

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**SANDRO ALVES BENELLI**

**A OPÇÃO PELA GESTÃO PROFISSIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR  
CASO DE ENSINO “SUPERMERCADOS VERAN”**

**SÃO PAULO**

**2020**

**SANDRO ALVES BENELLI**

**A OPÇÃO PELA GESTÃO PROFISSIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

**CASO DE ENSINO “SUPERMERCADOS VERAN”**

Trabalho aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de Pesquisa: Varejo

Orientador: Profa. Dra. Cyntia Vilasboas Calixto

**SÃO PAULO**

**2020**

Benelli, Sandro Alves.

A opção pela gestão profissional em uma empresa familiar : caso de ensino  
“Supermercados Veran” / Sandro Alves Benelli. - 2020.

61 f.

Orientador: Cyntia Vilasboas Calixto.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de  
Administração de Empresas de São Paulo.

1. Empresas familiares. 2. Administração de empresas. 3. Administradores de  
empresas. 4. Governança. I. Calixto, Cyntia Vilasboas. II. Dissertação (mestrado  
profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III.  
Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 334.722.24

**SANDRO ALVES BENELLI**

**A OPÇÃO PELA GESTÃO PROFISSIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

**CASO DE ENSINO “SUPERMERCADOS VERAN”**

Trabalho aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de Pesquisa: Varejo

**Data da aprovação:**

20/08/2020

**Banca Examinadora:**

---

Profa. Dra. Cynthia Vilasboas Calixto  
(orientadora)  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Gilberto Sarfati  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Mauricio Morgado  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Silvio Luís de Vasconcellos  
ESPM

*Family business  
management is a discipline  
that has evolved from an art  
into a science*  
**Sanjaya Baru**

*Earth is a family  
business*  
**Robert Mandel**

## AGRADECIMENTOS

Estudar sempre foi parte das minhas ambições e das minhas prioridades, ter um título de mestre um sonho. Mas o sonho gostoso é aquele em que você não sonha sozinho! Aqui, quero agradecer às pessoas que sonharam comigo.

Em primeiro lugar, ao time que pensou e implantou o MPGC e, no meu caso em particular, o time da vertical de Varejo. Especialmente agradeço aos professores Gilberto Sarfati e Maurício Morgado pela compreensão ao me readmitirem no mestrado, após minha “aventura” africana.

À minha orientadora, Cyntia Vilasboas Calixto, uma professora jovem e brilhante que sem me conhecer, me acolheu e me orientou na escrita do caso de ensino como trabalho aplicado. Ela fez todo o processo ficar melhor, mais estruturado e mais fácil. É uma craque!

Aos meus amigos do mestrado, a primeira turma de varejo, pelas discussões acaloradas, as risadas e os sufocos que passamos juntos. Um time de profissionais de primeira que me ensinou muito e que tem um lugar especial no meu coração.

Cabe um agradecimento em particular à Carol Vitorino, que além ser uma grande parceira nos trabalhos acadêmicos (junto com o Marcelo Dória), foi quem me indicou a professora Cyntia e “fez o meio de campo” para que isso acontecesse. Devo muito a você.

Aos donos do grupo Veran – Sr. Antonio e Dona Vera (in memorian), Débora, Katia, Carla, Edu, Luiz e Marco – que gentilmente abriram as portas desta empresa maravilhosa para que esse estudo de caso fosse possível. Espero, com este estudo, ter merecido o apoio que vocês me dedicaram.

Aos diretores do Veran, Marcos Martinez, Marcelo Alves e Angelo Pavan pela paciência nas entrevistas concedidas para aprofundar os detalhes do estudo de caso.

Aos meus pais Dalva e Hélio Benelli, que sempre iluminaram o meu caminho às custas de muito suor derramado, espero com este trabalho honrar vocês.

Aos meus filhos Yuri, Stephanie, Nicolas, Rafael e Priscila, que à sua maneira me enchem de energia nos momentos especiais.

Por fim, à minha mulher, Vivian, que além de ser uma executiva de primeira e “mãe armênia” ainda conseguiu arranjar tempo para me conduzir pela mão todos estes anos que estamos juntos. Com você tudo é melhor, mais colorido, mais iluminado!

