o impacto dos fundadores sobre ela.

Basicamente, as culturas emergem de três fatores: (1) as crenças, valores e suposições dos fundadores da organização; (2) as experiências de aprendizagem dos membros do grupo à medida que a organização se desenvolve; e (3) as novas crenças, valores e suposições introduzidos por novos membros e líderes. (SCHEIN, 2009, p. 211-212).

Os fundadores têm suas crenças, valores e formas de dirigir a empresa. Ao ter pessoas na equipe que compartilham suas ideias e gestão, esta terá sucesso. Ao longo de sua história e na percepção de que esta conduta não é o melhor caminho, a cultura deverá ser alterada, sendo mais difícil se o fundador ainda estiver no comando (SCHEIN, 2009).

De acordo com Schein (2009, p.256) “ Todas as organizações passam por um processo de diferenciação à medida que envelhecem e crescem”. Desse modo, ao crescer pode tornar-se ineficiente quando o fundador comanda e centraliza.

Em contrapartida, a preparação da empresa para a sucessão vem através de definições de políticas, ações e diretrizes envolvendo sócios e sucessores. As empresas, para seu funcionamento, instituem diretrizes, formais ou não, que facilitem a visualização do sistema de poder hierárquico (SILVEIRA, 2015).

Seu sucesso é decorrente de perfil e talento empreendedores de quem a fundou, muitas vezes até de forma intuitiva e sem o receio de arriscar-se no mercado (LONGENECKER *et al.*, 2018). A depender do perfil desse empreendedor, sua empresa tomará o rumo da centralização ou da liberdade para agir e tomar decisões (IBGC, 2018).

Fundadores apresentam dificuldades em renunciar ao que foi um dia seu sonho e hoje sua realidade, conseguem nominar sucessor, ainda assim não delegam responsabilidades, de forma inconsciente, por considerá-los competentes e poderosos (SCHEIN, 2009).

A transição entre gerações é um evento considerado crítico, dado que a cultura instalada pelo fundador pode ou não ser mantida, quando deveria

produzir melhoria em aspectos de valorização da sua identidade e competência.

“Provavelmente, tal processo pode ser gerenciado apenas de dentro, porque alguém de fora não poder entender as sutilezas das questões culturais e os relacionamentos emocionais entre fundadores e funcionários” (SCHEIN, 2009, p.279).

“É difícil julgar uma cultura quando se está de fora” (MORGAN, 2006, p.143).

As mudanças nas empresas advêm da mudança de cultura e não constitui processo simples (MORGAN, 2006). À luz de Morgan (2006) cultura é entendida como sendo a maneira como as pessoas vivem e, levam este estilo para dentro das organizações.

Entender a cultura é entender como a organização funciona, as situações existentes e “[...] ajudam a enfrentar as situações que vivemos e também dão as bases para tornarmos nosso próprio comportamento consciente e significativo” (MORGAN, 2006, p. 159).

Em nossa tentativa de entender a cultura organizacional, vamos: explorar a ideia de que a própria organização é um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento de uma sociedade; focalizar a ideia de que a cultura varia de uma sociedade para outra e examinar como isto nos ajuda a entender variações em organizações de diferentes nacionalidades; explorar padrões de cultura e subcultura corporativas entre e dentro de organizações e examinar detalhadamente como os padrões de cultura são criados e mantidos e como as organizações são realidades socialmente construídas. (MORGAN, 2006, p. 138)

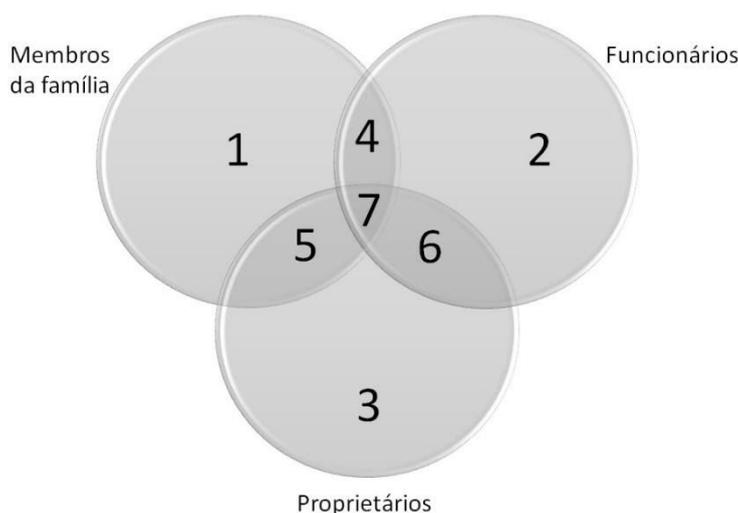
As mudanças em sua maioria, resultam da mudança de comportamento (SCHEIN, 2009) e estabelecer formas de gerenciamento controlado é um caminho para manter ou mudá-la sem perder o que é importante à sua sobrevivência.

Quando se inicia uma empresa, principalmente quando há cônjuge, inicia-se, também, as mudanças nas bases de relacionamento e desenvolvimento de uma família. O sucesso de uma empresa familiar pode significar o incentivo desses membros e, não havendo, pode estar destinada ao fracasso. Pondera-se, ainda, que, tendo a empresa sucesso e as bases de

relacionamentos familiares instáveis, o casamento pode ficar comprometido (LONGENECKER *et al.*, 2018).

É relevante diferenciar empresa familiar de família e entender que a família tem como objetivo estabelecer valores e princípios, apoiar e assistir quem a compõe, sejam pais, cônjuges, filhos, agregados, netos. Sob outra perspectiva, o papel da empresa é, também, criar valores, mas que lhe deem sustentação em relação ao mercado e ao seu crescimento (LONGENECKER *et al.*, 2018).

Cada membro da família exerce um papel, demonstrado no modelo de três círculos, conforme Gersick *et al.* (2017), Casillas *et al.* (2007) e Longenecker *et al.* (2018). O referido modelo (Figura 3) auxilia na compreensão dos papéis exercidos pelas partes e a interação delas, dos interesses envolvidos e dos possíveis conflitos e ajustes necessários à gestão da empresa.



**Figura 3 - Modelo de três círculos das empresas familiares.**

Fonte: extraído de Longenecker *et al.* (2018, p. 94).

Legenda:

- 1- Membro da família (não envolvido nos negócios)
- 2- Funcionários que não são da família
- 3- Proprietários que não são da família (que não estão envolvidos na operação da empresa)
- 4- Um funcionário que é membro da família (que não é proprietário)
- 5- Um proprietário membro da família (que não está envolvido na operação da empresa)
- 6- Um funcionário que também é proprietário (que não é membro da família)
- 7- Um membro da família que é proprietário e funcionário

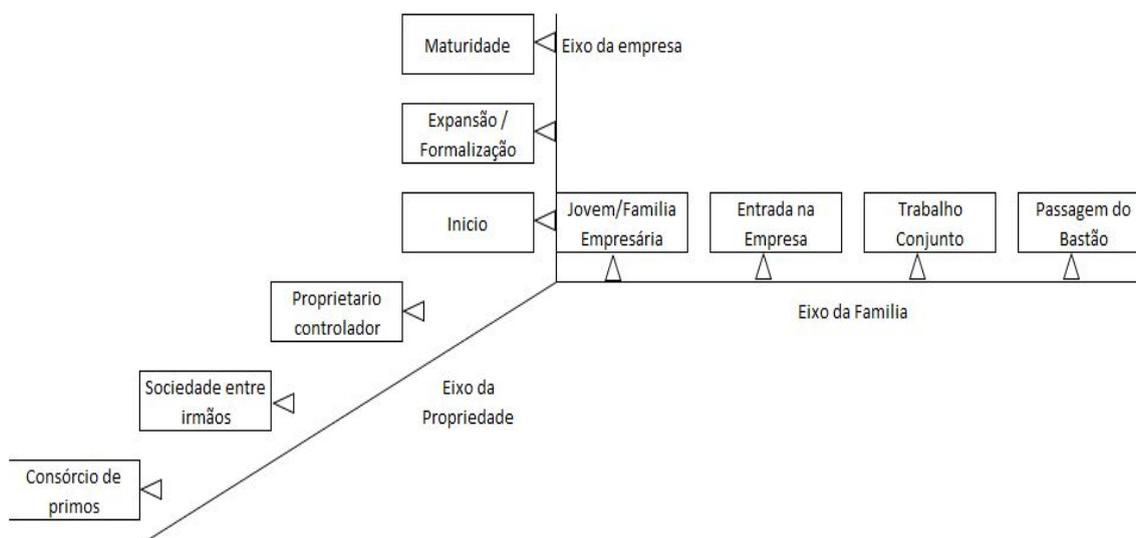
Passar de uma geração a outra é uma questão de tempo e decisivo para a empresa (COSTA *et al.*, 2015), embora muitas não sobrevivam à transição da primeira ou segunda geração (GERSICK *et al.*, 2017).

O objeto de estudo desta dissertação é a empresa de pequeno porte, não a classificando em familiar ou não (GERSICK *et al.*, 2017) para efeito de pesquisa. As problemáticas da sucessão ocorrem em qualquer uma delas. Como mencionado por Pessoa (2017), 52% das MPE são consideradas familiares. Já o SEBRAE (2018) aponta que 51% das empresas não possuem nem mesmo funcionários familiares, o que pode ser mais significativo em empresa familiar pelos vínculos (CASILLAS *et al.*, 2007) que se tem e dificuldade em separar o que é empresa e o que é família (CASILLAS *et al.*, 2007; COSTA *et al.*, 2015).

## **2.2 Ciclo de vida das pequenas empresas familiares e não familiares**

Conhecer como funciona o ciclo de vida das empresas é crucial para o entendimento do processo de sucessão e manutenção da prosperidade e perpetuidade delas (FERIGATO, 2018). Permite, também, alargar a visão sobre estratégias e expandir o nível de informações internas (ARAÚJO e ARAÚJO, 2015).

No modelo defendido por Gersick *et al.* (2017), ao conceito de empresa, propriedade e família é adicionado o fator tempo como determinante para a compreensão do ciclo de vida, denominado Modelo Tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar (Figura 4).



**Figura 4 - Modelo tridimensional de desenvolvimento**

Fonte: Gersick *et al.* (2017, p. 17).

A evolução dos três pontos mostra a gestão da empresa e sua dinâmica ao longo do tempo. Os autores mostram as características de cada estágio dentro desse modelo, sendo evidenciadas nos Quadros 1, 2 e 3.

A empresa familiar tem seu valor não somente em função do nome que carrega (Quadro 1), mas também do direcionamento que a família envolvida dá a ela e da interligação nas diversas fases do desenvolvimento da propriedade. Toda transição existente nessa cadeia, acréscimo ou decréscimo de pessoas da família ou entrada de profissionais sem grau de parentesco, muda a rota da empresa (CASILLAS *et al.*, 2007; GERSICK *et al.*, 2017;).

Sair do estágio de proprietário controlador e traçar o percurso para a segunda geração pode instaurar conflitos (GERSICK *et al.*, 2017). Quanto maior for o controle, menor será a tomada de decisão compartilhada. Entrando no estágio de desenvolvimento com controle de irmãos, pode ocorrer a definição pelo poder de decisão em um único irmão. O desafio é atender as necessidades da empresa e da família (CASILLAS *et al.*, 2007; GERSICK *et al.*, 2017;).

Desse modo, pode haver decisão compartilhada embora um dos irmãos seja o líder. O estágio de propriedade entre primos (Quadro 1) pode ocorrer na

terceira geração e com uma empresa já expandida em tamanho e porte (GERSICK *et al.*, 2017).

#### Quadro 1 - Dimensão de desenvolvimento da propriedade

CARACTERÍSTICAS	DESAFIOS-CHAVE
<b>PROPRIETÁRIO CONTROLADOR NO DESENVOLVIMENTO DA PROPRIEDADE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controle na propriedade consolidado em uma pessoa ou um casal.</li> <li>▪ Outros proprietários, caso existam, possuem somente participação simbólica e não exercem nenhuma autoridade significativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capitalização.</li> <li>▪ Equilibrar o controle unitário com a entrada de interessados-chave.</li> <li>▪ Escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração.</li> </ul>
<b>SOCIEDADE ENTRE IRMÃOS NO DESENVOLVIMENTO DE PROPRIEDADE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dois ou mais irmãos com controle acionário.</li> <li>▪ Controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capitalizar.</li> <li>▪ Desenvolver um processo para a partilha do controle entre proprietários.</li> <li>▪ Definir o papel dos sócios não funcionários.</li> <li>▪ Reter o capital.</li> <li>▪ Controlar a orientação das facções dos ramos da família.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Muitos primos acionistas.</li> <li>▪ Mistura de sócios funcionários e não funcionários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administrar a complexidade da família e do grupo de acionistas.</li> <li>▪ Criar um mercado de capital para a empresa familiar.</li> </ul>

Fonte: Gersick *et al.* (2017).

No Quadro 2, são evidenciados os estágios quando se trata da Dimensão de Desenvolvimento da Família. As pessoas, como seres individuais, passam por diversas fases durante a vida. Essas transformações não somente atingem seu próprio comportamento, mas influenciam no direcionamento que dão à profissão, a se manter ou não no negócio da família.

Conseqüentemente, interferem na condução da passagem de uma geração a outra quando esse estágio for necessário (CARTER e MCGOLDRICK, 2011; GERSICK *et al.*, 2017). “Nossa opinião é a de que a ‘família’ compreende todo o sistema emocional de pelo menos três, e agora frequentemente quatro gerações” (CARTER e MCGOLDRICK, 2011, p. 9).

No estágio de afastamento do fundador, o processo torna-se mais complexo e não configura apenas passar a direção da empresa ao sucessor, mas garantir a continuidade dela.

### Quadro 2 - Dimensão de desenvolvimento da família

CARACTERÍSTICAS	DESAFIOS-CHAVE
<b>JOVEM FAMILIA EMPRESÁRIA DE DESENVOLVIMENTO FAMILIAR</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geração adulta abaixo dos 40 anos.</li> <li>▪ Filhos, se houver, abaixo dos 18 anos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criar um “empreendimento casamento” viável.</li> <li>▪ Tomar as decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família.</li> <li>▪ Estabelecer relacionamento com a família ampliada.</li> <li>▪ Educar os filhos.</li> </ul>
<b>ENTRADA NA EMPRESA DO DESENVOLVIMENTO DA FAMILIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geração mais velha entre 35 e 55 anos.</li> <li>▪ Geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administrar a transição da meia-idade.</li> <li>▪ Separar e individualizar a geração mais nova.</li> <li>▪ Facilitar um bom processo para as decisões no início sobre carreiras.</li> </ul>
<b>TRABALHO CONJUNTO DE DESENVOLVIMENTO DA FAMILIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geração mais antiga entre 50 e 65 anos.</li> <li>▪ Geração mais jovem entre 20 e 45 anos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promover cooperação e comunicação entre gerações.</li> <li>▪ Encorajar a administração positiva de conflitos.</li> <li>▪ Administrar as três gerações da família que trabalham em conjunto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geração mais velha com 60 ou mais anos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Afastamento da geração mais velha da empresa.</li> <li>▪ Transferência da liderança da família de uma geração para outra.</li> </ul>

Fonte: Gersick *et al.* (2017).

A Dimensão de Desenvolvimento da Empresa aponta a evolução quando sinaliza a linha do tempo, indo de sua criação à sua maturidade (Quadro 3). É possível compreender a participação/envolvimento da família nessas diversas fases, indo de uma demanda maior a uma menor em função

de seu crescimento e participação de profissionais não parentes na direção e comando dela. O desejo é de que o negócio dê certo e fará o que for necessário para isso (GERSICK *et al.*, 2017; LONGENECKER *et al.*, 2018).

Assim, a perpetuação da empresa familiar está ligada à sua atuação no mercado em relação à concorrência, situação política e econômica nas esferas municipal, estadual e federal, à oferta de produtos e inovação e ao processo de sucessão.

### Quadro 3 - Dimensão de desenvolvimento da empresa

CARACTERÍSTICAS	DESAFIOS-CHAVE
<b>INICIAL DE DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrutura organizacional informal com o proprietário-gerente no centro.</li> <li>▪ Um produto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sobrevivência (entrada no mercado, planejamento de negócios, financiamento).</li> <li>▪ Análise racional <i>versus</i> sonho.</li> </ul>
<b>EXPANSÃO/FORMALIZAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrutura cada vez mais funcional.</li> <li>▪ Vários produtos ou linhas de negócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evolução do papel do proprietário-gerente e profissionalização da empresa.</li> <li>▪ Planejamento estratégico.</li> <li>▪ Sistema e políticas organizacionais.</li> <li>▪ Administração do caixa.</li> </ul>
<b>MATURIDADE DO DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrutura organizacional favorece a estabilidade.</li> <li>▪ Base de clientes estável (ou em declínio) com crescimento modesto.</li> <li>▪ Estrutura divisional dirigida pela equipe da alta gerência.</li> <li>▪ Rotinas organizacionais bem-sucedidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Novo foco estratégico.</li> <li>▪ Comprometimento de gerentes e acionistas.</li> <li>▪ Reinvestimento.</li> </ul>

Fonte: Gersick *et al.* (2017).

PwC (2016, p. 5) indica que “43% das empresas familiares no mundo não têm plano de sucessão e apenas 12% chegam a terceira geração”. Segundo Abreu [SI] [2020?] a venda da empresa se dá à medida em que não há sucessores ou interesse dos possíveis sucessores. O fracasso de uma

empresa familiar pode se originar, também, a partir da introdução de sucessores não identificados com o negócio. A falta de planejamento para o momento da sucessão pode levar ao fechamento ou venda da empresa.

O entendimento do ciclo de vida das empresas auxilia no planejamento, durante sua existência, para o momento em que será necessário efetuar a transição de direção ou processo de sucessão (FERIGATO, 2018).

### **2.3 Processo de sucessão**

Sucessão é um dos processos mais significativos em uma empresa e ocorre quando esta encontra-se na fase de maturidade ou por falta de seu fundador, seja por doença ou morte (LEONE, 2004; FERRAZZA, 2010; COSTA *et al.*, 2015; GERSICK *et al.*, 2017). Uma empresa pode não sobreviver ou ficar na família em função da morte de seu fundador, como demonstra o case de Roberto Simonsen. Por ocasião de seu falecimento, aos 59 anos e de forma repentina, os filhos assumem a empresa e com o tempo percebem a não preparação para isso, vendendo-a (VIDABRILHANTE, [s.d].)

Um fato determinante e que pode interferir nesse processo é o perfil do fundador, ratificado por (KETS de VRIES, 2010, p.3) “No mundo organizacional, liderança eficaz e sucesso organizacional estão intimamente interligados, sem nenhuma organização mais forte que a qualidade de sua liderança (tradução nossa).” Liderar pelo exemplo influencia a equipe em suas ações e a desenvolver seu próprio estilo de liderança.

Outro fator que interfere nessa trilha é o perfil do fundador. Pessoas com perfil dominante, acostumadas a centralizar decisões e entender que a empresa chegou onde está em função da sua forma de conduzir, tendo prevalência em manter grau elevado de controle, agirão em relação ao processo de sucessão de uma forma mais conflituosa (SCHEIN, 2009; FERRAZZA, 2010).

Por outro lado, um perfil, embora dominante, necessário à condução de qualquer empreendimento, mas amadurecido e encontrando no sucessor a abertura para aprendizado, comprometimento e redefinição de papéis, poderá ser facilitado pelo acompanhamento e orientações de comando (CASILLAS *et al.*, 2007; LONGENECKER *et al.*, 2018).

A forma como o sucessor foi incentivado e o relacionamento com o sucedido falam muito do êxito na sucessão (GERSICK *et al.*, 2017). De acordo com Velloso e Grisci (2014), não misturar família com empresa, nessa relação, parece ser um diferencial para esse êxito. É a experiência de um e a dinâmica do outro que, juntas, farão, desse momento, um caminho mais certo e menos traumático.

Em conformidade com Velloso e Grisci (2014, p. 368), “as empresas familiares combinam as tensões da vida familiar com as tensões da vida empresarial e, em nenhum momento, elas são unificadas de forma tão forte como na troca de geração”.

O planejamento realizado desde o seu início evita conflitos e proporciona benefícios aos envolvidos, uma vez que toma conhecimento da trajetória que terá que realizar. Longenecker *et al.* (2018, p. 99) pergunta: “Os filhos devem ser recrutados para trabalhar na empresa familiar ou devem se dedicar à carreira de sua escolha?” e responde, à luz de especialistas, que recomenda a inserção dos filhos quando ainda crianças como forma de despertar esse interesse.

Casillas *et al.* (2007, p. 199) ressaltam que [...] “os pais ensinam os filhos atitudes importantes” e [...] “pais vão preparando o cenário para uma transição tranquila”. Essa prática, no entanto, deve ser comedida e conceder a liberdade de escolha, principalmente em função de perfil, talento e desejos (COSTA *et al.*, 2015), a exemplo de Roberto Giustino, filho de joalheiro, proprietário de uma pequena oficina que mantinha em sua própria casa.

“Meu pai fazia conserto de joias e fabricava peças sob encomenda, como alianças, anéis e pingentes. Ele trabalhava só no varejo. Nunca me interessei em trabalhar ali, porque meu pai dava conta sozinho do serviço e depois por não querer ficar sob a tutela dele. Queria conhecer coisas novas”. (VARELLA, 2018).

Passando outras empresas, incluindo as de família, segmento de joias, abriu sua própria fábrica, fechada por contingência financeira decorrente de perdas por ter sofrido assalto. Em 1995 cria nova empresa, hoje sendo uma franqueadora no segmento de educação profissional (VARELLA, 2018; VIDABRILHANTE [s.d]).

Sendo a decisão por sucessor familiar, o desenvolvimento da qualificação é indiscutível para que, no futuro, possa assumir o comando do negócio (OLIVEIRA *et al.*, 2012) assim como a escolaridade. Segundo Costa *et al.* (2015), experiências em outros segmentos de negócios, porte de empresas e mercado exterior auxiliarão no desenvolvimento dessas competências e ampliarão a visão quando assumir o comando da empresa da família além de criar a confiança e credibilidade junto à equipe de funcionários (LONGENECKER *et al.*, 2018).

Uma das alternativas seria então buscar a profissionalização dos membros da família, o que significa preparar os sucessores e os grupos familiares envolvidos, dotando-os das ferramentas necessárias para gerir a empresa. Essa possibilidade aparece como uma das mais importantes alternativas que vêm sendo adotadas pelas empresas familiares, e a preparação, a competência e o mérito dos herdeiros tornam-se os critérios mais importantes para a escolha do sucessor. (OLIVEIRA *et al.*, 2012, p. 180).

A pesquisa Retratos de família: um panorama do histórico e perspectivas das empresas familiares brasileiras, realizada por KPMG (2017, p. 2), traz como depoimento a fala de Rafael Battistella, da Battistella Administração e Participações:

Vejo sucessão e liderança como os principais desafios de uma empresa familiar – estes dois aspectos estão interligados e são potenciais geradores de conflitos dentro das empresas familiares. É importante que esteja muito claro como acontecerá o processo de sucessão entre as gerações, bem como a formação de lideranças dentro da família. Devemos trabalhar todos os membros da família para alinhar as expectativas e deixar claros os passos para a formação dos novos líderes. Os membros da nova geração devem fazer parte da construção destas etapas, tanto para a sucessão quanto para o desenvolvimento das novas lideranças, considerando as competências necessárias à estratégia do negócio.

O planejamento é ponto focal para a transição na direção da empresa e a introdução do novo sucessor. Bork *et al.* (1997 *apud* CASILLAS *et al.*, 2007, p. 233-234) trazem seis passos como indicação para esse planejamento:

- 1º Passo ter o compromisso de todos os envolvidos, comprometendo o que for necessário para o êxito do processo;
- 2º Passo trabalho conjunto e não ter a competitividade como foco nesse momento;

- 3º Passo criar plano estratégico e declaração de missão buscando manter o direcionamento de qualidade que a manteve no mercado;
- 4º Passo elaborar plano de desenvolvimento pessoal a todos os envolvidos familiares que estarão na empresa;
- 5º Passo criar mecanismos para comunicação entre Direção e Conselho, mantendo decisões estratégicas sob a ótica de todos;
- 6º Passo estabelecer estruturas que atendam à legislação e aos aspectos financeiros que permitam o processo de sucessão.

Os passos citados são importantes para a manutenção da empresa, uma vez que a família continua a depender dela para sua sobrevivência. Recomendações são indicadas, conforme Casillas *et al.* (2007, p. 235-238), visando a um caminho mais adequado à sucessão:

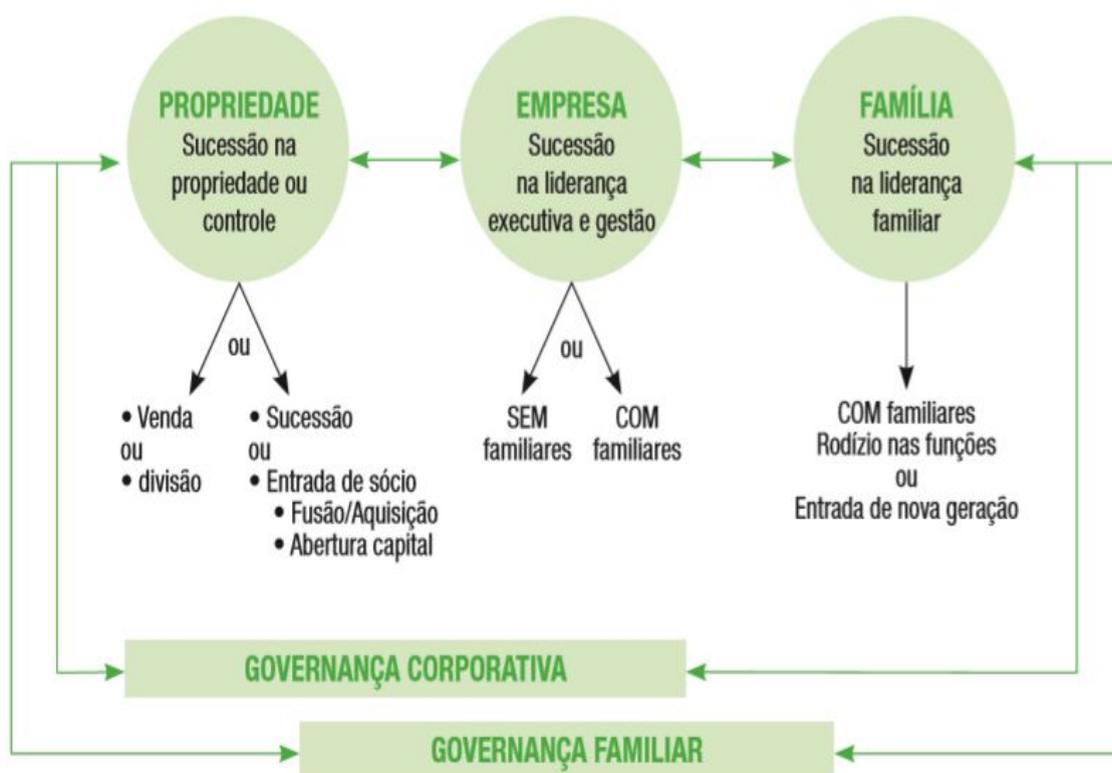
- A. preservar a empresa;
- B. agir conforme os números;
- C. não evitar as decisões difíceis;
- D. planejar e administrar estrategicamente;
- E. conhecer a lei e obedecê-la;
- F. não ignorar nenhum detalhe;
- G. restringir-se ao programa de sucessão;
- H. confiar em sua intuição e em seu bom senso comercial;
- I. não acelerar demais;
- J. observar atentamente o ponto de equilíbrio;
- K. controlar o processo de transição;
- L. ditar normas e estabelecer condições;
- M. entender que normas são necessárias;
- N. autoridade implica em responsabilidade;
- O. marcos e postos de controle.

Deixar a empresa preparada para a sucessão é um marco significativo, podendo ser um facilitador e evitar conflitos na passagem do comando (OLIVEIRA *et al.*, 2012; TESTON e FILIPPIM, 2016; FERREIRA e PIANCA, 2017).

Há constantes buscas a instrumentos que facilitam esse acesso e o estabelecimento da governança é uma delas:

O processo da sucessão e de profissionalização da empresa familiar demanda alterações na estrutura de propriedade e de controle dessas organizações, o que implica a reconfiguração das relações de poder – o que se pode chamar de ‘governança da empresa’ (OLIVEIRA *et al.*, 2012, p. 180)

Para um processo de sucesso com impactos minimizados nas esferas família, propriedade e gestão, implementar governança corporativa e familiar pode ser o caminho de equilíbrio na transição entre gerações (Figura 5).



**Figura 5 - Eventos-chave no processo de sucessão**

Fonte: extraído de IBGC (2016, p. 29).

## 2.4 Governança corporativa

As empresas, para seu funcionamento, instituem diretrizes, formais ou não, que facilitam a visualização do sistema de poder hierárquico (SILVEIRA,

2015). Seu sucesso é decorrente de perfil e talento empreendedores de quem a fundou, muitas vezes de forma intuitiva e sem o receio de arriscar-se no mercado (LONGENECKER *et al.*, 2018).

De acordo com o SEBRAE (2019), seu sonho é empreender e ter o conforto para si e sua família. A depender do perfil desse empreendedor, sua empresa tomará o rumo da centralização ou da liberdade para agir e tomar decisões (IBGC, 2018).

Considerando o início da empresa *versus* a idade de seu fundador e estágio de vida, poderá ou não ter outras pessoas da família participando tanto das decisões como das operações, influenciadas pelo comportamento mais autoritário ou mais democrático de quem a conduz (SILVEIRA, 2015).

O curso de desenvolvimento e crescimento da empresa (MACHADO FILHO, 2006) exige [...] “gestão mais descentralizada com delegação de poder e responsabilidade, sobretudo monitoramento eficiente [...] (MACHADO *et al.*, 2013, p. 203), fazendo com que haja a necessidade do posicionamento em relação às expectativas culturais.

O caminho a ser percorrido por uma empresa familiar, com parentesco ou não, é cruzado por questões internas como processos, atendimento à legislação na sua totalidade ou não, e introdução de conceitos éticos ou de priorização de outros aspectos (FERRAZZA, 2010).

Na sucessão, pontos como esses são motivos de conflitos e desconfiças, o que dificulta todo o processo. Como citado, sucessão não é um evento, e sim um processo. O sistema de governança estabelece *modus operandi* explícito para o sucesso desse processo e, inclusive, para tratar dos interesses das partes (GUERRA, 2017).

O conceito de governança é trazido por Silveira (2015) como sendo a maneira como se conduz uma empresa através de regras, declaradas ou não, a forma como o relacionamento entre as partes ocorre e a transparência em suas condutas financeiras. Em concordância com Silveira (2015), Guerra (2017, p. 45) destaca:

Governança corporativa se refere a tomar decisões, controlar sua implementação e distribuir os resultados de maneira justa para as diferentes partes envolvidas, é orientada para a criação de valor no longo prazo, preservando o equilíbrio entre os interesses dessas mesmas partes.

Já Machado Filho (2006, p. 76) cita: “Na sua essência, a governança trata da minimização de assimetrias e conflitos de interesses à delegação de poder”.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC<sup>3</sup> é um órgão direcionador no contexto das implantações do processo de governança, principalmente no âmbito nacional, e mostra a diferença entre governança corporativa e governança familiar (IBGC, 2016), abordando a necessidade da existência dos dois conceitos.

O IBGC (2015, p. 20) conceitua governança corporativa:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

A governança corporativa tem suas ações voltadas ao negócio em si, estratégias para perpetuidade e manutenção da sua identidade. Já a governança familiar age nas relações da família (IBGC, 2016, p. 12):

Em termos simples, pode-se dizer que é o sistema pelo qual a família desenvolve suas relações e atividades empresariais, com base em sua identidade (valores familiares, propósito, princípios e missão) e no estabelecimento de regras, acordos e papéis. A governança familiar acontece, na prática, por meio de estruturas e processos formais. Seu objetivo é obter informações mais seguras e mais qualidade na tomada de decisões, auxiliar na mitigação ou eliminação de conflitos de interesse, superar desafios e propiciar a longevidade dos negócios.

Uma complementa a outra. A governança corporativa alinha ações direcionadas a decisões organizacionais para controle da gestão do negócio e

---

<sup>3</sup> O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no País, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional (IBGC, 2017).

a familiar atua nas relações para a minimização de conflitos e a busca por longevidade da empresa.

Gestão empresarial com sistema de governança corporativa é a maneira como se conduz uma empresa através de regras, declaradas ou não, a forma como o relacionamento entre as partes ocorre e a transparência em suas condutas financeiras (SILVEIRA, 2015), a tomada de decisão, o controle e distribuição de resultados de forma equitativa, além da criação de valores (GUERRA, 2017). A adoção dos princípios e estrutura de governança direcionam a empresa para uma gestão empresarial controlada e equilibrada.

O envolvimento da família, o alinhamento de seus valores e as razões do negócio são fundamentais para a estruturação da empresa e a implantação dos princípios e práticas de governança (IBGC, 2016). O comportamento dos envolvidos passa a ser o cerne da questão, com disposição para atitudes e decisões em função da empresa, e não somente mecanismos de controle (SILVEIRA, 2015).

Silveira (2015) reflete sobre a complexidade das empresas familiares em função de suas características, principalmente no que tange às relações entre as pessoas envolvidas no negócio e a família propriamente dita. Mostra os riscos e as vantagens potenciais (Quadro 4).

**Quadro 4 - Principais riscos e vantagens potenciais das empresas**

<b>PRINCIPAIS RISCOS</b>	<b>PRINCIPAIS VANTAGENS</b>
Problemas sucessórios e de transição de gerações	Maior convergência de interesses entre acionistas e administradores
Nepotismo, informalidade na avaliação de desempenho e ausência de meritocracia	Maior comprometimento e dedicação dos executivos familiares com a empresa
Criação de facções entre ramos familiares	Adoção de um horizonte temporal mais longo nas decisões empresariais
Separação das questões familiares das questões empresariais	Maior agilidade no processo decisório
Manutenção dos profissionais em certas situações	Maior interesse dos controladores em construir um negócio para gerações futuras
Ausência de fóruns para solução de divergências de âmbito familiar	

Fonte: Silveira (2015, p. 254-255).

#### **2.4.1 Princípios básicos da governança corporativa**

A implementação da governança corporativa tem o intuito de estabelecer a relação gestão x propriedade x família e dar equilíbrio aos três pontos (VELLOSO e GRISCI, 2014) minimizando seus impactos.

O IBGC (2015) indica os princípios básicos de governança (Quadro 5) aplicáveis em qualquer tamanho de empresa, aberta ou fechada, familiar ou não (IBGC, 2016), para guiar as ações definidas no código de melhores práticas.

### Quadro 5 - Princípios básicos da governança corporativa

<b>Transparência</b>	Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando, também, os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.
<b>Equidade</b>	Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
<b>Prestação de Contas (<i>accountability</i>)</b>	Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo, integralmente, as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.
<b>Responsabilidade Corporativa</b>	Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos.

Fonte: IBGC (2015).

#### 2.4.2 Boas práticas da governança corporativa

Empresas familiares ou não, podem implantar um programa de governança corporativa e familiar (IBGC, 2016).

A implantação de um programa de governança corporativa e familiar passa a ser desafio para empresas familiares em função de suas particularidades, da presença de familiares em cargos de comando ou a ausência deles, da preparação e desenvolvimento de competências destes para gerir o negócio, das relações afetivas e da interdependência empresa x família (CRUZ e OLIVEIRA, 2014), da manutenção de princípios, valores e comportamento ético.

Esses princípios são fundamentais ao desenvolvimento da boa governança (IBGC, 2015). Assim, a governança corporativa e familiar estabelece forma de equilíbrio com foco na profissionalização do negócio (SILVEIRA, 2015).

Silveira (2015) elenca questões de governança para empresas familiares, que são reflexões para a condução desse processo (Tabela 1).

**Tabela 1 - Questões específicas de governança para empresas familiares**

1.	Que mecanismos devem ser implantados, a fim de assegurar que a empresa – e não a família – seja colocada em primeiro lugar nas decisões empresariais?
2.	Como criar um sistema de contrapesos no processo decisório que evite concentração excessiva de poder nas mãos do fundador ou representante da família controladora?
3.	Como estruturar um processo de sucessão de lideranças e de transição de gerações que assegure sucesso nesse momento especialmente crítico para as empresas familiares?
4.	Que medidas devem ser implantadas para criar um ambiente meritocrático na alta gestão, evitando situações de nepotismo e fuga de talentos?
5.	Como estruturar um sistema de avaliação de desempenho formal e imparcial nos órgãos e cargos-chave de governança?
6.	Como criar mecanismos de prestação de contas transparentes para com os familiares não envolvidos com a gestão diária, evitando ruídos em relação aos resultados e utilização indevida de recursos da empresa por familiares?
7.	Como resolver as questões familiares de modo a assegurar uma relação harmônica entre os diferentes ramos da família controladora, principalmente quando da entrada de agregados e da formação dos membros mais jovens?
8.	Como equacionar as demandas de financiamento da empresa <i>vis-à-vis</i> às demandas de recursos por parte dos familiares?

Fonte: Silveira (2015, p. 251).

As questões apontadas levam a refletir sobre quais ações devem ser desenhadas para que o processo de sucessão transcorra sem conflitos exacerbados e conduzir a gestão para um crescimento (NICÁCIO *et al.*, 2019).

#### **2.4.2.1 Estrutura do código das práticas da governança corporativa e familiar**

O IBGC criou Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa e, em 2015, lançou sua 5ª edição, balizando a estrutura para a aplicação dos instrumentos de governança:

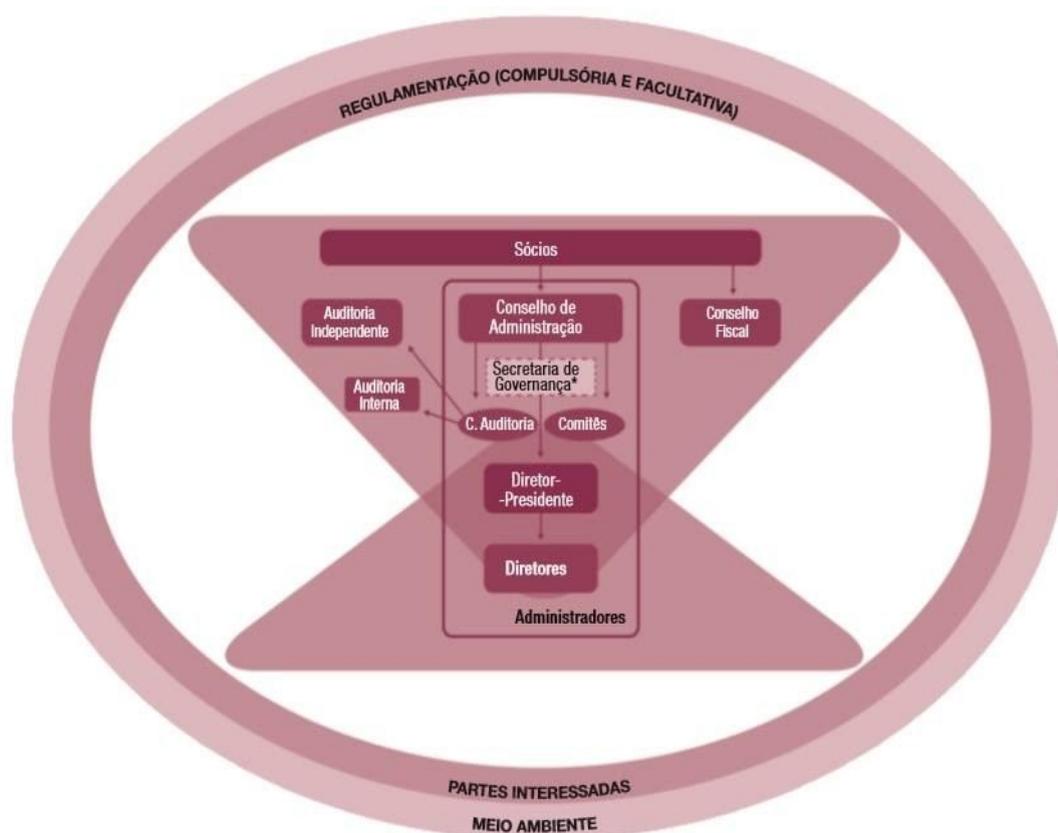
Nesse sentido, esta 5ª edição do Código adota uma abordagem que estimula o uso consciente e efetivo dos instrumentos de governança, focando a essência das boas práticas. Tornou-se, portanto, menos prescritiva, ampliou o olhar sobre as diversas partes interessadas (*stakeholders*<sup>4</sup>) da empresa, reforçou a fundamentação das boas

<sup>4</sup> Qualquer pessoa, entidade ou sistema que afeta ou é afetado pelas atividades de uma organização; partes interessadas (IBGC, 2015).

práticas de governança e explicitou a importância da ética nos negócios (IBGC, 2015, p. 13).