## RESUMO

As empresas familiares passam por estágios de evolução muito similares. Mesmo que não intencionais ou claramente percebidos, normalmente estes estágios são: Coalisão – fase de estabelecimento da empresa onde o fundador apoia-se em colaboradores leais, e parceiros que acreditam no propósito inicial; Fundador Predominante – nesta fase o fundador sente-se seguro com sua autoridade e liberdade para agir, obtendo o comprometimento pouco crítico de familiares e colaboradores; Empresa como Instituição – etapa onde a empresa adota práticas de gestão visando garantir sua perenidade. É a transição da etapa dois para a etapa três que será abordada no caso de ensino. Particularmente quando a profissionalização se dá pela substituição do gestor familiar por um gestor vindo do mercado e sem relação com a família. Um problema comum que ocorre nesta transição é como decidir e operacionalizar a troca de comando com a menor ruptura possível. Esta tarefa não é trivial e olhada atentamente a sua execução parece nada racional. Um processo de seleção tradicional para a seleção de um presidente, conduzido por empresas profissionais de *hunting* pode durar meses. Entretanto os momentos de contato cara a cara, onde se pode avaliar pessoalmente os candidatos, devem durar entre 10 e 12 horas, considerando todas as etapas do processo de entrevistas. Se não é comum comprar um eletrodoméstico com apenas 10 horas de reflexão, menos ainda seria substituir um CEO neste prazo. Esta decisão envolve vários riscos, mas podemos agrupá-los em apenas um: escolher o profissional errado. Este caso de ensino aborda este momento crítico na vida das empresas de uma maneira verossímil e completamente conectada ao contexto real do mercado. O roteiro apresentado nas notas de ensino propõe discussões que levarão os estudantes a considerar três grandes grupos de fatores que podem reduzir o risco da escolha errada ou mesmo potencializar as chances de sucesso nesta transição. Primeiro eles serão levados a refletir e identificar quais são os fatores emocionais, da família e do gestor externo, que se não forem considerados podem se transformar em armadilhas para o processo. Em seguida eles discutirão qual o estágio de maturidade da empresa e se ela encontra-se no momento adequado para esta transição. Por último, são estimulados a avaliar e propor quais são os instrumentos e processos de governança e controle que devem existir para minimizar os riscos e surpresas da nova gestão.

**Palavras-chave:** sucessão familiar; gestão profissional; gestão familiar; governança; teoria da agência; teoria steward; estágios de evolução da empresa.

## ABSTRACT

Family businesses go through remarkably similar stages of evolution. Even if they are not intentional or clearly perceived, these stages are usually (Berenbeim, 1990): Coalition - phase of establishing the company where the founder relies on loyal employees, and partners who believe in his initial purpose; Predominant Founder - at this stage the founder feels secure with his authority and freedom to act, obtaining the less critical commitment of family members and collaborators; Company as an Institution - stage where the company adopts management practices in order to guarantee its perpetuity. It is basically the transition from stage two to stage three that will be covered in the case study. Particularly, when professionalization takes place by replacing the family manager with one coming from the market and unrelated to the family. A common problem faced in this transition is how to decide and operationalize the change of command with the least possible disruption. This task is not trivial and if you look closely at its execution it seems everything but rational. A traditional hunting process for selecting a CEO, conducted by professional hunting companies can take months. However, the moments of face-to-face contact, where you can personally evaluate the candidates, should last between 10 and 12 hours, considering the stages of interviews made by the professionals and the family. If it is not very common to buy an appliance with only 10 hours of reflection and even less a car, it seems that this decision involves several risks, but we can group them all in just one: choosing the wrong professional. This case study addresses this critical moment in the lives of companies in a credible way and completely connected to the real context of the market. The script presented in the teaching notes proposes discussions that will lead students to consider three major groups of factors that can reduce the risk of making the wrong choice or even increase the chances of success in this transition. First, they will be led to reflect and identify what are the emotional factors, of the family and the external CEO, which, if not considered, can become pitfalls for the process. They will then discuss the company's maturity stage and whether it is at the right time for this transition. Finally, they are encouraged to assess and propose which governance and control instruments and processes should exist to minimize the risks and surprises of the new management.

**Keywords:** family succession; family management; professional management; governance; agency theory; steward theory; evolution stages of the company



## **LISTA DAS FIGURAS**

Figura 1: Estágios de evolução das empresas.....	14
Figura 2: Participação dos municípios no PIB do Alto Tietê.....	16
Figura 3: Evolução comparada das vendas – 2015 a 2018.....	17
Figura 4: Resultados Veran - 2013 a 2019.....	18
Figura 5(a): Plano de aula – Estágio da Empresa.....	35
Figura 5(b): Plano de aula – Aspectos Emocionais da Sucessão.....	36
Figura 5(c): Plano de aula – Aspectos de Governança da Sucessão.....	36
Figura 5(d): Plano de aula – Processo Completo de Sucessão Familiar.....	36
Figura 6: Comparativo de características dos candidatos.....	47
Figura 7: Estágios de evolução das empresas – Berenbeim.....	52