A estrutura apresentada não tem caráter rígido de aplicação, podendo ser referência para a adaptação às características da empresa que irá implementá-la (IBGC, 2015) em função das características de pequenas empresas. Como cita Lima (2016, p. 70), “a governança pode contribuir com uma gestão correta da empresa, distanciando seu comando dos problemas familiares, com a simples criação de um conselho gestor, ainda que mais flexível que o das grandes organizações”.

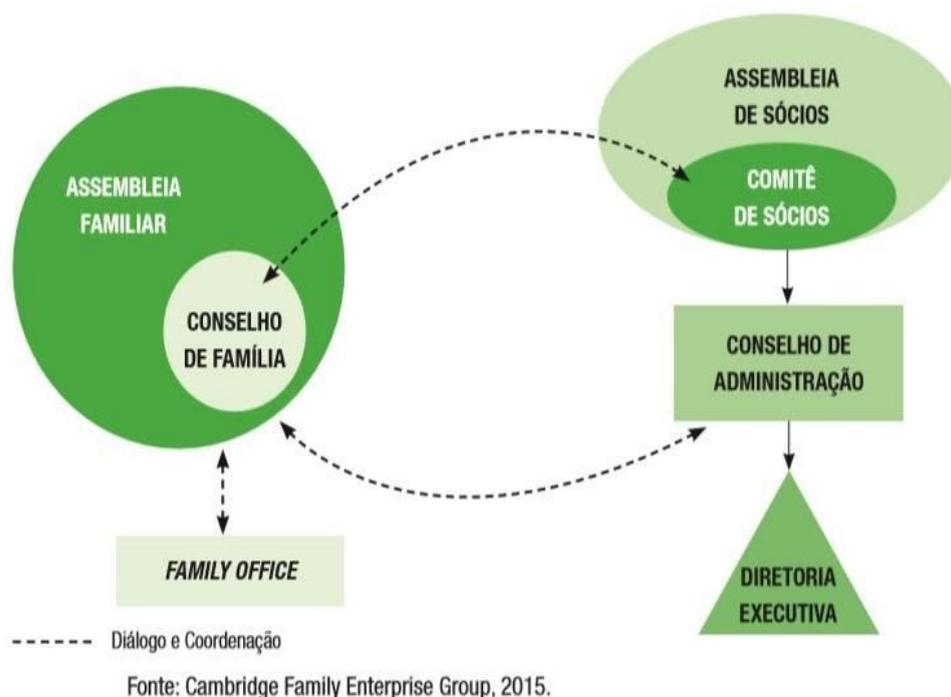
Metodologicamente, as estruturas da governança corporativa e familiar são representadas nas Figuras 6 e 7 e conduzem às práticas recomendadas em cada um dele.



**Figura 6 - Contexto e estrutura do sistema de governança corporativa.**

Fonte: IBGC (2017, p. 15).

O profissional da secretaria de governança não é administrador apesar de inserido nos demais órgãos do âmbito dos administradores.



**Figura 7 - Estrutura de governança familiar**

Fonte: IBCG (2016, p. 33).

Práticas da estrutura de governança corporativa (Quadro 6) e familiar (Quadro 7)

**Quadro 6 - Estrutura de governança corporativa**

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	
<b>1. Sócios</b>	Alinhamento dos interesses dos sócios.
<b>2. Conselho de administração</b>	Órgão responsável pelo direcionamento do planejamento estratégico e de decisões que dele decorrer. Responsável, ainda, pela manutenção dos princípios e valores que fundamentam o processo de governança.
<b>3. Diretoria</b>	Órgão que responde pela gestão da empresa, levando-a ao cumprimento de seu objeto e função social. Administra e conduz os negócios da empresa estabelecidos em estratégia direcionada pelo Conselho de Administração. Define políticas e processos e, através destes, propaga os valores da empresa.
<b>4. Órgãos de fiscalização e controle</b>	Órgão que presta assessoria ao Conselho de Administração no controle e qualidade das informações. Busca a confiabilidade e integridade das informações para a proteção da empresa.
<b>5. Conduta e conflito de interesses</b>	O código de conduta tem o objetivo de orientar as ações das pessoas envolvidas quanto a princípios éticos, tendo como ponto de referência a cultura da empresa. Sua implantação eleva a imagem da empresa e sua reputação.

Fonte: extraído de IBGC (2015, 2016).

**Quadro 7 - Estrutura de governança familiar**

<b>ESTRUTURA DE GOVERNANÇA FAMILIAR</b>	
<b>1. Reunião e/ou assembleia familiar</b>	Constitui-se em um fórum de natureza informativa, orientativa e/ou deliberativa, discutindo-se o posicionamento dos membros da família, conforme regras predefinidas. Tem, ainda, o objetivo de favorecer a integração e comunicação entre os participantes.
<b>2. Conselho de família</b>	Grupo de familiares eleito pela assembleia familiar para representá-los e ser a ponte com demais órgãos de governança.
<b>3. Family office</b>	Empresas especializadas, com a participação ou não de familiares, que prestam serviços para administrar os bens/patrimônio da família.
<b>4. Comitê de sócios</b>	Órgão não delibera, discute assuntos societários ou que estejam relacionados exclusivamente aos sócios, faz recomendações, desenvolve ou atualiza acordos de sócios do grupo controlador (família).
<b>5. Coordenação entre a governança corporativa e a familiar</b>	Dá-se por intermédio do Conselho de Administração e do Conselho de Família e/ou Comitê de Sócios de acordo com os papéis definidos a cada um.

Fonte: extraído de IBGC (2015, 2016).

O referencial teórico mostrou a importância das MPE, os desafios do processo de sucessão e os dois principais conceitos de governança – corporativa e familiar (IBGC, 2015, 2016).

A partir desse estudo, buscou-se o desenvolvimento da pesquisa junto às EPP da cidade de Limeira/SP nos segmentos da indústria e serviços.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo aborda os métodos utilizados para a alegação do conhecimento, realizada através da pesquisa bibliográfica, dando sustentação teórica à pesquisa de campo.

#### 3.1 Consolidação da fundamentação teórica

Consolidando conceitos e teorias ora descritas nesse tópico “2. Fundamentação teórica”, sintetiza-se uma matriz (Quadro 8) baseada na Metodologia da Pesquisa (TACHIZAWA, 2018) integrando os objetivos estabelecidos e resultados obtidos (TACHIZAWA, 2018) no desenvolvimento do presente trabalho.

**Quadro 8 - Matriz de integração conceitual**

OBJETIVO ESTABELECIDO	CONCEITO DESCRITO NA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	APLICAÇÃO NA ANÁLISE E RESULTADOS
Diagnóstico do processo de sucessão das MPE pesquisadas	Conceito de micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2020) Ciclo de vida das MPE, familiar e não familiar (LEONE, 2004)	Caracterização do processo sucessório das MPE pesquisadas do setor de joias folheadas da Região de Limeira, SP.
Análise de como as MPE pesquisadas tratam o processo de sucessão e as potenciais ações planejadas e/ou implantadas.	Conceito de governança corporativa segundo IBGC (2020) Processo sucessório nas MPE (LEONE, 2004)	Delineamento das ações planejadas e/ou implantadas. nas MPE pesquisadas
Identificar facilidades e dificuldades do processo de sucessão nas MPE pesquisadas	Conceito de empresas familiares segundo Casillas et al.(2007); Cruz e Oliveira (2014) e Lima (2016) Natureza jurídica das MPE segundo o estatuto nacional das MPE, Lei 123 (BRASIL, 1967)	Análise das facilidades e entraves no processo sucessório das MPE familiares do setor de joias folheadas da Região de Limeira, SP.

Fonte: Adaptado de Tachizawa (2020)

Segundo De Sordi (2013, p. 100) o método de pesquisa qualitativa “emprega técnicas interpretativas para análise e compreensão de fenômenos, de natureza subjetiva” que se aplica neste estudo sobre o processo de sucessão nas MPE. A tabela 2 evidencia de forma sintetizada todos os aspectos utilizados como método de pesquisa.

**Tabela 2 - Método de pesquisa**

Natureza	Exploratória-descritiva
Abordagem	Qualitativa
Método	Levantamento de informações junto a gestores das empresas selecionadas
Empresas	Segmento de joias – seleção aleatória Segmento de serviços – seleção intencional
Coleta de Dados	Entrevista semiestruturada
Análise dos dados	Análise do conteúdo dos relatos

Fonte: elaborada pela pesquisadora (2020)

### 3.2 Delineamento da pesquisa

A cidade de Limeira é um dos municípios do estado de São Paulo que possuía, pelo censo populacional de 2010 realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017), 276.022 habitantes e com expectativas para 2019 de 306.114 habitantes<sup>5</sup>. Em 2017, conforme o IBGE, havia 11.238 empresas atuantes e 93.337 pessoas ocupadas. Sua localização é privilegiada e está na rota das mais importantes vias do País.

Destaca-se como a capital nacional da joia folheada desde janeiro de 2018, mediante a Lei nº 13.610, de 10 de janeiro de 2018, sendo reconhecida nacional e internacionalmente. E, ainda, possui um polo de empresas do segmento de joias folheadas importante para a economia local.

A revista *Vitrine*<sup>6</sup> é um veículo de divulgação *online* de notícias, tendências e informações relevantes do segmento. Em maio de 2018, realizou entrevista com o secretário municipal de Desenvolvimento, Turismo e Inovação da cidade de Limeira, que indicou a existência, entre fábricas, lojas e prestadores de serviços, de mil empresas, movimentando cerca de 40 mil pessoas de forma direta ou indiretamente. A cidade possui duas instituições

<sup>5</sup> IBGE – Código do Município de Limeira 3526902. (<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/limeira/panorama>)

<sup>6</sup> A revista *Vitrine* é uma “empresa de informação e tem como maior objetivo transmitir conhecimento ao público acerca das principais tendências, novidades e lançamentos do segmento de joias folheadas, bijuterias e acessórios (o chamado mercado *fashion jewelry*) além de divulgar e promover fabricantes, empresas e prestadores de serviços desse setor .

representativas do setor, as quais foram caminhos para identificação das empresas pesquisadas.

Para o conhecimento das empresas do setor de semijoias, buscou-se o Sindicato da Indústria de Joalheria, Bijuteria e Lapidação de Gemas do Estado de São Paulo (SINDIJOIAS)<sup>7</sup> e da Associação Limeirense de Joias (ALJ)<sup>8</sup>, por meio de busca em site ou redes sociais, em número de 4 empresas a serem pesquisadas. Foram consideradas as EPP que possuíam até 99 funcionários com receita de R\$360.000,00 até R\$4.800.000,00 (SEBRAE, 2018).

As empresas do segmento de serviços foram selecionadas por conveniência, como contraponto à análise das práticas no segmento de indústria em número de 5 pesquisadas. Foram consideradas EPP do segmento de serviço as que possuem de 10 a 49 funcionários ou receita de R\$360.000,00 até R\$4.800.000,00 (SEBRAE (2018).

As empresas do segmento de serviços foram selecionadas por conveniência e as de joias de forma aleatória em função do não conhecimento, pela pesquisadora, do segmento. Pesquisar dois segmentos diferentes teve a intenção de se entender como tratam ou trataram a questão de sucessão nas suas diversas variáveis e se há diferenças entre elas. Empresas do segmento de serviços foram identificadas com a letra E, e as do segmento de joias com a letra J, a fim de manter o anonimato e a identificação delas.

Para a realização das entrevistas, análise e aprofundamento da questão de pesquisa, a governança contribui para o processo de sucessão e continuidade das EPP. Utilizou-se a abordagem qualitativa, exploratória, com ênfase nas respostas dos gestores das organizações estudadas. A investigação qualitativa emprega métodos para coletar dados que não são padronizados e lidam com estratégias diversas (CRESWELL, 2007).

A abordagem qualitativa busca a compreensão dos fatos relacionados ao tema objeto da pesquisa sob a perspectiva do pesquisado. Não são dados padronizados. São vivências e informações das ações do pesquisado. (GOLDENBERG, 2004, p. 49):

---

<sup>7</sup> O SINDIJOIAS é uma regional criada em função de Limeira ser considerada a “Capital do Folheado”, com mais de 400 empresas no segmento (<https://www.sindijoias.com.br/>).

<sup>8</sup> O site da ALJ mostra a existência de mais de 70 empresas associadas (<http://alj3.hospedagemdesites.ws/wp/>).

Partindo do princípio de que o ato de compreender está ligado ao universo existencial humano, as abordagens qualitativas não se preocupam em fixar leis para se produzirem generalizações. Os dados da pesquisa qualitativa objetivam uma compreensão profunda de certos fenômenos sociais apoiados no pressuposto da maior relevância do aspecto subjetivo da ação social. Contrapõem-se, assim, à incapacidade da estatística de dar conta dos fenômenos complexos e da singularidade dos fenômenos que não podem ser identificados através de questionários padronizados.

Os dados deixam de ser quantitativos para serem levantados por meio de pesquisa exploratória utilizando levantamento bibliográfico e pesquisa de campo com emprego da entrevista em profundidade (GIL, 1999). Conforme Goldenberg (2004, p. 50): “O número de pessoas é menos importante do que a teimosia em enxergar a questão sob várias perspectivas”.

A pesquisa exploratória é determinante nesse processo , “[...] tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação dos problemas...[...]” (GIL, 1999, p. 43). Ela viabiliza o entendimento do tema no decurso da pesquisa bibliográfica e trabalho de campo (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Consoante a Gil (2002, p. 41):

Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

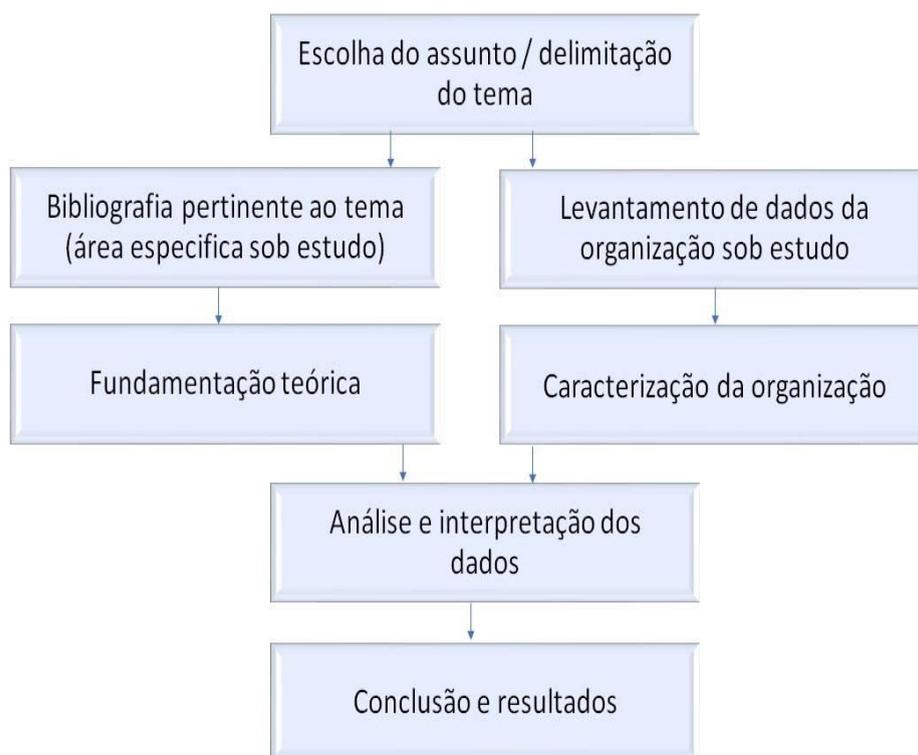
A pesquisa exploratória descritiva tem como principal característica levantar atributos de uma empresa ou grupo de pessoas, produzindo comparativos de variáveis e suas convergências (GIL, 1999). Foi empregada a entrevista semiestruturada com perguntas que levaram ao entendimento, esclarecimento, identificação de ações e resultados.

A entrevista faz uso de informações (MARCONI e LAKATOS, 2010) identificadas por intermédio de perguntas e interação com o entrevistado (GIL, 1999), levando a esclarecimentos de condutas adotadas no que concerne ao problema levantado (MARCONI e LAKATOS, 2010).

Gil (1999, p. 117) afirma que “a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas no âmbito das ciências sociais”.

Em vez disso, os pesquisadores qualitativos escolhem os participantes propositalmente e integram pequenos números de casos segundo sua relevância. A coleta de dados é concebida de uma maneira mais aberta e tem como objetivo um quadro abrangente possibilitado pela reconstrução do caso que está sendo estudado. Por isso, menos questões e respostas são definidas antecipadamente, havendo um uso maior de questões abertas. Espera-se que os participantes respondam a essas questões espontaneamente e com suas próprias palavras (FLICK, 2013, p. 23).

A pesquisa foi desenvolvida à luz do modelo metodológico apresentado por Tachizawa e Mendes (2006, p. 74) com as etapas mostradas na Figura 8:



**Figura 8 - Modelo metodológico.**

Fonte: Tachizawa e Mendes (2006).

### 3.3 Coleta de dados

Realizou-se, entrevistas não estruturadas através do roteiro (Apêndice B) que trata da identificação da empresa, do respondente e de suas características principais.

O roteiro (Apêndice C) formalizou as perguntas que refletem questões específicas de governança para empresas familiares (Tabela 1), e princípios de governança (Quadro 5), possibilitando entender como ocorrem o processo

sucessório, a existência de conflitos e os planos estruturados ou não para essa transição.

A coleta de dados se deu mediante entrevista semiestruturada considerando cinco empresas do segmento de serviços e 4 do segmento de joias, com aplicação de roteiro (Apêndices B e C), buscando um direcionamento sem, contudo, interferir na liberdade de expressão, permitindo a exploração dos temas e interpretação sobre eles, pelo pesquisado. Serviu, ainda, como parâmetro para que as respostas pudessem ser comparadas entre si e nos pressupostos do processo de sucessão e aplicação da governança corporativa. Os dados levantados foram tratados comparativamente por meio de análise do conteúdo dos relatos.

A análise de conteúdo se apresenta como técnica utilizada no campo da administração e vem ganhando notoriedade nas pesquisas qualitativas (MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2011) e como fonte de análise de texto gerado a partir de entrevistas ou de outras formas (FLICK, 2013).

Flick (2013, p. 134) aponta que “a análise de conteúdo tem por objetivo classificar o conteúdo dos textos alocando as declarações, sentenças ou palavras a um sistema de categorias”. Para Bardin (2011, p. 37), a “análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”, na qual se analisará o contexto das entrevistas.

O roteiro de pesquisa (Apêndices B e C) considerou pontos que identificassem os principais momentos passados ou em andamento, ações executadas ou planejadas, para que ocorresse a sucessão com menor conflito. Levou em consideração questões de convergência com aspectos de governança corporativa como proposta para mitigar esses conflitos (SILVEIRA, 2015, p. 250):

No caso das empresas familiares, além dos relacionamentos potencialmente conflituosos entre executivos, conselheiros e acionistas, surge um fator complicador adicional: a família. Esse componente, com seus aspectos psicológicos e sentimentais do relacionamento entre parentes, pode afetar substancialmente as decisões relativas ao negócio.

Silveira (2015) possibilitou reflexões que permitiram elaborar o roteiro para que a pesquisa tivesse um caminho para identificação do atual estágio das empresas pesquisadas.

## **4. ANÁLISE E RESULTADOS**

Este capítulo apresenta a história do nascimento das empresas do segmento de joias folheadas da cidade de Limeira. Traz ainda os relatos das empresas participantes, deste segmento (4 empresas) e de serviços (5 empresas).

### **4.1. Limeira, a capital da joia folheada**

Limeira/SP está localizada a 154 quilômetros a noroeste da capital do estado de São Paulo, pertence à região administrativa de Campinas e está próxima ao Aeroporto Internacional de Viracopos. Com uma população estimada para 2019, conforme IBGE (2017), de 306.114 pessoas, tem acesso às principais rodovias do Brasil: Anhanguera; Bandeirantes e Washington Luís.

Apresenta destaque nos setores automotivo e alimentício. Por suas características turísticas, recebeu do governo do estado de São Paulo o título de Município de Interesse Turístico (MIT), com ênfase no turismo de negócios e rural e no setor de joias folheadas, que contribui, sobremaneira, para isso, recebendo muitos visitantes, principalmente em feiras do segmento.

### **4.2. Origem do segmento de joias folheadas**

Limeira/SP destaca-se como a capital nacional da joia folheada, sendo reconhecida nacional e internacionalmente. Possui um polo de empresas do segmento de joias folheadas importante para a economia local. Esse reconhecimento se deu mais de 80 anos após o início da história de empreendedorismo no segmento com a vinda de João Martins Cardoso para a cidade.

A Prefeitura Municipal de Limeira (PML) produziu um documentário: “Limeira – A Capital Nacional da Joia Folhada. Uma história de empreendedorismo contada por seus protagonistas”, o qual eleva homenagens aos pioneiros, seus familiares e seus funcionários, que, saindo da primeira empresa, montaram seus negócios, mantidos até os dias atuais, constituindo esse significativo polo produtivo, social e econômico na cidade.

Em 22 de novembro de 2018, segundo o *site* da PML, esse documentário foi apresentado:

Na noite desta quinta-feira (22), as memórias e os resultados desse trabalho pioneiro foram eternizados para mais de 250 pessoas com a *avant première* do documentário 'Limeira – A Capital Nacional da Joia Folhada. Uma história de empreendedorismo contada por seus protagonistas', exibido no cinema Centerplex, no Shopping Center Limeira. Produzido pela Prefeitura de Limeira, e dirigido pelo secretário de Comunicação Social, Antonio Peres, o média-metragem tem a duração de 47 minutos e 51 segundos e contém depoimentos e histórias do setor de joias em Limeira (PML, 2018).



**Figura 9 - Documentário da história da joia folhada em Limeira.**

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=Rabo838KEwA>, 2018.

A cidade de Limeira responde, em conformidade com o documentário, por mais da metade da produção nacional do setor. Ela representa um dos três maiores centros industriais especializados do País e corresponde a 70% de toda a exportação nacional.

Para chegar a ser o que é e estar onde está, é preciso visitar o passado e entender a origem de tudo. Essa história foi contada nesse documentário por

empresários e familiares oriundos da primeira empresa e por familiares do sr. João Martins Cardoso.

No início da década de 1930, saía de Gondomar, Portugal, o sr. João Martins Cardoso rumo ao Brasil. A região de Gondomar é conhecida como a terra da filigrana. Foi ali que ele adquiriu todo o conhecimento e a experiência em trabalhar com ouro. Trouxe com ele a “vocação para a ourivesaria<sup>9</sup>”:

Gondomar é reconhecida em Portugal como a “Capital de Ourivesaria”.

Gondomar é um território conhecido pela Ourivesaria. Boa parte da sua história é uma relação estabelecida entre Homem – Oficina – Ouro. A Filigrana é o campo privilegiado na Ourivesaria gondomarense. A produção artesanal é praticada em oficinas de pequena escala, de cariz familiar, utilizando técnicas passadas de uma geração à próxima (CÂMARA DE GONDOMAR – PORTUGAL).

Chegando ao Brasil, o sr. João Martins Cardoso passou a residir na cidade de São Carlos/SP e mantinha negócios na cidade de Limeira/SP, onde teve seus filhos. Em função da proximidade com a cidade, seu filho Eduardo Urbano Cardoso conheceu Irma Lencione, que viria a ser sua esposa. Casaram-se e passaram a residir em São Carlos.

Tendo a primeira filha e desejando o apoio da família, passaram a residir em Limeira, vindo juntamente com o pai em 1939. Nesse momento, começaram a trabalhar em uma oficina onde o papel de Eduardo era desenvolver a área comercial e o do pai desenvolver as joias. Em 06/01/1941, o sr. João Martins Cardoso faleceu e Eduardo passou a gerir os negócios.

Iniciou-se, então, a fase de ferramentaria sem ser artesanal. Junto com Eduardo, chegaram os “talentos, experiências e conhecimento”, criaram a indústria para a produção em série, mudaram o cenário e trouxeram a vocação para Limeira ser, hoje, a capital da joia folheada. Os negócios caminharam. A empresa formava funcionários e evoluía. Mudaram-se de local, mais de uma vez, em função desse crescimento.

Em 1945, nascia a primeira indústria de joias de Limeira, a Indústria de Joias Cardoso, que vendia para todo o Brasil e mantinha escritório nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro. Em 21/06/1951, Eduardo faleceu, e sua esposa, à época com 36 anos, e que, até então nunca havia trabalhado fora de

---

<sup>9</sup> Fala de Paulo Cesar Cavazin, filho de Sylvio Cavazin, empresário do segmento, saído da empresa de Cardoso.

casa, deixou tudo e assumiu, com a ajuda de seus funcionários, os negócios da empresa.

Funcionários saíram para abrir seus negócios, a exemplo de Sylvio Cavazin, que manteve a produção de peças artesanais em seu ateliê até seu falecimento. O ateliê continua até hoje e é administrado pelo seu filho.

Outros, atuais empresários, saíram da Indústria Cardoso. A empresa era uma grande família e ao mesmo tempo uma escola, onde todos aprendiam pelo gosto do sr. Eduardo em ensinar: “Praticamente todos, os que saíram aqui de Limeira, aprenderam com ele, quase que todos. Papai era muito querido pelos funcionários. Ele gostava de ensinar, ele gostava muito de ensinar. Papai era um artista do ouro” (LINA STELLA CARDOSO PAROLLI)<sup>10</sup>.

Observa-se que os protagonistas da história remetem o sucesso do segmento ao bom relacionamento que existia entre eles.

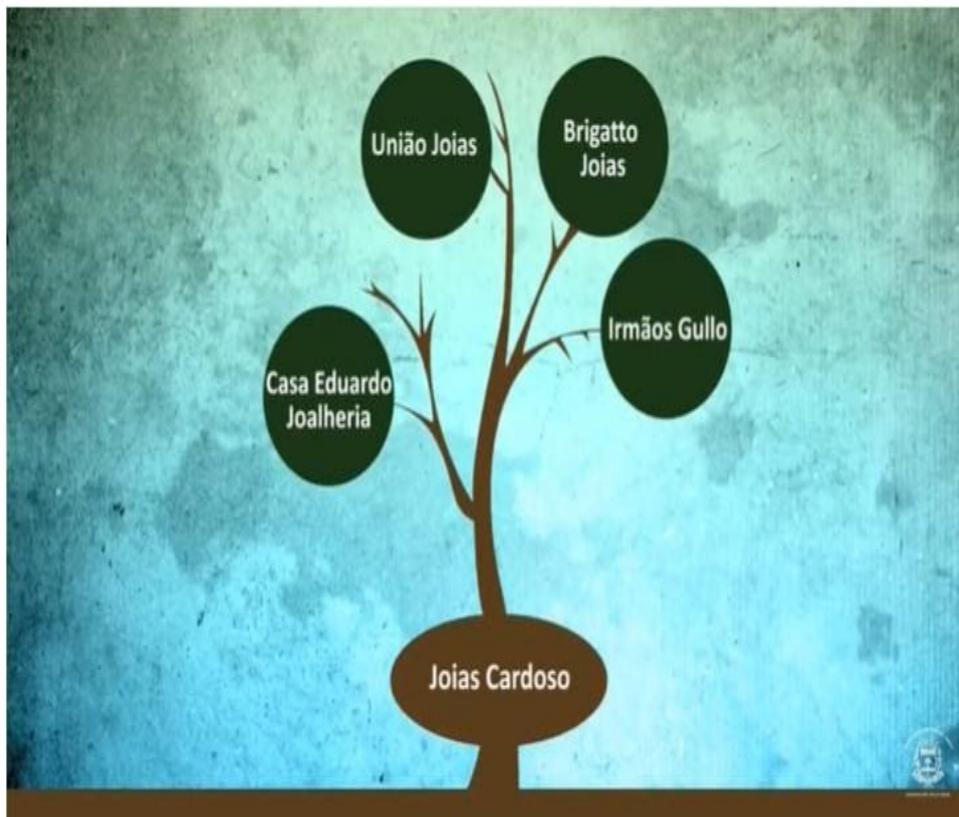
No ano de 1960, com a crise pela qual passava o Brasil e com a elevação do valor do ouro 18 quilates, até então matéria-prima utilizada na fabricação, o setor buscou opções. Houve a diminuição de quilates, passando a ouro 16 e, posteriormente a 10, ocorrendo a redução de fabricação de peças em ouro para a ascensão de bijuterias e semijoias. Com essas medidas, as peças tinham custo menor, conseqüentemente, o preço de venda menor, e passaram a vender muito mais. A mudança de parâmetro da matéria-prima exigiu cuidados como pesquisas e testes até chegar à consolidação do produto, o que levou cinco anos.

Com a saída de funcionários, novos empreendimentos foram formados e alguns, pela união deles, como a União Joia, Malisa, Parreira Joias e Irmãos Gullo entre tantos outros que hoje existem. O documentário faz destaque à Malisa – Manufatura Limeirense de Joias S/A, pelo “algo grau de aperfeiçoamento tecnológico de suas peças, conseguindo grande resultado na venda de joias de prata folheadas a ouro” (PML, 2018).

Além das indústrias, outros funcionários saídos da Cardoso passaram a ser lojistas (Figura 10).

---

<sup>10</sup> Neta de João Martins Cardoso e filha de Eduardo Urbano Cardoso.



**Figura 10 - Documentários - primeiras empresas.**

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=Rabo838KEwA>, 2018.

Em 1971, Irma Lencione Cardoso decidiu pelo fechamento da Indústria Cardoso.

No final dos anos 1970 e início dos anos 1980, consolidava-se a produção de joias folheadas e, em 1986, abriu-se para o mercado internacional.

A evolução do setor passou a exigir mão de obra qualificada. O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) atende a essa demanda criando cursos voltados às fases da cadeia produtiva.

O polo industrial de joia folheada instalada em Limeira, ele é o 2º maior do mundo em volume, em peso, em tonelagem de produto. Isso fez com que, para chegar a isso, nós atingimos um marco de 45 mil pessoas, dependendo desse segmento ou vivendo desse segmento, de forma direta ou indireta. Esse impacto na economia fez com que o SENAI implantasse esses programas para que pudesse melhorar essa mão de obra e fortalecer o segmento (MARIO EDUARDO CAZÃO)<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Diretor do SENAI – Limeira.

Segundo o documentário (PML, 2018), Limeira possui empresas para atender a toda a cadeia produtiva. São mais de 500 empresas, empregando mais de 20 mil pessoas e produzindo mais de 50 toneladas de peças/mês, além de 700 lojas.

Lino Degan, empresário do segmento, fez uma reflexão sobre os dias atuais: “Hoje, por exemplo, se você não tiver novidades toda semana, porque toda semana a mulher quer mudar de modelo, ela é, ela olha na internet e encontra tudo o que ela quer. Hoje, para ter uma indústria, precisa ser muito profissional”.

O representante do SINDIJOIAS, sr. Dionísio Gava Junior, trouxe significativa contribuição para a reflexão sobre sucessão. Inclusive, mostrou a importância da preparação de quem vai assumir o negócio, para manter as empresas vivas e o polo industrial em constante crescimento, “o que nos emociona, porque a grande parte dessas empresas eram empresas familiares, manteve, porque boa parte de nós somos descendentes de italianos, europeus, e tem esse vínculo muito forte com a família”, e acrescentou.

Quando a gente entra pela Costa e Silva, Avenida Costa e Silva<sup>12</sup> e vê o número de lojas, que são hoje para se fazer a venda e escoamento dos produtos que são produzidos aqui, é de fato, é mais que assustar, é de fato um sentimento de se encantar com aquilo que um dia foi plantado lá atrás por ele. A nova geração que está se desenvolvendo nesse segmento, que o caminho é esse, é a vontade, é a persistência, é esse sentimento de empreendedorismo, mas principalmente, o conhecimento, busquem se qualificar, a aprender, a entender o mercado, a entender dos produtos, a entender de designer, porque a base de nossos produtos, a referência que nós temos com relação ao mercado, porque Limeira tem sido reconhecida pelo seu designer e pelos produtos de qualidade que apresenta ao mercado.

Toda a história percorrida no documentário mostrou a importância do segmento para a economia local e para o País além da mobilização de escolas como o SENAI e a Faculdade de Administração e Artes de Limeira (FAAL). Esta tem em sua grade curricular *Designer* de Produtos e *Designer* de Moda, com disciplinas voltadas a *designer* de joias e outras com reflexos a esse segmento.

---

<sup>12</sup> A Avenida Costa e Silva é uma das entradas de Limeira. Nela e em seu entorno, concentra-se a maior parte das indústrias e lojas do segmento.

Esta reflexão leva ao exposto sobre sucessão e a realização da pesquisa para melhor entendimento de como se deu, se dá e o planejamento para novos processos sucessórios. Por isso, o conglomerado de joias folheadas é um crucial setor para a economia local e sua sobrevivência é sinônimo de emprego e arrecadações.

### 4.3. Dados coletados junto às empresas

As empresas participantes da pesquisa estão concentradas em dois segmentos, serviços e indústria, voltados a joias (ouro, folheadas e fornecedor dentro da cadeia produtiva).

Foram pesquisadas cinco empresas de prestação de serviços e quatro no segmento de joias, como indicado no Quadro 9.

**Quadro 9 - Panorama das empresas pesquisadas**

EMPRESA					RESPONDENTE		
Código	Tempo	Segmento	Equipe	Gestão	Comando	Faixa etária	Escolaridade
E1	8	Comercialização de Energia	25	Não Familiar	Fundador	35 a 44	Pós graduação
E2	12	Metrologia	31	Familiar	Fundador	35 a 44	Pós graduação
E3	10	Franquias de Correio	18	Familiar	Sucessor	25 a 34	Pós graduação Cursando
E4	33	Escritório de contabilidade	70	Familiar	Sucessor	45 a 59	Pós graduação
E5	25	Desenvolvimento de software	81	Familiar	Fundador	45 a 59	Pós graduação
J1	30	Brutos	39	Familiar	Fundador	45 a 59	Ensino médio
J2	18	Joias	65	Familiar	Sucessor	35 a 44	Superior completo
J3	12	Brutos e folheados	22	Familiar	Sucessor	35 a 44	Superior completo
J4	29	Insumos, produto químico	19	Familiar	Fundador	45 a 59	Superior incompleto

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

As entrevistas seguiram os roteiros dos Apêndices B e C

#### **4.3.1 Empresa “E1”**

A empresa E1 atua no segmento de serviços com comercialização de energia no mercado livre. Está no mercado há oito anos. Sua fundação se deu pela união de dois profissionais que já possuíam afinidades com o mercado. Não há grau de parentesco entre eles e não há funcionários com qualquer grau de parentesco. Em 2014, contratou seu primeiro funcionário. Hoje, possui 25. Tem mais de 40 clientes com mais de 50 pontos de medição e 100 clientes no mercado livre.

Nesses oito anos, a empresa vem se transformando, culminando em 2019/2020 com o processo de profissionalização. Até então, a direção integral da empresa estava concentrada nas mãos dos sócios e os funcionários contratados como estagiários ou não, porém sem conhecimento do segmento. Foram anos de investimento na equipe através da aplicação de programas de gestão de pessoas e de recompensa por resultados em um ambiente de maior liberdade e autonomia.

A E1 passa por processo de profissionalização, direcionando um dos sócios para o desenvolvimento de novos negócios. Houve a contratação de um profissional de mercado com conhecimento do negócio e com o intuito de apoiar o gerenciamento das áreas administrativa e operacional com foco na área comercial e no desenvolvimento da equipe.

A profissionalização tem o objetivo de, com o passar do tempo, os sócios atuarem como conselheiros. Essa discussão já ocorre entre os sócios, não havendo planejamento formal para que se consolide. Pensa-se em cinco anos, mas não há definição clara de tempo, podendo ser maior em função da forma de gestão da empresa hoje.

O desenvolvimento das atividades segue processos, análise de resultados e indicadores. Por exemplo: “Toda negociação faz análise financeira do cliente. Só libera se o financeiro liberar. Já há diretriz para isso” (FUNDADOR DA E1). Os processos estão sendo desenhados e a empresa sendo estruturada para que haja certificação ISO 9000.

A equipe, 100%, passa por programa de treinamento técnico e comportamental. Já a equipe de líderes passa por programa de treinamento em liderança e *coaching*. Enfim, necessidades pontuais de alguns funcionários são direcionadas ao programa de *coaching*.

A E1 tem a metodologia de envolver 100% da equipe, reunindo-se mensalmente. Há apresentação de resultados pelas equipes e indicação de melhorias. Há, ainda, avaliação de desempenho e recompensa através de bonificação.

Os sócios reúnem-se mensalmente para análise e correção de rota. Quando há trabalho sob demanda, envolvem a gerência. Na questão financeira, o balanço é auditado e discutido entre sócios e o financeiro. Ambos assinam como procuradores da empresa nos aspectos financeiros e jurídicos.

O poder de decisão da empresa está em 50% para cada sócio, as decisões operacionais dos departamentos são compartilhadas e não há envolvimento das respectivas famílias, especificamente esposas.

Aspectos de governança foram ventilados em 2019: “Não foi o momento, precisava fazer a lição de casa. Está no radar”, diz o fundador da E1. O processo de profissionalização tem o intuito de chegar à implantação da governança corporativa em cinco anos, com conselho e consultoria, e evoluir para Conselho de Administração.

Quando se pensa em sucessão, pensa-se a empresa como sendo seu negócio, seu projeto, seu sonho. Não se pensa o negócio como sendo de filhos. Para o Fundador da E1: “Precisa fazer por merecer para estar aqui, não ser protegido, pensa em ser profissional”. Seu filho mais velho tem 13 anos e o outro sócio não tem filhos. O fundador da E1 não sabe como se dará a sucessão.

#### **4.3.2 Empresa “E2”**

A E2 é uma empresa do segmento de prestação de serviços de metrologia. A empresa, originalmente, era de outro dono. O fundador foi estagiário voluntário, sendo efetivado posteriormente. Na época, fazia o curso técnico em Eletroeletrônica. Em função das atividades, foi “pegando gosto pela metrologia” (FUNDADOR da E2).

Por esta empresa, atuou por um ano em um cliente em outro Estado. No seu retorno, assumiu a posição de gerente. Em 2004, o primeiro dono faleceu, a família não conhecia o negócio e o nomeou para gerenciá-lo, atuando até 2006. Nessa época, a família mostrou o desejo de vender o negócio e o fundador da E2 fez a aquisição em 2007.

Como dono de negócio, sentiu necessidade de estudar e fez o curso Tecnólogo em Gestão de Marketing, posteriormente Tecnólogo em Gestão da Qualidade. Entendeu que esse conhecimento o ajudou nas negociações. Foi, então, fazer MBA em Metrologia e Qualidade, posteriormente em Gestão de Negócios.

Como funcionário, não tinha acesso às questões de faturamento, custos e financeiras. Na aquisição, percebeu as dificuldades em que se encontrava a empresa, passando a ter uma dívida de R\$500 mil reais. “Exigiu muita resiliência” (FUNDADOR DA E2). A marca era forte e, consoante ao fundador da E2, “Tinha duas alternativas, chorar ou me organizar para o longo prazo”.

Passou a negociar com funcionários e com sua família. Levou sua irmã para a área financeira e um irmão para a área comercial. Na época, pagava aluguel, tinha um terreno e em sete meses levantou um prédio para a sede da empresa. Em 2008, com o crescimento da empresa, mudou-se para o prédio onde está até o momento. Negociou com credores e buscou advogado tributarista para planejar pagamento de dívidas, que foram sanadas em 2010.

Ainda em 2010, levou outro irmão para a empresa exercendo a função de gerente técnico. Por ser o irmão mais novo, tem 28 anos, o fundador da E2 envolve-o em questões administrativas para aprender e saber como tudo funciona. A empresa tem a visão do desenvolvimento de pessoas e ofertou ao irmão mais novo e a um funcionário o curso de pós-graduação. Esse funcionário é consultor comercial.

Além disso, a empresa promove, anualmente, um evento para clientes e funcionários, com ensinamento na área de Metrologia, em parceria com a instituição Despertar. Tal evento tem por objetivo o conhecimento técnico e o desenvolvimento de habilidades de liderança. Atuam como palestrantes na área técnica funcionários preparados, além do fundador e o irmão mais novo. Há pesquisa de satisfação aplicada imediatamente e, em 45 a 60 dias,

avaliação de satisfação de clientes. Internamente, o gerente técnico avalia abordando o funcionário diretamente para entendimento de resultados.

O fundador da E2 elegeu o irmão mais novo, em acordo com os outros dois irmãos, como sendo seu futuro sucessor por ter curso técnico, conhecimento em Metrologia e essa área ser a mais importante para os negócios. Entende que deve ser assim, também, por meritocracia. Para os funcionários, isso é claro e já buscam nele as soluções de problemas quando os têm. Ele tem autonomia para tomar decisões dentro de seu cargo e discute com o fundador sempre que há dúvidas ou necessidades.