## **LISTA DAS SUGESTÕES DE LOUSA**

Sugestão de Lousa 1: Situação do Veran no momento da decisão de contratação.....	37
Sugestão de Lousa 2: Estágios de evolução das empresas.....	38
Sugestão de Lousa 3: Comportamento da família / Perda de poder da família.....	39
Sugestão de Lousa 4: Comportamento da família / Riqueza Socioemocional SEW.....	40
Sugestão de Lousa 5: Sistemas de controle financeiro e de recursos humanos.....	41
Sugestão de Lousa 6: Sistemas de governança e descentralização de autoridade.....	43
Sugestão de Lousa 7: Características desejadas e a evitar no novo presidente.....	45
Sugestão de Lousa 7a: Teoria Stewardship e Teoria da Agência.....	46
Sugestão de Lousa 8: Quadro Geral – Características fundamentais na profissionalização....	48

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Caracterização da empresa profissional.....	10
1.2 Presença de membros da família na gestão.....	11
1.3 Por que um caso de ensino?.....	11
1.4 Metodologia de pesquisa.....	12
1.5 Estrutura do trabalho aplicado.....	12
1.6 Nota sobre personagens e empresas.....	13
2. CASO SUPERMERCADOS VERAN.....	14
2.1 Introdução.....	14
2.2 Contextualização do problema.....	14
2.3 O Veran e sua trajetória.....	15
2.4 As decisões do conselho de administração.....	19
2.4.1 Adequação da governança com a Toft.....	19
2.4.2 Sistemas de controle – GM&PK.....	20
2.4.3 Escolha do candidato com a Maykol Tate Gestão Humana (MT).....	21
2.5 ANEXO I: O novo comportamento dos sócios e da família dentro da empresa.....	23
2.6 ANEXO II: O novo relacionamento dos sócios e da família com o stakeholders.....	24
2.7 ANEXO III: Alterações implementadas no conselho da Sendys Engenharia.....	25
2.8 ANEXO IV: Elementos de uma descentralização de autoridade bem sucedida.....	26
2.9 ANEXO V(a): Relatório de oportunidades de melhoria e conformidade nos sistemas de controle de gestão de RH.....	27
2.10 ANEXO V(b): Relatório de oportunidades de melhoria e conformidade nos sistemas de controle financeiros.....	28
2.11 ANEXO VI(a): Características emocionais relevantes – resumo dos pontos observados pelo cliente.....	29
2.12 ANEXO VI(b): Características emocionais relevantes – Teoria da Agência.....	30
2.13 ANEXO VII: Curriculum vitae – Eliana Fróis.....	31
2.14 ANEXO VIII: Curriculum vitae – Natan Juventhal.....	32
2.15 ANEXO IX: Curriculum vitae – Carlo Sentinelli.....	33

3. CASO SUPERMERCADOS VERAN: NOTAS DE ENSINO.....	34
3.1 Sinopse do caso.....	34
3.2 Aplicação do caso.....	34
3.3 Objetivos do aprendizado.....	35
3.4 Proposta didática.....	35
3.4.1 Adequação dos exercícios.....	35
3.4.2 Preparação prévia.....	36
3.4.3 Plano de aula.....	36
3.4.4 Fechamento.....	46
3.5 .Conceitos e teorias abordados.....	49
3.5.1 Introdução.....	49
3.5.2 Teoria da Agência.....	49
3.5.3 Teoria Stewardship.....	50
3.5.4 Riqueza socioemocional ou socioemotional wealth (SEW).....	50
3.5.5 Estágios de evolução das empresas familiares.....	51
3.5.6 Performance de empresas com gestão profissional.....	53
3.5.6.1 Geração de dividendos.....	53
3.5.6.2 Geração de lucro e performance.....	54
3.5.6.3 Inovação, internacionalização e crescimento da empresa .....	54
3.5.6.4 Performance após oferta inicial de ações (IPO) .....	54
3.5.7 Riscos na sucessão interna em uma empresa familiar.....	55
4. CONCLUSÕES.....	57
4.1 Limitação do estudo.....	58
5. REFERÊNCIAS.....	59

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Caracterização de empresa profissional:

Este parece ser um ponto crítico na compreensão dos elementos que definem a transição de uma gestão familiar para uma gestão profissional. Frequentemente a literatura simplifica esta discussão conceitualizando que a característica que define a empresa profissionalizada é ter um gestor que não pertence à família (Dekker, Lybaert, Steijvers e Depaire, 2015). Esta característica, individualmente, não é suficiente para rotular toda empresa como profissionalizada. Diversos estudos empíricos, que adotam esta simplificação, têm estudado a performance de empresas que passaram pela profissionalização, entretanto estes estudos não apresentam resultado consistente. Um primeiro grupo de estudos relata que existe um efeito negativo na performance das empresas que adotaram a profissionalização (Anderson e Reeb, 2003; Miller, Le Bretton-Miller, 2006). Este resultado está alinhado com os estudiosos que advogam a Teoria da Agência, pois, para eles, a contratação de um gestor externo à família levaria ao conflito de interesses. Já um segundo grupo, aponta que a profissionalização traz performance superior se comparada à empresas semelhantes geridas puramente pela família (Duréndez, Pérez de Lema e Madrid Guijarro, 2007; Sciascia e Mazzola, 2008). Estes estudos estão alinhados com a visão mais recente, onde as firmas lidam com os custos de agência através da contratação de gestores externos com altruísmo e senso de dever maior a cumprir que são motivados a agir no melhor interesse do dono (principal) (Donaldson e Davis, 1991).- Teoria Steward. Por último, um terceiro grupo não encontrou diferença significativa entre empresas administradas por gestores familiares e gestores externos, para estes a profissionalização tem efeito neutro (Daily e Dalton, 1992; Lin e Hu, 2007). Entretanto, ainda conforme Dekker et al. (2015, p.518, tradução nossa),

baseado em literatura empírica corrente, nós podemos concluir que evidências existentes sobre a relação entre profissionalização e empresas familiares são inconsistentes. Nós defendemos que esta inconsistência nos resultados pode ser causada pela simplificação adotada na caracterização de profissionalização, notadamente a presença de um gestor não familiar.

Considerando esta afirmação, precisamos lançar mão de uma perspectiva mais abrangente para conceituar o que é profissionalização de uma empresa. Esta visão

multidimensional, de maneira simplificada, diz que a capacidade de um gestor profissional não familiar afetar positivamente a performance da empresa depende do grau de exposição da empresa ao processo de profissionalização definido por algumas características específicas. Estas características estão descritas no modelo multidimensional estudado por Dekker et al. (2015) como: Sistemas de Controle Financeiro; Envolvimento não Familiar em Sistemas de Governança; Sistemas de Controle de Recursos Humanos; Descentralização da Autoridade; Proatividade do Conselho de Administração. O estudo mostra evidências que o efeito de gestores externos à família na performance da empresa é dependente do engajamento desta empresa no processo de profissionalização. Mais precisamente, este efeito depende da quantidade de sistemas formais de controle financeiro e descentralização de autoridade.

### **1.2 Presença de membros da família na gestão**

A presença de membros da família é óbvia e indispensável, principalmente nos estágios iniciais do negócio. Contudo as relações informais presentes neste tipo de empresa podem levar a alguns conflitos de interesse entre os membros da família e os melhores interesses desta. Por exemplo: uso indevido de recursos da empresa; resistência à modernização; favoritismo e promoção de parentes sem comprovada competência; falta de controle financeiro formal etc. Por outro lado, como observa Peçanha e Oliveira (2015), a simples presença de membros da família na gestão do negócio não pode ser considerada sinônimo de má gestão ou má performance, pois esta relação familiar frequentemente gera um envolvimento emocional que promove um maior engajamento dos membros da família com a empresa e seus objetivos. Então o que leva uma família a romper uma sequência de gestores familiares na condução da sua empresa? Pode haver vários motivos, mas eles não são o foco deste caso de ensino. O interesse aqui é, uma vez tomada a decisão de contratar um gestor externo, propor um *framework* que minimize os riscos de ruptura e que ao mesmo tempo potencialize as chances de sucesso.

### **1.3 Por que um caso de ensino?**

Durante o processo de revisão de literatura e o manuseio de artigos ligados direta ou indiretamente ao tema sucessão em empresas familiares, percebemos que quase não há estudos sobre este tema em língua portuguesa, e menos ainda estudos retratando o ambiente da pequena e média empresa familiar brasileira. No ambiente empresarial brasileiro as

Pequenas e Médias Empresas (PME) já representam 30% do PIB<sup>1</sup>, portanto elas merecem ser estudadas. Por sua vez, os casos de ensino permitem aos alunos que, através de leitura, debates, painéis etc., formem sua convicção a respeito do tema proposto ou ao menos que despertem para a sua relevância. Azevedo (2007), cita como principais objetivos de um caso de ensino o desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes chaves para o sucesso gerencial e a familiarização dos estudantes com as organizações e seu ambiente. Neste ponto, dois aspectos são fundamentais para o melhor aproveitamento do caso de ensino por parte dos estudantes: um professor atento às nuances do caso, suas causas e consequências e que seja capaz de manter em alta a energia que esta dinâmica exige; um caso, conectado com o dia a dia, que apresente uma situação mais do que possível, uma situação real. Uma situação vivida na prática. Esta é a grande proposta do caso Supermercados Veran, nele está descrito a situação real vivida pelos seus sócios e pelo autor que foi escolhido como primeiro presidente que não pertence à família.