A empresa tem sistema de avaliação de desempenho e *feedback* individual. A remuneração da família é por meritocracia e recebem bonificação, pois entende que “família está 24 horas juntos” (FUNDADOR DA E2). É oferecido percentual em cursos relacionados às funções para demais funcionários, inclusive para pós-graduação.

A transparência no aspecto financeiro é dada à família, composta por quatro irmãos. Eles se reúnem e discutem os dados. “Tem planejamento em curto, médio e longo prazos, reavaliando anualmente as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que o mercado está apresentado e, quando são necessárias, reuniões extraordinárias são realizadas” (FUNDADOR E2). Essa reunião denomina-se análise crítica da direção.

A empresa não tem um departamento de recursos humanos. Como forma de transmitir a cultura da empresa, tem programa de integração de novos funcionários, que passam por todos os departamentos, conhecem a política de atendimento, política de qualidade, visão e valores, procedimentos e processos. Tem, ainda, certificação específica para laboratório de calibração que é equivalente à ISO 9000.

Questionado sobre seu conhecimento do tema governança corporativa, diz que já ouviu falar e entende que pratica, de certa forma, a transparência e a oportunidade de se tornar participativo do processo decisório.

#### **4.3.3 Empresa “E3”**

A E3 é uma franquia dos Correios na qual a sociedade é da família com maior peso ao fundador (pai, 65 anos). A família tem outro negócio, de outro

segmento, tendo o pai como gestor e um dos filhos atua em conjunto. Na sociedade da franquia, estão pai, mãe e dois filhos, estando um deles afastado das atividades operacionais por morar fora do País há um ano e meio. As decisões operacionais são de responsabilidade do sucessor. Já as questões financeiras são de responsabilidade do fundador (pai).

A sociedade, *a priori*, incluía todos os irmãos, porém somente o sucessor trabalhava. Atualmente, dois não fazem parte, sendo que um participa do outro negócio da família e um não atua.

No comando desse negócio, o sucessor buscou desenvolver planilha, na qual pudesse deixar transparente dados como: balanço patrimonial; demonstrativo de resultados do exercício; e despesas, entradas e sobras. A família tem conhecimento das decisões tomadas e desses dados através de planilha compartilhada em *Google Drive*. A atualização era mensal, inclusive com indicador de faturamento. Entretanto, por não ser acessada constantemente pelo fato “da família não dar muita importância à planilha” (SUCESSOR DA E3), encontra-se desatualizada.

Decisões financeiras, independentemente de resultados, são exclusividade do fundador (pai), não tendo o sucessor autonomia. Ainda que esse seja o comportamento na empresa, o sucessor criou planilha de controle para repartição de lucros, tendo funcionado por três anos. Por discordância do pai, este retirou a repartição de lucros.

Não há participação nos lucros e resultados - PLR para filho algum. Caso isso ocorra, é sentimento do sucessor: “Eu acho, está sendo negociado com meu pai a parte do *pró-labore*. Se tiver PLR para todos os filhos, precisa ser *pró-labore* diferente para mim como recompensa por tudo o que estou fazendo”. Não há política para distribuição de lucros por discordância do pai. Um dos irmãos recebe sem trabalhar nos negócios da família embora seja sonho do pai que todos os filhos trabalhem no negócio que ele criou. E o sucessor pergunta: “Até que ponto eles querem?”

O lucro do outro negócio vai para uma conta de investimento. A franquia faz aporte financeiro para o outro negócio, não havendo política para empréstimo e ressarcimento entre empresas da família, sendo, segundo o sucessor, o “sustento” de todos. Nessa sequência, não há concordância do

sucessor, que aceita apenas em função de o pai ser fundador e majoritário no negócio.

Quando se fala em poder de decisão, não fica claro, visto que ora é da família, ora do pai, ora do sucessor.

A mãe iniciou o empreendimento juntamente com o fundador há 15 ou 16 anos. Ela não trabalha na franquia. Embora não concorde com todas as ações e decisões, não tem voz. Há conflitos entre os irmãos sócios. Também, não há assembleia de sócios ou reunião de família para esclarecimentos sobre as empresas. Não há, tampouco, sistema de avaliação de desempenho para definição de *pro labore*. Os processos são definidos, principalmente, nas questões operacionais e seguem instruções da franquia.

Os funcionários não participam de decisões. São informados quando há algo que possa interferir em suas atividades. O sucessor se coloca muito próximo da equipe. Ele realizou uma pesquisa de clima, via Google Teams, e o resultado não apontou problemas.

O sucessor continua na empresa por entender ser um lugar que dá oportunidade para fazer o bem para as pessoas e por ser onde se desenvolveu. Ele tem segurança por ser dono.

#### **4.3.4 Empresa “E4”**

A empresa E4 é do segmento de prestação de serviços em Contabilidade, dando soluções de contabilidade com foco na tomada de decisão e gestão do cliente. Nasceu em 1984 e o fundador era autônomo. Um dos filhos, então com 14 anos, já começou a trabalhar junto. O fundador, em 1986, percebendo a introdução de computadores nas empresas, tendo suas atividades todas manuais e não conseguindo concorrer com escritórios mais antigos, buscou conhecimento sobre o tema e importou um computador.

Outro pensamento do fundador era de que o crescimento que vinha tendo não permitiria que seus filhos estudassem e crescessem profissionalmente. Um dos filhos foi levado por ele para treinamento em São Paulo em *software* contábil. Ele adquiriu um sistema de folha de pagamento e escrita fiscal. Isso o diferenciou dos demais escritórios do mesmo segmento, que, passados 10 anos, ainda realizavam suas atividades manualmente,

levando-o a prestar serviços para empresas de médio porte. Outro investimento realizado foi a construção de espaço próprio.

O meu pai sempre teve liderança... [os amigos sempre disseram que ele era o líder, foi presidente de grêmio]... [de volta para Limeira, foi trabalhar na empresa onde o dono era muito empreendedor e aprendeu muito com ele]... ele tem veia empreendedora, ele sempre teve, na verdade] (CEO DA E4).

Neste mesmo ano de 1987, o atual CEO, filho, também com 14 anos na época, se integrou à empresa e passou a ajudar o pai.

A empresa nasceu com o atual nome em 1987 em razão do desejo de ser corporativo e não mais um profissional autônomo. A empresa sempre teve a tecnologia como diferencial.

O pai nunca teve um computador para ele, tampouco sabe trabalhar com tecnologia. O processo de prestação de serviços acelerou e os filhos tiveram que estudar. Um estudou Processamento de Dados e o outro Direito. Ainda estudando, o CEO relata que “no meio do caminho, eu entrei no Jovens Empresários, que essa foi a grande mudança...”. Nesse programa, havia aula sobre gestão e visitas a grandes empresas, que aplicavam esses sistemas estudados: “[...] eu olhava aquele mundo corporativo e dizia: ‘Nossa, isso é energia...’ Queria levar isso para o escritório”.

As visitas mostravam as estratégias corporativas pensando em valores e ações. Isso abriu sua visão. Despertou o desejo de conquistar empresas maiores e ser pioneiro em colocar funcionários dentro do ambiente do cliente. Nesse momento, buscou consultoria para desenvolver a equipe para atender essa nova demanda. Outro fator que o diferencia é o sistema integrado de gestão (ERP), para mostrar aos clientes a precisão das atividades, quebrando paradigmas para ter a visão correta de contabilidade e resultados.

Certifica a empresa a *International Organization for Standardization* - ISO 9000. Por conhecer o processo e ser pioneira, a empresa passou a ser conhecida. No Brasil, na época, apenas mais duas empresas tinham a mesma certificação. Recebeu mais de 400 escritórios visitando a empresa para conhecer o processo e a certificação. Buscou parceria com a terceira empresa que mais cresceu no Brasil em *software*. Então, a empresa passou a ter nome

muito forte no mercado e é citada. Por isso, o CEO passa a ser convidado para palestras.

Discutindo com o irmão sobre o planejamento estratégico, hoje com mentoria da Fundação Dom Cabral, tendo como missão ver o futuro, entendeu que não conseguiriam acompanhar todos os *inputs* do mercado, inclusive legislação e tecnologia. Assim, incorporou outras empresas por volta de 2007/2008, com foco na área técnica, para que pudessem centrar no estratégico.

As pessoas incorporadas à Diretoria como sócias passaram a desenvolver pessoas em seus times e a ter atividades voltadas à pesquisa, novos programas e produtos, incluindo sistema de *compliance* e governança corporativa. Ele criou uma área de consultoria e tem 25 consultores homologados.

Os programas implantados e os em andamento passam primeiro por aplicação na própria empresa, que tem como lema “casa de ferreiro, espeto de ouro, tudo o que vende, faz lá dentro”. Primeiro, testa na empresa, coloca em cliente piloto e, posteriormente, comercializa.

Falando em sucessão, a empresa está estruturando governança. A Fundação Dom Cabral auxilia no desenvolvimento do planejamento estratégico com profissionalização que auxilia na implantação. A cada ano, são três pessoas qualificadas por eles.

Há mentoria para as áreas: financeira; processos; recursos humanos; *marketing* e governança corporativa.

Há, também, assembleia de sócios, mensalmente, para discutir estratégias e outras questões, não necessariamente para estratégias. Possuem comitê de crise para essa época de coronavírus, com capacitação dada pela Fundação Dom Cabral. Outros comitês, ainda, foram formados.

Sob a perspectiva de gestão de pessoas, o Comitê de Gestão Humana busca elevar a satisfação da equipe, aumentando as capacidades técnica e geral como exemplo, o programa para implantação da universidade corporativa, no qual sempre tem um diretor no grupo. Pessoas são designadas para o programa dentro de seus conhecimentos. O objetivo é que diretores sejam do Conselho, olhando a empresa sob outra perspectiva. Isso já está

sendo discutindo, mas não formalizado. Busca, enfim, a consultoria para auxiliar na estruturação desse processo.

Como sucessão familiar, a princípio não há projeto, porém já foi conversado sobre o tema. Os sócios têm filhos estudando e outros formados em outras áreas de conhecimento diferentes do segmento da empresa. Os filhos do CEO são menores. Ele entende que deverá ter um programa para que aprendam a ser acionistas e, quando um deles chegar com perfil, como se dará a sua introdução na empresa.

Não há conselho familiar. As pessoas não estão envolvidas. Não mistura família: “A empresa não é extensão da família”. Há regra para todos e *pró-labore*. Não tem método de entrada e saída de sócio e vê herdeiros como investidores, podendo ficar ou sair, se assim desejarem.

#### **4.3.5 Empresa “E5”**

Esta empresa atua no desenvolvimento de *software* para o segmento de varejo em calçados e roupas, tem 25 anos e uma história de evolução, com sede em Limeira e escritório comercial em São Paulo. A empresa foi fundada em 1995 e o fundador é o CEO atualmente. Não tem sócios. Tem dois filhos; um ainda está estudando e o outro há um ano e meio atuando, de forma espontânea, na empresa na área comercial, respondendo para o diretor do departamento. Ele não responde diretamente para o pai.

O filho foi buscar conhecimento no mercado até o momento que entendeu ser possível atuar na empresa. O outro filho atua como estagiário em outra empresa de grande porte em São Paulo, também em busca de desenvolvimento externo na área de finanças, para atuação no negócio da família. Embora atuando na área comercial e sem cargo de gestão, participa de reuniões dessa equipe mensalmente como forma de preparação e conhecimento da empresa como um todo. Ele está sendo inserido em reuniões da área técnica para conhecimento do produto que a empresa comercializa.

Em 2019, a empresa aumentou em 45% o quadro de funcionários, parte para atender à estratégia e ampliar o mercado preparando o cenário de crescimento. O Departamento de Recursos Humanos passou de dois para cinco profissionais.

O filho atuante na empresa está sendo inserido em reuniões que não as da área comercial como forma de desenvolvimento e preparação para assumir como CEO. Oficialmente, a empresa não tem nada planejado ou formalmente definido. O CEO da E5 pensa em atuar até ter aproximadamente 60 anos e, posteriormente, assumir um conselho. O filho tem 25 anos, reside em São Paulo e não tem pretensões de se mudar para Limeira nesse momento. Seu pai entende que tem de 14 a 15 anos ainda a fim de se preparar para retornar e assumir a empresa.

A esposa do CEO passou a trabalhar na empresa em 2019 como gestora, respondendo pela área institucional, recepção e administração. A empresa não tem assembleia familiar e não tem decisão familiar. As decisões são tomadas entre CEO e gestores. A esposa, sendo uma gestora, participa das decisões.

O planejamento é elaborado anualmente em cada departamento, apresentado e ratificado junto ao CEO e à equipe de gestores. Uma vez aprovado, é reportado a 100% dos funcionários. Ações que demandam análise e decisões são discutidas entre CEO e diretor comercial, como, por exemplo, crescimento, abertura de mercado e aumento de percentual de faturamento entre outros.

Em primeira instância, as ações são decididas nesse patamar. Decisões necessárias para ações que constam do planejamento aprovado são de autonomia dos gestores. Decisões “mais pesadas” (CEO DA E5) são levadas ao CEO ou demandadas por este. Não há política para definir nível de autonomia. O que há é o que está incorporado à cultura da empresa.

A empresa possui sistema de avaliação de desempenho anual e programa de *feedback* informal denominado 3x3 trazendo três pontos positivos e três pontos negativos como forma de melhoria. Não há, ainda, política para demissão de funcionários. O que se deseja é não perder o funcionário. Enfim, existe alinhamento, mas não formalização.

Enquanto processos, procedimentos e normas, em 2020, criou o centro de excelência, que possui alguns pilares (Figura 11). O lançamento foi em 2019 para início em 2020.

O Departamento de Recursos Humanos, hoje com cinco funcionários, desenvolve diversos programas voltados à equipe, quais sejam:

- pesquisa de clima;
- dia da saúde;
- dia do GM<sup>13</sup>;
- programa Euvoluindo, que é desenvolvido semestralmente através um tema específico relacionado à gestão;
- dia dos pais e dia das mães, levando os filhos para passarem o dia na empresa e conhecer o local de trabalho;
- *day off*, programa que deixa o funcionário em casa por ocasião de seu aniversário;
- festa de final de ano;
- festa de aniversário da empresa;
- fazendo as malas, programa que visa à participação da família do colaborador e à premiação a funcionários por ocasião da festa de final de ano.



**Figura 11 - Projeto Foco no Cliente**

Fonte: CEO da E5 (2020)

Todas as ações estão relacionadas em *book*, incluindo informações sobre férias e antecipação de 13º salário. São formalmente comunicadas a 100% da equipe.

<sup>13</sup> GM é o nome dado a uma sala em homenagem ao sócio falecido em 2001. Sua característica principal era a alegria. Nesse dia, é dessa forma que a empresa comemora.

O índice de rotatividade da empresa é baixo e o departamento que mais tinha essa questão teve o perfil salarial elevado no sentido de reter talentos. Outras ações para a retenção de talentos se referem ao acesso às informações da empresa, ao planejamento do departamento, à definição de metas pelo próprio gestor com aplicação de bônus quando de seu cumprimento e à participação em outros benefícios.

A formalização dessas ações se dá frente à estratégia da empresa em participar do programa de certificação Great Place to Work (GPTW) como demonstrado na Figura 12.



**Figura 12 - Premiações recebidas pela E5 outorgadas pela GPTW**

Fonte: adaptado do *site* da E5.

A empresa possui e são divulgados em seu *site* a visão, missão e valores, todavia, estão sendo adequados para a nova realidade. Outra adequação é a implantação de sistema ERP no intuito de ganhar velocidade na análise de dados contábeis, financeiros e outros. Possui indicadores de faturamento, endividamento e lucratividade, que são informados em reunião de gestão. Para o CEO: “Se isto está bem, eles sabem, se está mal, eles sabem também. É a sensação de dono”.

Sobre governança corporativa, diz ter ouvido falar, mas não conhece. Já conversou com a esposa sobre o tema, porém não há direcionamento para isso. Sobre linha sucessória, pensa em abrir uma *holding*, na qual teria critérios, incluindo sucessão. Discutiu em casa, mas não tem formalização.

Ouvindo a discussão, o filho, atuante na empresa, o cobrou sobre consultoria para o processo de sucessão.

#### **4.3.6 Empresa “J1”**

O respondente J1, empresa do segmento de joias, iniciou seu conhecimento e experiência muito cedo. Estudava a 4ª série no primeiro período e aprendia a soldar joias no outro. Trabalhou por 14 anos em uma empresa como funcionário. Para que pudesse ter um ganho maior, foi-lhe oferecido trabalhar em casa. Como não desejava ficar preso em empresa, passou a soldar peças em casa. Seu cunhado também trabalhava em empresa, mas não do segmento, e o convidou para que, em sociedade, abrissem um negócio.

Sua empresa passou a ser em um “ranchinho” em sua casa. Chamou algumas pessoas e começou a empresa. Não sabia vender, conhecia pessoas e tinha vontade de aprender. Segundo J1: “Fazia, errava, corrigia e aprendia”. Não sabia nada, tem clara a “ralação” que foi, informa o respondente.

Seu irmão, que atua no segmento de joias, construiu um barracão e ele foi junto. Foi ganhando experiência e, com o tempo, construiu seu próprio espaço.

A empresa J1 está no mercado há 30 anos e é formada por dois sócios desde o princípio. Os sócios têm grau de parentesco entre si: são cunhados. No início da empresa, havia poucos recursos. O perfil empreendedor dos sócios levou-os a buscar conhecimento e inovação. Iniciaram com o desenvolvimento de peças e acessórios. Desde seu início, buscaram investir em tecnologia e no desenvolvimento dos profissionais. Por isso, o respondente de J1 fez o curso escola de negócios.

O poder de decisão está concentrado na Diretoria. No entanto, há discussão com os demais gestores quando o assunto tem relação com a área por eles gerenciadas.

O planejamento da empresa é desenvolvido anualmente com a participação de todos os funcionários na definição das ações do ano seguinte. Para o respondente J1: “Ramo sobe e desce. Tem que estar de olho no

mercado, que é dinâmico”. Dessa forma, o planejamento pode ser alterado ao longo do ano.

Ao comentar sobre sucessão, o respondente informa ter uma filha de 27 anos, formada em *Designer*, tendo atuado na empresa por três anos. Seu conhecimento teórico agregado à prática do pai deu certo. Hoje, essa filha tem sua própria empresa, uma loja no mesmo segmento. Tem um filho de 22 anos, que também tem sua própria empresa com produção de brutos. São concorrentes no mercado, embora cada empresa tenha seu estilo de modelagem de peças. O sócio tem dois filhos que atuam no mesmo segmento via *e-commerce*.

Os sócios pensam em sucessão. O respondente J1, entende que sucessão bem feita é “bacana”, que o espaço precisa ser conquistado pelos sucessores e não pode ser dado. Deve ser por mérito. O conhecimento da cultura da empresa é vivenciado pelos filhos desde que são pequenos, passando pelas dificuldades juntos com os pais. Ele procura mostrar aos filhos não somente através da verbalização, mas, principalmente, através de comportamento. As esposas nunca trabalharam na empresa.

Os sócios não pararam para definir formas de fazer sucessão e se o farão, uma vez que depende do interesse dos sucessores. Entendem que os filhos atuando no mesmo segmento e passando pelos mesmos problemas seja uma forma de avaliá-los. Em sua concepção, se forem bem, haverá oportunidade. Em não tendo, os filhos assumindo a empresa, não sabe se vai vendê-la.

A preparação da empresa para esse processo sucessório, quanto aos aspectos de governança, não é tema conhecido pelo respondente. Não há assembleia familiar por decisão dos sócios como forma de “não misturar” os assuntos. Recebem *pró-labore* e não há discussão sobre isso com as demais pessoas, sejam familiares ou não.

Os funcionários são contemplados com a visão de que podem crescer. Há o programa denominado “Quer ganhar quanto” para 100% dos funcionários. São critérios estabelecidos para que saibam quais competências devem ter e, com isso, crescer profissionalmente.

A empresa já possuiu certificação de qualidade. Hoje não mais. Contudo, tem processos definidos por setor de operação. A missão, visão e

valores da empresa são amplamente divulgados através de *banners* distribuídos pela empresa. A definição da visão e missão se deu em conjunto com todos os funcionários, assim como a carta de valores.

#### **4.3.7 Empresa “J2”**

O fundador, pai da respondente J2, é empresário no segmento de joias há mais de 40 anos, atuando na área comercial com a venda de anel de formatura. Com isso, foi consolidando seu nome no segmento. Trabalhou tanto no segmento de ouro quanto no de bijuterias. O início de suas atividades deu-se na cidade de São Paulo. Mudou-se para Ribeirão Preto, onde teve uma loja de bijuterias.

Os pais se divorciaram e a mãe atuou também no segmento por um período. Nessa época, o pai foi para o segmento de joia, e não mais bijuterias. Abriu um atacado em São Paulo e comprava de vários fornecedores, incluindo da empresa que hoje é sua. Eram dois sócios e ofereceram sociedade ao pai, que entrou com a missão de conseguir preços melhores para venda no atacado.

O segundo sócio também deixou a empresa e o pai a comprou, isso, aproximadamente, há 15 a 20 anos. Era um negócio que não conhecia e precisava de alguém que conhecesse o segmento. Conheceu o atual sócio, na época com 20 e poucos anos, morando em Rio Preto; uma pessoa com cunho empresarial muito forte e desejo de ser empresário. Em Rio Preto, tinha uma “fabriqueta” e o que fabricava levava para a empresa de atacado do pai para vender. O pai o convidou a ser sócio, tendo entrado com valor financeiro que tinha na época. Hoje é sócio de 50%.

Seu pai nunca geriu a empresa. Contratou um gerente, que junto com o sócio, administrava o negócio. J2 atuava profissionalmente como consultora em gestão empresarial fora do Brasil. Teve oportunidades de conhecer empresas multinacionais tendo uma visão de aumento de faturamento, melhoria contínua de processos e instrumentos de gestão para melhoria da performance da equipe entre outros aspectos. Nunca teve o sonho de assumir os negócios embora soubesse que ao terminar a faculdade isso poderia

ocorrer. Seu irmão é médico e não assumiria. Sabia que seria um caminho natural. Quando decidiu vir, entendeu ser melhor.

A empresa produz peças em ouro e, embora a coleção apresente diversos modelos, a venda não é em quantidade. É um produto caro. A matéria-prima é ouro e o preço no mercado é determinado por investidores. Há compra por garantia, em que o investidor se sente seguro. Esse fato, aliado à situação do País, fez com que a empresa desligasse 35 colaboradores, ficando com 65.

Na segunda fábrica a venda é por volume. Está passando por fase muito complicada, não sabendo como será pós-pandemia. Outro fator que interfere no desenvolvimento da empresa nesse momento é o não hábito do cliente em fazer aquisição por internet. Este está acostumado a comprar vendo e sentindo cada peça.

O fundador continua na empresa e, embora não formalizado, atua como conselheiro. Na entrada da J2, não existia claramente um sistema de hierarquia. Os funcionários não sabiam a quem reportar, o que gerava muitos desencontros. Introduziu organograma e algumas lideranças, deixando mais claras as operações e reportes.

O pai respeita suas decisões. Ele não é centralizador. Opina, mas deixa a decisão para ela e o sócio, sendo “quase um investidor”, para J2.

Os pais são divorciados. O pai casou-se novamente e juntos construíram um nome muito forte no segmento. O dia a dia da empresa é de decisão dos dois diretores. Questões estratégicas são discutidas entre os sócios. J2 coloca-se um ponto abaixo do sócio. Apesar disso, toma decisões. Recebe salário e não participação de resultados.

A empresa não tem assembleia de família ou de sócios. Separa questões familiares das empresariais. A família do pai tem empresa em São Paulo e não interfere em Limeira, e vice-versa. J2 entende que todos têm a percepção da situação da família quanto ao futuro das empresas, divisões e sucessão. Evita-se falar sobre isso.

J2 discute com pai e sócio para que seja preparado um caminho o menos traumático possível. O pai já discutiu sobre o assunto com o advogado da empresa. Falar desse assunto nesse momento será mais traumático em função das diferenças de opiniões.

Sucessão familiar na empresa: J2 não tem filhos; irmão tem filhos menores e sócio também. Não conhece o processo de governança como fonte de estruturação da empresa. Relata que estabeleceu as etapas e os processos definidos em cada função. Informava o empregado sobre isso e lotava as pessoas dentro do que era esperado.

Alguns processos e responsabilidades eram confusos, tendo clareza a partir das definições implantadas pela J2. Muitas dificuldades eram oriundas da gestão do gerente de fábrica. Ele tinha conhecimento técnico elevado, mas não conseguia ver outros pontos da gestão. Com a saída desse gerente, J2 passou a assumir suas responsabilidades e atividades. Ela não tem conhecimento e tem a pretensão de contratar técnicos sem cargos de gestão.

A transparência nas questões financeiras se dá por iniciativa de J2 através de indicadores. Para isso, criou um painel gerencial com dados gerais da empresa. Fecha o balanço do mês e entrega os relatórios aos dois sócios. O pai confia “de olhos fechados” na filha. Ela, oriunda de mercado de consultoria, entendeu e se polícia para entregar os dados.

Os sócios não conheciam o relatório de demonstração do resultado do exercício. Atuava com o *feeling* de mercado. Trocou o sistema e colocou metas e *tablet*, havendo resistência dos vendedores. Sua autoridade nunca foi questionada pelo sócio até porque está mais na linha estratégica e menos em operação.

Sua atuação é como funcionária, recebendo salário por isso. A divisão de lucros ocorre para os dois sócios. Não há prestação de contas para a família e o irmão não tem retirada.

#### **4.3.8 Empresa “J3”**

A história da empresa J3 se dá a partir do ingresso do fundador, seu pai (68 anos), em empresa do segmento de joia, a convite, pela sua expertise em atuar com manutenção de máquinas. Fez SENAI e curso de eletricista. A empresa que o convidou se encontrava na fase de implantação, colocar em funcionamento e dar a manutenção em máquinas automatizadas, que pudesse agilizar o processo produtivo.

Desde então, 1984, trabalha nessa empresa. Dois de seus filhos também foram funcionários e entendem ter aprendido muito do segmento através dessa passagem pela empresa. São três filhos, dos quais um, atualmente, reside fora do País.

O fundador trabalhava nesta empresa durante o dia e, com o tempo, passou a trabalhar à noite, construindo as máquinas e comercializando-as. Um dos filhos cursou Ferramentaria e atuava na área comercial. Por ser fabricação sua os equipamentos raramente precisavam de manutenção, não tendo problemas em relação ao seu emprego.

A empresa de máquinas foi fechada dando lugar à fabricação de joias folheadas e duas lojas para comercialização de bijuteria e acessórios. Essa transição se deu em 2008, tendo as empresas 12 anos. O comando das empresas está nas mãos de dois irmãos: J3 e mais um. Um dos irmãos reside fora do País e não tem atuação e retirada dessas empresas.

O pai, embora fundador, nunca atuou diretamente, tendo realizado toda a automatização da fábrica. É consultado e opina. Todavia, dá o poder de decisão aos filhos. O relacionamento entre os irmãos que comandam as empresas está consolidado em parceria há aproximadamente quatro anos<sup>14</sup>, permitindo ações e decisões compartilhadas e certeiras.

A existência da fábrica se dá, conforme a respondente J3, “muito mais pelo emocional do que pelo racional. A fábrica é o prazer da realização. Não sei até onde vai durar”.

A empresa J3 passou por diversas crises, como as de 2009, 2011 e 2016, e agora com a pandemia. Outro ponto significativo para a gestão da empresa é o fato de que havia muito entendimento e conhecimento de fabricação de máquinas e do segmento metalúrgico, não tendo familiaridade com fabricação de joias folheadas e comércio. Os processos são diferentes, podendo, no segmento de joias folheadas, haver diversas mudanças nas operações no mesmo dia.

A respondente J3 tem formação técnica e superior em Turismo, é turismóloga. Em função do cenário, em comum acordo com o irmão, abriu as lojas e a fábrica. Eles produzem e vendem em suas lojas e para terceiros. O sócio está voltado às questões de operação da fábrica, e a respondente às

---

<sup>14</sup> Até então, havia divergências entre eles.

lojas, fato não determinante de atuação, visto que ambos possuem conhecimentos da empresa como um todo. J3 tem, inclusive, a função de visitar clientes e atendê-los comercialmente.

O amadurecimento nos aspectos de gestão das empresas mostrou a necessidade de se ter mudanças e um planejamento para isso. Houve, há dois anos (2018), a contratação de uma consultoria que, em conjunto com diretoria e recursos humanos, iniciou o processo de análise, planejamento e viabilidade das ações propostas.

Não houve sucesso, e a consultoria foi encerrada. Na mesma época, o funcionário de recursos humanos solicitou desligamento, impossibilitando a implantação do planejado. Com a contratação de outro funcionário para o departamento, passou a efetivar várias mudanças, entretanto, não na velocidade e propostas planejadas.

A paralisação das atividades em consequência do Covid-19 demandou da empresa ações como redução do número de empregados, além do congelamento de qualquer outra demanda que tivesse investimentos.

A empresa não tem definidos todos os processos formalmente, “tudo em sonho”, expressa J3, apesar de já ter discutido com o departamento de recursos humanos sobre a necessidade de se estabelecer um “credo” para que funcionários saibam sobre a empresa junto com visão, missão e valores. As operações são sistematizadas, como “receita de bolo”, e as ordens de serviços direcionam o funcionário sobre o produto que deve entrar em produção e que realiza a programação em equipamento automatizado.

Tem o desejo de que as empresas sejam sustentáveis e transparentes e de criar diferenciais envolvendo sua profissão de origem, que é turismóloga, e levar ao segmento a visão da cidade sob esse prisma. J3 cita: “Todo o lado profissional falta. Era plano. 2018 era plano. 2020 parou tudo. É um dia de cada vez, tentando se reinventar com o que tem”.

J3 entende que os empreendimentos são heranças do pai e que este é o fundador. Não há clareza sobre aspectos de sucessão, havendo uma preocupação de sua parte e de seu irmão. Julgam ser necessário que esse caminho tenha uma direção conhecida e estabelecida.

Não há assembleia familiar, todavia, discutem em família assuntos da empresa. Não há programa de avaliação de desempenho nem plano de cargos

e salários, mas há treinamentos em relação à equipe. Os irmãos têm salários iguais há três anos. Fazendo referência sobre sucessão, J3 diz que, na noite anterior à entrevista, pensava sobre o tema. Disse J3: “Ontem, bateu desespero. A pandemia faz a gente pensar a curto prazo”.

O irmão não tem filhos, J3 também não. O irmão que reside fora do País tem dois filhos: um, de 15 anos, que gosta de estudar; e um de 12 anos, que gosta de futebol. Considera que pessoas são difíceis e que contratar uma pessoa como a funcionária de Recursos Humanos, área estratégica para a empresa, é difícil. Julga estar atrasada nessa discussão, fala com o irmão e diz: “Nesses dois anos, foi meio brincadeira. Tudo estava dando muito certo, porém foi na brincadeira”.

#### **4.3.9 Empresa “J4”**

A empresa J4 é do segmento químico, galvanoplastia fina, fornecedora na cadeia produtiva do segmento de joias. Comandada pelo fundador, tem duas filhas trabalhando na empresa, sendo uma delas a sucessora natural em consequência de seu conhecimento, visto que atua desde os 14 anos ao lado do pai. Hoje, a filha é responsável pelo Departamento Financeiro. Ele tem quatro filhos: a sucessora, de 32 anos; uma, de 29 anos, que atua na empresa em período reduzido; um, de 15 anos; e outro, de seis anos.

O fundador, formado em Química, era funcionário de empresa multinacional alemã, que atuava como fornecedora para empresas, inclusive do segmento de joias. Essa empresa foi vendida. Teve seu primeiro empreendimento no segmento de bijuteria em conjunto com um sócio, que não tinha experiência anterior.

A empresa encontrava-se falida e resistiu por um ano. J4 passou a atuar como assistente técnico. Dessa atividade, abriu empresa com laboratório e passou a desenvolver produto químico. Estando sozinho na formulação e produção por dois anos, em 1996, contava com cinco funcionários; hoje, tem 19. A empresa está há 29 anos no mercado.

Há 15 anos, a empresa contratou um consultor, ex-gerente de grandes multinacionais, para compartilhar decisões e ideias. O consultor atuou na empresa por cerca de seis a sete anos, vindo a falecer. No período em que estava na empresa, implantou todo o sistema de qualidade e certificação ISO

9000. A certificação tinha, entre outros objetivos, validar o planejamento para exportação, o que não ocorreu e não é diretriz da empresa atualmente.

Ocorreram outras contratações de pessoas aposentadas e com experiência, alguns tendo se desligado e constituído suas próprias empresas. “Foram seis anos enriquecedores”, disse J4. A certificação foi cancelada por opção do fundador e as diretrizes são mantidas e seguidas, com auditoria e apoio de um dos consultores contratados à época.

A empresa tem um sistema de gestão, no qual todos os processos são formalizados e comunicados aos funcionários. Não há cargos de chefia, exceto o do fundador. Todos os funcionários têm autonomia para decisões pertinentes às suas atividades e que estão definidas nesses processos. “O que foge da rotina, busca quem resolve”, disse J4.

Levam-se ao fundador as necessidades que saem fora do padrão, da rotina ou que possam levar riscos para a empresa: “Todos são clientes e fornecedores”. Havendo erros, busca-se, em primeira instância, avaliar os procedimentos e corrigi-los. Falhas humanas podem representar demissão e não há rotatividade na empresa.

J4 entende que crescer não compensa por questões fiscais. Ao crescer pode ter retorno menor. Assim sendo, segura o crescimento da empresa.

O sucesso da empresa tem foco no desenvolvimento de produtos químicos, elaborados particularmente pelo fundador, porque não tem funcionário ou familiar com estas habilidades e conhecimentos. Todo o *know-how* é do fundador, como especialista na área, e não da empresa como um todo. Outro funcionário não apresenta conhecimento, visão ou talento para isso. Disse J4: “Foge da teoria lógica. Funciona”.

Funcionários que participam da formulação dos produtos, ou a sucessora, não consegue(m) acompanhar o desenvolvimento de fórmulas. O fundador entende que é “dom”. Não se ensina. Tem ou não tem. Havendo a necessidade de se ausentar, acredita que a empresa consiga manter os produtos por 10 anos sem inovação. Depois disso, há necessidade de repensar a estratégia. O objetivo da empresa é crescer melhor, vender bem para ganhar mais, produzir na empresa e desenvolver novos produtos.

O assunto sucessão é claro para o fundador. A sucessora está na empresa há 15 anos e preparada para assumir o comando, exceto o

desenvolvimento/formulação de novos produtos. Entende o fundador que sua função poderia ser continuar desenvolvendo e a sucessora comandar a empresa como um todo.

Não há assembleia familiar. A sucessora responde pela área financeira, na qual todos os dados são informatizados e os relatórios são diários. Não há conflito familiar. A filha, que trabalha na empresa tem salário menor, em função de uma jornada de trabalho e responsabilidade menores. Todos têm conhecimento de que “o que é meu é de todos e não se preocupam com dinheiro”. A empresa é sólida, não tem dívidas e sua diretriz é comprar sem empréstimos e pagar antes mesmo do vencimento.

#### **4.4. Discussão dos resultados**

Tendo como parâmetro os relatos das empresas do segmento de serviços e os princípios básicos da governança corporativa (Quadros 10 e 11), E3 apresenta, em seu fundador, um perfil centralizador. O sucessor, no comando da empresa, tem poder de decisão operacional. Contudo não a tem nos aspectos financeiro e estratégico. A **empresa E3** faz aporte financeiro para um segundo negócio da família. A distribuição de salários ao sucessor não diz respeito à importância do cargo e responsabilidade. Apresenta conflitos de interesse quando o tema é distribuição de lucros em função da visão do fundador.

Na E3, quando o tema é salário, este é centralizado no fundador, na maneira como ele julga melhor. Apresenta, ainda, conflitos entre irmãos quanto ao direcionamento da empresa, conduta citada por Machado Filho (2006, p. 76): “Na sua essência, a governança trata da minimização de assimetrias e conflitos de interesses à delegação de poder”.

Perfil e comportamento de lideranças consideradas autoridades, influenciam diretamente as ações de pessoas ligadas a elas, podendo levar a obediências sem questionamentos e decisões equivocadas (SILVEIRA, 2015).

Como exemplo, a lealdade excessiva de executivos ou conselheiros a uma liderança empresarial considerada de sucesso, seja um CEO poderoso, um empreendedor de sucesso ou um acionista controlador, pode acarretar prejuízos significativos às organizações. (SILVEIRA, 2015, P. 119)

As sucessões já ocorridas se deram de forma natural e evidenciaram o perfil não centralizador dos sucedidos. Foi demonstrado que as empresas do segmento de serviços têm foco maior em gestão, com necessidade de melhoria contínua de processos e aplicação de tecnologia que acompanhe as mudanças em seus clientes. Dessa maneira, as atuações e implantações de programas estratégicos ocorrem com mais frequência.

Os fundadores das empresas **E1**, **E2**, **E4** e **E5** não apresentaram perfil centralizador. As empresas **E1**, **E2** e **E5** são comandadas pelos seus fundadores. **E2** e **E5** têm sucessores atuando na empresa para conhecimento e preparação, a fim de assumir o negócio. Há ações que podem ser entendidas como de governança, ainda que não diretamente, a exemplo de: avaliação de desempenho; reuniões de sócios; envolvimento da equipe nas decisões; programas de desenvolvimento de equipes; identificação, apuração e discussão de dados financeiros pelos sócios; e planejamento ou implantação de programa de profissionalização da empresa.

Por outro lado, não há sistematização e formalização de conselho de administração, diretoria, órgãos fiscalizadores e controles das partes interessadas e assembleia familiar. As empresas **E1** e **E4** têm conhecimento do que seja e como implantar governança. Já as demais empresas apresentaram vestígios de observância de alguns conceitos de gestão empresarial.

No Quadro 12 estão definidas às características e ações das empresas do segmento de joias (joias, joias folheadas e fornecedor da cadeia produtiva). As empresas desse segmento são comandadas por fundadores (**J1** e **J4**) e sucessores (**J2** e **J3**). As empresas **J2** e **J3** são administradas pelos sucessores, e seus fundadores, em momento algum da existência delas, participou de alguma forma da gestão. Eles assumem papel de conselheiros, não formalmente, são consultados e opinam. As decisões são compartilhadas entre sócios não irmãos (**J2**) e irmãos (**J3**).

O poder de decisão da **empresa J4** é compartilhado entre todos os profissionais da empresa, dentro do limite de sua autonomia e em função das atividades que exercem, recorrendo a outras pessoas até chegar ao fundador, mediante riscos à empresa. Não há cargos de chefia, exceto o do fundador. Todos os processos são mapeados. A empresa atua em gestão compartilhada com funcionários e a sucessora faz parte da equipe.

Tem equidade salarial mediante meritocracia. O risco maior para a existência da empresa, a longo prazo, é a não existência de funcionário ou familiar que tenha a habilidade para desenvolver/formular produtos comercializados pela empresa. A sucessão é clara para o fundador, sucessora e irmã, que também trabalha na empresa. Não há perfil de centralização de informações ou decisões. Estas são compartilhadas.

A **empresa J1** é dirigida por dois sócios com grau de parentesco (cunhados) desde a abertura da empresa. Há planejamento compartilhado com funcionários, porém a decisão pelas ações é centralizada nos sócios.

Todas as empresas possuem análise de resultados financeiros, não possuindo formalização de prestação de contas, exceto a **J4**, que mantém indicadores em tempo real através de sistema ERP, mas não possui sócio.

O planejamento é anual e discutido com funcionário na **empresa J1**. As demais empresas não o possuem formalmente. A **empresa J4** entende que o planejamento é crescer melhor, não maior, uma vez que impostos não justificam crescimento para mais.

O tema governança não é de conhecimento de nenhuma das empresas. Todavia, as ações desenvolvidas mantêm uma correlação, mas distante do que é definido no Quadro 5 como princípios da governança corporativa.

A Tabela 1 destaca questões que direcionam a análise dos relatos, e todas as empresas do segmento de joias mencionam a diretriz de não interferência da família nos negócios, ou vice-versa. Não há assembleia de sócios ou familiar.

As empresas **J2** e **J3** estão na segunda geração e pensam no processo de sucessão. Para J2, o processo envolve questões familiares e é assunto não discutido de forma aberta e com todos os envolvidos, levando a preocupação somente ao fundador. Entende que este deva deixar o caminho preparado, visto que envolve as duas famílias do fundador.

Para a **empresa J3**, sucessão passou a ser preocupação a partir da crise instalada no País devido ao Covid-19. É discutido o tema com o irmão, mas não há direcionamento para qualquer tipo de planejamento. Já para a **empresa J4**, está definido o sucessor quando de seu afastamento.

Os dois sócios da **empresa J1** têm filhos atuando em seus próprios negócios e no segmento de joias também. Para o respondente, sucessão deve

ser por merecimento e conquista. Não tem a clareza se ocorrerá por intermédio dos herdeiros ou não. Entende que a sucessão deve ocorrer não antes de 10 anos e avaliará o desenvolvimento dos filhos no negócio.

As empresas do segmento de joias apresentam foco em operação, onde o volume de produção aliado à qualidade e preço de produto é seu diferencial num mercado amplamente concorrente como o de Limeira/SP. Gestão é considerada em menor grau, comparativamente a operação. Assim, medidas em curso ou planejadas para evolução da empresa com visão de governança são maiores nas empresas de serviços.

As ações desenvolvidas pelas empresas pesquisadas foram sintetizadas no quadro 10.

**Quadro 10 - Princípios da governança - síntese das ações**

PRINCÍPIOS	SEGMENTO DE SERVIÇOS	SEGMENTO DE JOIAS
<b>Transparência</b>	Reuniões de sócios. Envolvimento da equipe. Destaque para E3 que não tem a prática de reunião de sócios e envolvimento da equipe na formulação de planejamento ou outras decisões.	Poder de decisão centralizada na direção das empresas. J2 e J3 - fundadores não são atuantes. J1 - envolve equipe na elaboração do planejamento anual. J4 - não há cargo de liderança. Equipe tem autonomia dentro de seus processos.
<b>Equidade</b>	Divisão equitativa entre sócios. Atribuição de salários por meritocracia e plano de carreira. Destaque a E3 onde há conflitos de interesse em relação a salário e distribuição de lucros.	J1, J2 e J3 - sócios têm <i>pró-labore</i> e distribuição de lucros. J2 - diretoria não sócio, recebe salário. Funcionários recebem por meritocracia.
<b>Prestação de contas (accountability)</b>	Apuração de resultados financeiros é discutida entre sócios. Resultados são discutidos com equipe de gestores. Destaque a E3 onde há apuração de resultados, mas não são discutidos .	J1, J2 e J3 - sócios têm <i>pró-labore</i> e distribuição de lucros. J2 - diretoria não sócio, recebe salário. Funcionários recebem por meritocracia.

<b>Responsabilidade corporativa</b>	Programa para profissionalização da empresa, com desenvolvimento de equipe, certificação em suas áreas de atuação. Planejamento de curto, médio e longo prazos. Destaque para E3 - a empresa segue o direcionamento da franquia. Não há planejamento. A empresa subsidia um segundo negócio da família, sem retorno ao seu caixa.	J1 - elabora planejamento em conjunto com a equipe. Demais empresas não possuem planejamento. Equipe é treinada para os cargos que exercem. J1 e J4 - possuem definição de visão, missão e valores e treinamento comportamental, além de técnico.
-------------------------------------	---	---

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2020).

As ações, de forma amplificadas foram descritas no Quadro 11, segmento de serviços e Quadro 12, segmento de joias, com parâmetro nos princípios da governança corporativa, Quadro 5.

**Quadro 9 - Comparativo das empresas do segmento de serviços**

PRINCÍPIOS	E1	E2	E3	E4	E5
<b>Transparência</b>	Reuniões de sócios e, mensalmente, com 100% da equipe.	Reunião mensal com os que são família	Não há formalização de indicadores. Não há discussão entre sócios.	Há reunião de sócios. Há comitês de acordo com o tema e expertise dos envolvidos.	Há participação de gestores e funcionários na formulação do planejamento anual. Decisões específicas são discutidas entre CEO e diretor comercial; envolvem demais gestores, quando necessário.
<b>Equidade</b>	Divisão equitativa entre sócios.	Salários e benefícios estabelecidos de acordo com a função do familiar.	Há conflitos de interesse em relação aos valores distribuídos.	Direcionado de acordo com cotas de sociedade.	Salários atribuídos dentro do plano de cargos e salários e avaliação de desempenho
<b>Prestação de contas (accountability)</b>	Balanço auditado e discutido entre sócios.	Informações financeiras – resultados da empresa discutidos entre familiares na empresa.	Há apuração de resultados. Não há valorização e discussão sobre os dados.	Resultados discutidos em reunião de sócios.	Apuração e discussão de resultados comunicados aos gestores. Em fase de troca de ERP para ter dados em tempo real.
<b>Responsabilidade corporativa</b>	Programa para profissionalizar a empresa, iniciada. Programa de governança: expectativa para cinco anos. Possui planejamento anual. Possui avaliação de desempenho e qualificação da equipe. Possui visão, missão e valores.	Empresa certificada em sua área de atuação. Possui programa de qualificação das equipes. Possui planejamento em curto, médio e longo prazos. Possui avaliação de desempenho. Possui visão, missão e valores.	Direcionado pelo franqueador. A empresa subsidia o segundo negócio da família, não havendo retorno para o caixa. Há programas de treinamento técnico da equipe. Não há avaliação de desempenho. Possui visão, missão e valores.	Empresa estuda governança. Tem consultoria permanente para elaboração e cumprimento do planejamento estratégico e outras ações. Empresa certificada ISO 9000. Há avaliação de desempenho e treinamentos. Possui visão, missão e valores	Criação, em 2020, do centro de excelência. Há avaliação de desempenho e treinamento para a equipe. Possui visão, missão e valores.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2020).



**Quadro 10 - Comparativo das empresas do segmento de joias**

PRINCÍPIOS	J1	J2	J3	J4
<b>Transparência</b>	Poder de decisão centralizada na Diretoria. Envolve demais gestores se necessário. Não há assembleia familiar.	Há relatórios gerenciais, distribuídos e discutidos entre sócios. O fundador, pai da respondente, delegou a ela o poder para decidir em conjunto com o sócio. Não há assembleias de sócios e familiar.	As decisões são compartilhadas entre os irmãos. Fundador nunca geriu a empresa. Opina quando consultado. Não há assembleia de sócios. Entretanto, discute assuntos da empresa em família.	A empresa não tem em sua hierarquia cargo de liderança. Todos os funcionários possuem autonomia para decisão, dentro dos processos de seu cargo. Decisões específicas são discutidas com o fundador e tomadas por ele.
<b>Equidade</b>	Sócios fazem retiradas de <i>pró-labore</i> sem discutir o tema com os demais gestores ou a família. Demais funcionários participam de programa para ajustes salariais.	A respondente tem salário. Sócios têm <i>pró-labore</i> e distribuição de lucros.	Salários são iguais entre irmãos que comandam a empresa. Retirada estava prevista para 2020.	Funcionários recebem por meritocracia.
<b>Prestação de contas (accountability)</b>	Os sócios avaliam resultados.	Os sócios são informados de indicadores e relatórios gerenciais, mensalmente.	Até 2019, houve muitos investimentos com perspectivas de retirada a partir de 2020.	Todos os resultados são informatizados e relatórios são diários e direcionados ao fundador.
<b>Responsabilidade corporativa</b>	Planejamento anual é realizado envolvendo 100% dos funcionários. ISO 9000 – já possuiu; hoje, não mais. Visão, missão e valores são de conhecimento de todos os funcionários.	Um dos sócios nunca geriu a empresa e atua, informalmente, como conselheiro. Possui visão, missão e valores	Não há planejamento formalmente definido. Há processos que possibilitam ao funcionário atuar em suas respectivas áreas. Credo, visão, missão e valores sendo definidos.	A empresa não contrai dívidas. Possui os processos mapeados com diretrizes ISO 9000. O desenvolvimento de produtos é atuação do fundador. Possui visão, missão e valores e desenvolvimento da equipe.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2020).

A pesquisa mostra um cenário que, comparativamente aos princípios de governança corporativa (Quadro 5) como apoio para o processo de sucessão, há diferenças de atuação entre os dois segmentos. Ainda que haja esta diferença, não é evidenciada quando comparada a estrutura de governança corporativa e familiar (Quadro 11 e Quadro 12).

**Quadro 11 - Governança corporativa - comparativo**

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA									
Estrutura governança	E1	E2	E3	E4	E5	J1	J2	J3	J4
<b>Sócios</b>	Sim								
A empresa J4 não tem sócios. Não há assembleia formalmente definida. Há reunião para alinhamento de estratégias.									
<b>Conselho de administração</b>	Não								
<b>Diretoria.</b>	Sim								
Todas as empresas possuem diretoria que define políticas e processos, direcionando as ações dos funcionários. A empresa J3 não definiu visão, missão e valores. Não há conselho de administração.									
<b>Órgãos de fiscalização e controle</b>	Não								
A empresa E1 audita balanço e a E4 tem consultoria permanente para definição de planejamento estratégico.									
<b>Conduta e conflito de interesses</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim
E1, E2, E4, E5 e J4, possuem manual de integração com informações gerais sobre a empresa e, direitos e deveres dos funcionários. J1 possui manual com regras de conduta e planejamento para implantação. E3, J2 e J3 tem o programa de integração, mas não tem o manual.									

Fonte: Resultado da pesquisa (2020) com base no IBGC (2015, 2016).

Legenda: Não – não possui. Sim – possui.

**Quadro 12 - Governança familiar - comparativo**

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA FAMILIAR									
Estrutura Governança	E1	E2	E3	E4	E5	J1	J2	J3	J4
<b>Reunião e/ou assembleia familiar</b>	Não								
<b>Conselho de família</b>	Não								
<b>Family office</b>	Não								
<b>Comitê de sócios</b>	Não								
<b>Coordenação entre a governança corporativa e a familiar</b>	Não								

Fonte: Resultado da pesquisa (2020) com base no IBGC (2015, 2016).

Legenda: Não – não possui

Uma análise de gestão ou institucional pode ser referenciada na Figura 13, tendo como princípio a existência de visão, missão, crenças e valores,

princípios contábeis e financeiros no âmbito estratégico; e diretrizes, normas, procedimentos e mapeamento de processos, preparação sucessória e práticas de governança familiar no aspecto operacional.

Fundamentado nos relatos, relativo aos princípios de governança corporativa, Quadro 5, questões de governança para empresas familiares, Tabela 1 e Figura 13, pode-se afirmar os cenários, Tabela 3: empresas que relatam “ouvi falar, não conheço a fundo” sobre governança (E2 e E5); empresas em estudo para implantação de governança (E1 e E4) e empresas que desconhecem mecanismos de governança (E3, J1, J2, J3 e J4).

**Tabela 3 - Conhecimento sobre governança**

<b>Conhecimento sobre governança corporativa e familiar</b>	<b>Empresas pesquisadas</b>
“Ouvi falar, não conheço a fundo” sobre o tema governança corporativa	E2 e E5
Empresas estudando o tema para futura implantação	E1 e E4
Desconhecimento sobre o tema governança	E3, J1, J2, J3 e J4

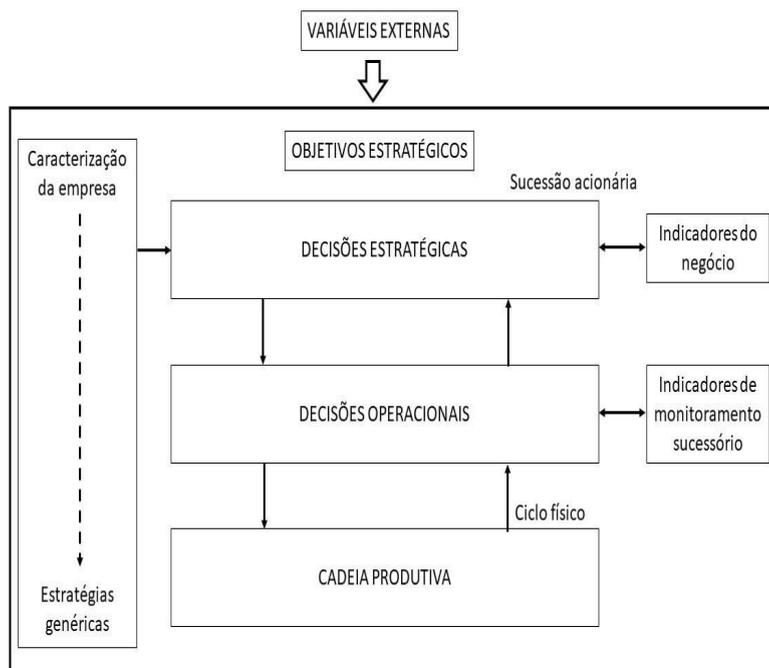
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Sucessão não é desconhecida a nenhuma das empresas. Empresas já administradas por sucessores são: E3; E4; J2 e J3. Demais empresas são administradas por seus fundadores, dos quais E1, E2, E5 e J4 têm condutas de preparação para o processo sucessório ainda que a longo prazo e sem definição clara de como ocorrerá. Não há planejamento formalizado para isso.

Identificar todas as variáveis internas e externas presentes em cada tipo de empresa e estabelecer o planejamento para geri-la, Figura 13, indica as estratégicas (TACHIZAWA e FARIA, 2004) para implementação de ações que levem, inclusive a um processo sucessório menos traumático

O esquema para diagnosticar e gerenciar uma MPE é a maneira particular como a organização desenvolve suas atividades empresariais. Retrata o conjunto de elementos, do nível estratégico ao operacional, que a organização utiliza para desenvolver-se, expandir-se, enfim sobreviver no meio em que atua (TACHIZAWA e FARIA, 2004, p. 184).

O modelo é parâmetro de análise e deve considerar a gestão de cada empresa, distinguindo suas características.



**Figura 13 - Esquema para diagnosticar e gerenciar MPE.**

Fonte: adaptado de Tachizawa e Faria (2004, p. 184).

Tomando o contexto e a estrutura do sistema de governança corporativa (Figura 6 e Quadro 13) e o de governança familiar (Figura 7 e Quadro 14), nenhuma das empresas tem formalizado os conselhos de administração ou familiar, assembleias e secretaria de governança. Em contraponto, a estrutura apresentada não tem caráter rígido de aplicação, podendo ser referência para adaptação às características da empresa que irá implementá-la (IBGC, 2015) em função das características de pequenas empresas.

Como cita Lima (2016, p. 70), “A governança pode contribuir com uma gestão correta da empresa, distanciando seu comando dos problemas familiares, com a simples criação de um conselho gestor, ainda que mais flexível que o das grandes organizações”. Cada empresa tem suas crenças e cultura, estabelecendo ações de governança a partir do estilo de gestão de seu fundador.

A sucessão é um processo essencial para a manutenção dos negócios da família. Embora seja um processo crítico que em algum momento vai ocorrer, a maioria das empresas não se prepara para essa fase: “A sucessão é uma etapa difícil para qualquer empresa, seja ela privada, pública ou familiar.

Mas são nas empresas familiares que essa etapa encontra os maiores desafios devido ao ambiente propício para geração de conflitos” (LIMA, 2016, p. 14).

## 5 CONCLUSÕES

A análise das referências bibliográficas e dados de pesquisa buscou identificar as diferenças existentes nos dois segmentos pesquisados. Isso no contexto de planejamento para a sucessão, com instrumento de gestão para que os conflitos sejam minimizados.

### 5.1. Conclusões específicas

Os relatos apontaram perfis diferentes de gestão, possibilitando cumprir o objetivo específico que busca identificar e entender as diferenças existentes no tratamento dado ao processo de sucessão, nos dois segmentos pesquisados.

As diferenças entre os dois segmentos estão localizadas nas ações e evolução dos processos de governança e sucessão, tendo o segmento de serviço uma visão de futuro, implantação de tecnologia e desenvolvimento de pessoas como âncora para crescimento e processo de sucessão e Tachizawa *et al.* (2001 p.114), a respeito, afirmam que:

O setor de serviços especializados, constituídos de empresas como agências de publicidade e propagando, firmas de consultoria e auditoria independente, e escritório de engenharia consultiva e de projetos, induz à ênfase estratégica na formação e especialização de sua mão-de-obra.

Seu produto, de altíssimo conteúdo tecnológico e de elevado grau de agregação de conhecimento especializado, recomenda a criação de um verdadeiro banco de dados de talentos. O meio ambiente é altamente imprevisível, havendo aí expressivos avanços tecnológicos e possibilidades ilimitadas de mercado, bem como forte pressão por mudanças tecnológicas em face das novas demandas do mercado.

Empresas desse segmento têm foco em gestão e atendimento a clientes, buscando melhoria contínua e tecnologia como forma de aprimorar seus serviços. Estão em constante aprimoramento de conhecimento técnico e inovação como citam Tachizawa *et al.* (2001). Elas acompanham a evolução de mercado e as certificações são para padronização de processos e reconhecimento de marca. É preciso pensar no agora e no amanhã como forma de manter-se presente no mercado e, com a visão de futuro, identificar

mudanças necessárias às diversas faces do negócio. (BRANDALISE *et al.*, 2012)

Nesse contexto, o estímulo de refletir sobre o futuro, buscando prospectar possíveis cenários, representa uma habilidade imprescindível ao administrador, para agir com mais segurança e maior conhecimento do presente incerto no ambiente empresarial, porque a confiança do empreendedor provém da experiência, da competência profissional e da visão de futuro. (BRANDALISE *et al.*, 2012 p. 224)

A sucessão se dá a partir do envolvimento e preparação do sucessor ou do estabelecimento de diretrizes para que este seja entendido como investidor no futuro. Assim, a sucessão é voluntária e não imposta.

Empresas do segmento de joias, joias folheadas e fornecedor da cadeia produtiva têm maior foco na operação, na necessidade de produzir para atender a um mercado que exige novidades diariamente e em ter rentabilidade. Há desenvolvimento de equipe voltado à operacionalização do processo produtivo.

As ações implementadas e planejadas citadas pelas empresas pesquisadas, cumpri os objetivos específicos de analisar como as MPEs tratam o processo de sucessão, suas facilidades e dificuldades.

Os dois segmentos pesquisados, de serviços e joias, dentro de suas especificidades atendem os princípios básicos de governança. A estrutura de governança corporativa é atendida em parte (Quadro 13). A estrutura de governança familiar (Quadro 14) não é atendida por nenhuma empresa pesquisa. As dificuldades apresentadas referem-se ao estilo de gestão do fundador, notadamente a **empresa E3**, a falta de conhecimento do que seja governança corporativa e familiar (Tabela 3), e não tratar o tema sucessão com planejamento que é devido.

A entrada de sucessores abre espaço para se pensar e planejar provocando mudanças em sua gestão, entretanto, em velocidade menor e de acordo com as variáveis de mercado.

O valor agregado de joias folheadas é menor. Uma das empresas pesquisadas é do segmento de joia em ouro, na qual a produção é por peça, e não em volume, dificultando a inovação e implantação de tecnologia. É um processo mais artesanal embora haja equipamentos automatizados.

A sucessão se dá de forma natural e sem planejamento. Relatos de dois sucessores indicaram que a preferência era para seguir carreira em sua formação acadêmica.

A sucessão se deu a convite de um dos sócios; em outro caso, ocorreu naturalmente. Em qualquer circunstância, as empresas seriam assumidas por esses sucessores.

Nos dois segmentos há empresas que não conhecem o que seja governança corporativa e familiar (Tabela2).

Em resumo, o estudo tratou do processo sucessório e suas implicações no comando e manutenção das empresas. Estudou-se o ciclo de vida das pequenas empresas familiares e não familiares e tratou-se da governança como ponte para facilitar esse processo e minimizar impactos e conflitos na transição de comando na empresa e na família.

Foram pesquisadas nove empresas, das quais cinco são do segmento de serviços e quatro são indústrias do segmento de joias. A proposta foi pesquisar cinco empresas de cada segmento.

A limitação se deu em função de as empresas do segmento de joias não estarem em operação devido à crise causada pela Covid-19. Nas empresas de serviços, por serem amostras por conveniência, de conhecimento da pesquisadora, houve facilidade no contato.

O estudo teve referência nos desafios de um processo sucessório apontados na literatura e identificação na prática de como isso ocorre. Tem as ações de governança como ponte para um processo menos traumático e não necessariamente formalizado.

Concluiu-se que os dois segmentos têm ações para melhoria em suas gestões, notadamente no segmento de serviços. São focos diferentes, o que permitiu o entendimento dos processos de sucessão.

## **5.2. Sugestões para futuras pesquisas**

Há espaço para a continuidade da pesquisa com abrangência maior em número de empresas pesquisadas para consolidar os resultados ou aprofundar nos aspectos de cultura organizacional.

Outra sugestão é verticalizar a análise de perfil dos fundadores através de método de perfil psicológico e de performance, validando ou não o perfil centralizador como dificultador para o processo sucessório. E, adicionalmente, sugerem-se pesquisas em outros segmentos econômicos que possibilitariam generalizações e mesmo, confirmação, dos resultados ora apresentados.

Como futura pesquisa propõe-se, ainda, diagnóstico dos efeitos da pandemia do coronavírus, na necessidade do planejamento sucessório. Segundo o Colégio Notarial do Brasil - Conselho Federal (CNB-CF), por meio de Serviços Eletrônicos Compartilhados (Censec), as pessoas estão mais atentas à resolução das questões que envolvem bens materiais.

Neste sentido, o processo sucessório nas empresas, principalmente, emerge como caminho consistente para que os conflitos e irregularidades entre os herdeiros sejam evitados.

Dados coletados (CNB, 2020), evidenciou que Estados se destacam na comparação entre os meses de abril e julho de 2020, conforme Colégio Notarial do Brasil Minas Gerais (CNB/MG), tais como:

- Amazonas (1000%);
- Ceará (933%);
- Roraima (400%);
- Distrito Federal (339%);
- Maranhão (300%);
- Mato Grosso (300%);
- Sergipe (260%);
- Pernambuco (225%);
- Espírito Santo (175%);
- Rio Grande do Sul (187%);
- Alagoas (167%);
- Santa Catarina (108%).

## REFERÊNCIAS

ABREU, V. **Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão**. Disponível em

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 04 maio 2020.

ARAÚJO, D. H.; ARAÚJO, T. R. Análise do ciclo de vida organizacional: estudo em empresas familiares no Distrito Federal. **Revista Universitas Gestão e TI**, v. 5, n. 2, p. 79-89, 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRANDALISE, L.; TACHIZAWA, T.; HOSS, O. **Trabalhos de conclusão de curso: orientação prática na era da internet**. Editora Hoss. Cascavel, PR, 2018.

BRANDALISE, L. T.; ROJO, C. A.; MATA, D. M.; SOUZA, A. F. Simulação de Cenários e Formulação de Estratégias Competitivas: o Caso do Atacado Liderança. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 12, n. 3, p. 223-257, set./dez. 2012

BRASIL. **Lei no. 13.610, de 10 de janeiro de 2018**. Diário Oficial da União. Brasília, 2018. Disponível em

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/L13610.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2013.610%2C%20DE%2010,eu%20sanciono%20a%20seguinte%20Lei%3A&text=Bras%C3%ADlia%2C%2010%20de%20janeiro%20de,Independ%C3%Aancia%20e%20130%2C%BA%20da%20Rep%C3%ABlica](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13610.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2013.610%2C%20DE%2010,eu%20sanciono%20a%20seguinte%20Lei%3A&text=Bras%C3%ADlia%2C%2010%20de%20janeiro%20de,Independ%C3%Aancia%20e%20130%2C%BA%20da%20Rep%C3%ABlica), acesso em 25 jun. 2020.

BRASIL. **Lei complementar no. 123**, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LCP&numero=123&ano=2006&ato=55boXWq5kMRpWT7ac>. Acesso em 31 ago. 2020.

CÂMARA MUNICIPAL DE GONDOMAR. **Rota da filigrana – A Filigrana**. Disponível em: <<http://turismo.cm-gondomar.pt/a-filigrana/>>. Acesso em: 6 jun. 2020.

CARTER, B.; MCGOLDRICK, M. **As mudanças no ciclo de vida familiar: uma estrutura para a terapia familiar**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2011.

CASILLAS, J. C.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. 1. ed. São Paulo: Thomson, 2007.

CONTADOR, J. L.; CONTADOR, J. C.; LEITE, C. E. Influência da capacidade empreendedora e da capacidade técnica sobre a competitividade. **Exacta – EP**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 83-104, 2014.

COSTA, L. S.; NUNES, S. C.; GRZYBOVSKI, D.; GUIMARÃES, L. O.; ASSIS, P. A. De pai para filho: a sucessão em pequenas e médias empresas familiares. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n. 1, p. 61-82, jan./abr. 2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução L. O. Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, A. L. OLIVEIRA, J. L. Os processos de socialização dos sucessores em empresas familiares: o desafio de construir a transição multigeracional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 236-249, 2014.

DE MARCHI, D. **Mecanismos de governança corporativa na pequena empresa familiar**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2014.

DE SORDI, J. O. **Pesquisa científica: seleção, leitura e redação**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

Diário do Comércio. **Testamentos crescem 170%**. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/legislacao/testamentos-crescem-170>. Acesso em out.2020.

FERIGATO, E. **Ciclo de vida organizacional das micro e pequenas empresas da região autônoma de Jundiá – São Paulo**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – UNIFACCAMP – Centro Universitário Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2018.

FERRAZZA, E. **A maturidade do processo de sucessão: um estudo multicaso em empresas familiares da serra gaúcha**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2010.

FERREIRA, F. P.; PIANCA, O. J. A importância do planejamento sucessório em empresas familiares do município de Aracruz-ES. **Administração de Empresas em Revista**, v. 17, n. 18, p. 29-51, 2017.

FLICK, U. **Introdução a metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Tradução M. Lopes. Porto Alegre: Penso, 2013.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG. **De geração para geração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas Books, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GUERRA, S. **A caixa-preta da governança**. 1. ed. Rio de Janeiro: Best Business, 2017.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

\_\_\_\_\_. **Governança da família empresária**: conceitos básicos, desafios e recomendações. São Paulo: IBGC, 2016.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia**. São Paulo, SP: IBGC, 2017.

\_\_\_\_\_. **Governança corporativa e boas práticas de comunicação**. São Paulo, SP: IBGC, 2017.

\_\_\_\_\_. **Análises e tendências: empresas familiares**. São Paulo: IBGC, 2018.

\_\_\_\_\_. **O que é governança corporativa**. Disponível em <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em 31/08/2020.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panorama cidades, Brasil**, São Paulo, v. 4.3.41, 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/limeira/panorama>>. Acesso em: 24 jan. 2020.

KETS de VRIES, M.; KOROTOV, K. Developing leaders and leadership development. **Insead The Business School for the Word. 2010**. Disponível em [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1684001#](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1684001#). Acesso em 10/07/2020.

KPMG, B. L. **Retratos de família**: um panorama do histórico e perspectivas das empresas familiares brasileiras. KPMG Auditores Independentes. 2. ed. Brasil, 2017.

LEONE, N. M. C. P. G. O processo sucessório em empresas familiares. O exemplo dos comerciantes e o processo no Saara. **o&s** - v.11 - n.29, jan. abril – 2004.

LIMA, E. M. **O processo sucessório em empresas familiares**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – UNIFACCAMP – Centro Universitário Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2016.

LIMEIRA: A Capital nacional da joia folheada. **Revista Vitrine Magazine**, Limeira/SP, n. 22, p. 60-61, maio, 2018. Disponível em:

<<http://www.vitrinedajoaia.com.br/site/index.php/blog/2018/05/limeira:-a-capital-nacional-da-joia-folheada#>>. Acesso em: 27 jan. 2020.

LONGENECKER, J. G.; PETTY, J. W.; PALICH, L. E.; HOY, F. **Administração de pequenas empresas**: lançando e desenvolvendo iniciativas empreendedoras. 18. ed. São Paulo: Cenage, 2018.

MACGREGOR, R. C; VRAZALIC, L. The Effects of Strategic Alliance Membership on the Disadvantages of Electronic-Commerce Adoption: A Comparative Study of Swedish and Australian Regional Small Businesses. **Journal of Global Information Management**; Hershey Vol. 13, Ed. 3, jul-set 2005.

MACHADO, R. T.; GRZYBOUSK, D.; TEIXEIRA, E. B.; SILVA, M. D. Governança de pequenas empresas familiares brasileiras: aspectos a considerar no modelo adotado. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 37, p. 198-210, 2013.

MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Thomson, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORGAN, G. **Imagens da organização**: edição executiva/Gareth Morgan; tradução Geni G. Goldschmidt. - 4ª reimpressão 2006 - São Paulo: Atlas, 2002.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **RAC**, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago. 2011.

NICÁCIO, R. M. F.; SANTOS, J. A. N.; SOARES, C. A. P.; SILVA, W. S. Corporate governance practices in Brazilian family construction companies, **DYNA**, v. 86, n. 209, p. 281-288, Apr./jun. 2019.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios @FECAP**, v. 14, n. 43, p. 176-192, abr./jun. 2012.

PESSOA, A. **Estudo do Sebrae revela que 52% das micro e pequenas empresas do Brasil são familiares**, 09 de jul. de 2017. ASN – Agência SEBRAE de Notícias. Disponível em: <<http://www.pi.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/PI/estudo-do-sebrae-revela-que-52-das-micro-e-pequenas-empresas-do-brasil-sao-familiares,53648bd548d1d510VgnVCM1000004c00210aRCRD#prettyPhoto>>. Acesso em: 8 set. 2019.

PREFEITURA MUNICIPAL DE LIMEIRA. **Documentário reconta história de mais de 80 anos do setor da joia folheada**. 2018. Disponível em:

<<https://www.limeira.sp.gov.br/sitenovo/news.php?p=6582>>. Acesso em: 4 jun. 2020.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PwC. **Pesquisa global sobre empresas familiares 2016**. Disponível em: <[https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl\\_gef\\_17.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl_gef_17.pdf)>. Acesso em: 8 dez. 2019.

SEBRAE. **Causa mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. São Paulo: SEBRAE, 2014.

\_\_\_\_\_. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Coordenação Marco Aurélio Bedê. Brasília: SEBRAE, 2016.

\_\_\_\_\_. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios 2016**. 9. ed. São Paulo: DIEESE, 2018.

\_\_\_\_\_. **Pequenos negócios em números**. (18 de jun. de 2018). Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 2 mar. 2019

\_\_\_\_\_. **Lei geral das Micro e Pequenas Empresas**. 2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-em-tre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD?origem=tema&codTema=5>>. Acesso em: 8 set. 2019.

\_\_\_\_\_. **Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI**  
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-em-tre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 31 ago. 2020.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SINDIJOIAS - Sindicato da Indústria de Joalheria, Bijuteria e Lapidação de Gemas do Estado de São Paulo, disponível em <https://www.sindijoias.com.br/regional-limeira>, acesso em 27. Jan. 2020.

SILVEIRA, A. D. **Governança corporativa no Brasil e no mundo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SOUZA, A. H. **A política de governança nas instituições federais de ensino superior: um estudo da percepção dos gestores do sertão pernambucano**. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TACHIZAWA, T.; FARIA, M, S. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TACHIZAWA, T.; MENDES, G. **Como fazer monografia na prática**. 12. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TACHIZAWA, T. **Metodologia da pesquisa aplicada à administração**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora Pontal, 2018.

TESTON, S. F.; FILIPPIM, E. S. Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para empresas familiares. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 5, art. 1, p. 524-545, set./out. 2016.

VARELLA, C. **Foi sapateiro aos 11, perdeu R\$ 1 mi em assalto e agora ensina empresários**. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2018/05/18/ce-brac-cursos-profissionalizantes-formacao-empresarios.htm>. Acesso em 16. ago. 2020.

VELLOSO, S.; GRISCI, L. Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 11, n. 4, p. 367-381, out./dez. 2014.

VIDABRILHANTE. **Conheça os empreendedores brasileiros que acabaram sem nada**. [S.l.]. Disponível em: <https://www.vidabrilhante.com/curiosidades/conheca-os-empresarios-brasileiros-que-acabaram-sem-nada/?view-all&chrome=1>. Acesso em 16. ago. 2020.

## APÊNDICES

APÊNDICE A – Termo de consentimento

APÊNDICE B – Instrumento de pesquisa

APÊNDICE C – Instrumento de pesquisa

*O instrumento de pesquisa (Apêndices B e C) considerou pontos que identificassem os principais momentos passados ou em andamento, ações executadas ou planejadas, para que ocorresse a sucessão com menor conflito.*

**APÊNDICE A****TERMO DE CONSENTIMENTO**

UNIFACCAMP – Centro Universitário Campo Limpo Paulista.

Programa de Mestrado em Administração das MPEs.

Endereço: R. Guatemala, 167 - Jardim América, Campo Limpo Paulista - SP,  
13231-230

Telefone: (11) 4812-9400

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Pesquisadora: Maria Isabel Barbosa Okamoto

Prezado (a) Senhor (a) \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

O Senhor(a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa sobre sistema de organização de pequenas empresas em ações relacionadas a mudança de gerações, como voluntário (a).

Por favor, leia-o por inteiro com atenção e calma. Aproveite a oportunidade para esclarecer suas dúvidas. Se houver qualquer pergunta que deseje fazer sobre a pesquisa antes ou mesmo após a assinatura, você poderá esclarecê-las com a pesquisadora. Se preferir, você pode levar este Termo de Consentimento para casa e consultá-lo com seus familiares ou outras pessoas que deseje antes de decidir participar. Não haverá penalidade ou dano se você não concordar em participar ou se você retirar sua autorização a qualquer momento.

A sua participação é livre e voluntária. De modo que, este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), pretende garantir seus direitos como participante e consiste em duas cópias originais: uma que deve que devem ser entregue ao Senhor (a) antes da realização da entrevista e a outra que permanecerá com a pesquisadora responsável.

### **Justificativa e Objetivo**

Esta pesquisa tem por objetivo compreender o sistema de funcionamento das EPP e como se organiza em relação a passagem de gerações. O trabalho em questão é realizado pela pesquisadora Maria Isabel Barbosa Okamoto aluna do Programa de Pós-graduação em Mestrado Profissional em Administração de Micro e Pequenas Empresas sob a orientação do Professor Dr. Djair Picchiai.

### **Procedimento**

Caso o Senhor(a) concorde em participar da pesquisa, faremos uma entrevista que contempla questões sobre como sua empresa é ou será organizada para ações relacionadas as mudanças entre gerações.

Esse processo durará em média 60 minutos (caso necessário, uma segunda entrevista para esclarecimentos) e caso o Senhor(a) aceite, a entrevista será gravada. Caso não queira ser gravado(a), sua decisão será totalmente respeitada e a pesquisadora tomará notas por escrito.

Consentimento para gravação

Você autoriza a gravação da entrevista? Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

Os dados e informações obtidos serão utilizados única e exclusivamente para a análise e produção de dissertação de mestrado relacionados à essa pesquisa. Cabe ressaltar que as informações nominais serão armazenadas em um banco de dados pessoal e ninguém, além da pesquisadora, terá acesso a elas. As demais informações manterão o sigilo do nome do participante, nome da empresa, cargo e função.

Sua empresa será classificada com o código: \_\_\_\_

**Riscos**

Como apontado pela Resolução 196/96, do Conselho Nacional de Saúde, toda pesquisa envolve riscos e incômodos aos sujeitos expostos à participação. Esses constrangimentos podem, potencialmente, ser de ordem física, psíquica, moral, social, cultural ou espiritual.

Ressaltamos, portanto, que a participação nessa entrevista é totalmente livre e voluntária, bem como, sigilosa, isto é, seu nome e endereço serão preservados e não poderão ser divulgados. Para assegurar o anonimato dos entrevistados, as entrevistas serão identificadas por códigos ou nomes fictícios. As informações aqui apresentadas serão mantidas em posse exclusiva da pesquisadora.

No entanto, indicamos que o (a) Senhor(a), a ser entrevistado pessoalmente, por videoconferência ou mediante questionário online pode optar a qualquer momento pela não participação, suspensão da entrevista ou desistência de sua participação na pesquisa. O(a) Senhor(a) tem total liberdade para decidir e a pesquisadora respeitará suas decisões.

**Benefícios**

Como apontado pela Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde, a presente pesquisa visa garantir e exaltar a dignidade e autonomia dos partícipes defendendo-os de possíveis vulnerabilidades e com o compromisso de não maleficência, na medida da previsibilidade cabível (Conselho Nacional de Saúde, 1996).

O presente trabalho não envolverá benefícios econômicos e diretos à pesquisadora ou ao Senhor(a) entrevistado (a). No entanto, os benefícios indiretos estão relacionados à potencial relevância social da pesquisa proposta do ponto de vista do campo científico, da sociedade. Ademais, desde uma perspectiva de compromisso social da pesquisa realizada, buscar-se-á estabelecer uma devolutiva dos resultados apresentados na medida que o Senhor (a) tenha interesse.

### **Compensação e Indenização**

Devido às características dessa investigação, não haverá nenhum tipo de compensação econômica.

### **Contato**

Se você tiver alguma dúvida sobre a pesquisa entre em contato com a pesquisadora. A qualquer momento o(a) Senhor(a) também poderá pedir outras informações ou tirar dúvidas sobre a pesquisa a partir do telefone (19) 983398378. Se preferir, também poderá contactá-la no seguinte e-mail: [isabel@isabelokamoto.com.br](mailto:isabel@isabelokamoto.com.br).

### **Consentimento livre e esclarecido**

Após todos os esclarecimentos sobre a natureza dessa investigação, seus objetivos, métodos, benefícios, riscos potenciais e os inconvenientes que isso possa acarretar, concordo em participar voluntariamente e declaro estar recebendo uma cópia original deste documento, assinada pela pesquisadora e por mim.

Nome completo do (s) participante (s): \_\_\_\_\_

Contato telefônico: \_\_\_\_\_ E-mail (opcional): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

(Assinatura do participante)

### **Responsabilidade da pesquisadora**

Garanto que cumpro com os requisitos da resolução 466/2012 CNS/ do Ministério da Saúde e com as exigências complementares na elaboração desse documento e na obtenção deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Garanto também que expliquei e forneci uma cópia original deste documento ao participante. Comprometo-me a usar o material e os dados obtidos nesta

investigação exclusivamente para os fins previstos neste documento ou de acordo com o consentimento do participante.

\_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ /  
\_\_\_\_\_.

(Assinatura do pesquisador)

## APÊNDICE B

### INSTRUMENTO DE PESQUISA

**UNIFACCAMP**  
**MESTRADO - ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**  
**INSTRUMENTO DE PESQUISA - GESTORES EMPRESAS PESQUISADAS**

<b>Código da empresa   identificar na pesquisa como:</b>					
<b>CARACTERIZAÇÃO DO PESQUISADO</b>					
<b>Nome do pesquisado</b>					<b>Data pesquisa:</b>
Escolaridade	Mestrado	Pós-graduado	Superior Completo	Superior Incompleto	Ensino Médio
Cargo	Diretoria	Gerência	Especialista / Técnico	Administra-tivo	Operacional
Tempo de casa	Mais de 15 a	De 10 a 15 a	De 05 a 10 a	De 01 a 05 a	Menos de 01 ano
Grau de parentesco	Não tem	Pai / mãe	Filho/filha	Esposa Esposo	Outros
Idade	Mais de 60 a	De 45 a 59 a	De 35 a 44 a	De 25 a 34 a	Menos de 25 a
É natural de Limeira	Sim	Não			
Tem Poder de decisão na empresa					
Motivos para estar na empresa					
<b>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</b>					
Nome da empresa				Tempo de existência	
Fundador(es)					
Em que geração se encontra	1a.	2a.	3a.	4a.	
Número de funcionários	Total	Com grau de parentesco	Na direção	Na administração	Na operação
Segmento de negócio					
Como a empresa nasceu?					

## APÊNDICE C

### INSTRUMENTO DE PESQUISA

UNIFACCAMP

MESTRADO - ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

INSTRUMENTO DE PESQUISA - GESTORES EMPRESAS PESQUISADAS

<b>Código da empresa   identificar na pesquisa como:</b>
<b>Nome da empresa:</b>
<b>CARACTERIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b>
Como o conhecimento do negócio da empresa é transmitido as demais gerações?
Em que estágio se encontra a empresa no que diz respeito a passagem da direção para outras gerações
Como a empresa se organiza para a transmissão da direção da empresa?
Quais as principais dificuldades para a transição geracional?
O que está sendo realizado para que a empresa esteja pronta para mudança de comando?
Quais mecanismos a empresa possui para assegurar que a empresa – e não a família – seja colocada em primeiro lugar nas decisões empresariais?
Que tipo de sistema, programa, ações existem para que o processo de decisão não esteja concentrado de forma excessiva nas mãos do fundador ou representante da família controladora?
Que programa, ações, medidas foram ou estão sendo implantadas para criar um ambiente meritocrático na alta gestão, evitando situações de nepotismo e fuga de talentos?
Existe um sistema de avaliação de desempenho formal e imparcial nos órgãos e cargos-chave da empresa?
Existem mecanismos de prestação de contas transparentes para com os familiares não envolvidos com a gestão diária, evitando ruídos em relação aos resultados e utilização indevida de recursos da empresa por familiares?
Como a família toma conhecimento das ações da empresa
Como resolver as questões familiares de modo a assegurar uma relação harmônica entre os diferentes ramos da família controladora, principalmente quando da entrada de agregados e da formação dos membros mais jovens?
A empresa possui assembleia de sócios, assembleia familiar e comitê de administração, como forma de preparar o ambiente para o processo de transmissão entre gerações.