Este caso de ensino é orientado para cursos de graduação, pós-graduação, MBA, cursos de formação executiva ou aulas relacionadas à: sucessão em empresa de gestão familiar, governança em empresas familiares, gestão profissional em empresas familiares, estágio de evolução das empresas familiares, teoria da agência, teoria stewardship ou PME.

#### **1.4 Metodologia de Pesquisa**

O caso de ensino pode ser considerado como descritivo e operacionalizado através dos conceitos e procedimentos padrões para casos de ensino. Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas, documentos e informações públicas. As entrevistas foram conduzidas com gestores chaves (3 diretores) e membros da família (4 sócios). Todos os dados financeiros apresentados são reais, porém tratados através do uso de um coeficiente de conhecimento exclusivo do autor para preservar a empresa. Todos os nomes de pessoas e empresas são fictícios para preservá-los. A pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos (CEPH/FGV).

#### **1.5 Estrutura do trabalho aplicado**

O trabalho aplicado, estruturado na forma de caso de ensino, procurou entregar, da maneira mais completa possível, instrumentos teóricos e práticos para que os alunos

---

<sup>1</sup> "Nas últimas três décadas, as micro e pequenas empresas (MPE)...já respondem por 30% do valor adicionado ao PIB do país. Isso é o que aponta o estudo Participação das MPE na economia nacional e regional, elaborado pelo Sebrae e Fundação Getulio Vargas." Redação Agência Sebrae, 08/04/2020.

entendam, analisem, reflitam e formem suas convicções ou mesmo dúvidas sobre as alavancas que podem ser controladas num processo de sucessão familiar onde um gestor familiar será substituído por um gestor vindo do mercado de trabalho e sem relação anterior com a família.

A primeira parte do trabalho é uma introdução genérica ao tema e às suas implicações, abordando um ponto controverso na literatura que é a caracterização de empresa profissional. Também foi analisado outro ponto inconclusivo na literatura, que é o benefício ou malefício da família na gestão do negócio.

Na segunda parte encontra-se o caso Veran propriamente dito, com todos os seus nove anexos. Neste caso, a empresa Veran quer definir o processo sucessório e escolher o melhor candidato para substituir o atual presidente executivo, que pertence à família. Para tanto Débora Luz, presidente do Conselho de Administração, conta com o apoio de consultorias externas para desenhar a nova governança, definir o perfil ideal do próximo presidente e fazer o seu *hunting* no mercado.

As notas de ensino compõem a terceira parte do trabalho aplicado, nela estão contidos: resumo do caso Veran; objetivos de aprendizado; aplicações possíveis; questões de estudo sugeridas; preparação prévia; plano de aula; sugestões de lousa; conceitos e teorias abordados; conclusões e limitação do estudo.

### **1.6 Nota sobre personagens e empresas**

Todos os personagens citados no caso são reais e participaram do processo de sucessão do Veran. Todos nomes dos membros da família, inclusive a persona central que detém o dilema, Débora Luz, são reais e foram autorizados. As empresas de consultoria que constam do estudo tiveram seus nomes preservados, assim como seus sócios ou colaboradores que são citados no caso. Embora sua participação seja relevante e ajude na caracterização de algumas ações e decisões tomadas ao longo do processo, as empresas de consultoria em si são irrelevantes. As reuniões e os encontros citados realmente ocorreram, entretanto sua descrição sofreu pequenas sínteses e alterações de formato, para melhor servir à dinâmica do caso e ao aprendizado dos alunos. O foco foi dar aos alunos a possibilidade de se envolver com os personagens, empresas participantes do processo e com os fatos narrados sem nenhuma opinião pré-concebida.

## 2. CASO SUPERMERCADOS VERAN

### 2.1 Introdução

Débora Luz é a filha do meio de Dona Vera Rocha Latuf Cury e do Sr. Antonio Latuf Cury, fundadores do Veran e que também emprestam seus nomes à rede: **VERa** e **AN**tonio. Ela também é a presidente do Conselho de Administração (CA) da empresa, que sempre foi gerida por membros da família Latuf Cury. Agora ela está lidando com o dilema: conduzir o processo de trazer do mercado o primeiro presidente, que não é membro da família, para substituir o atual presidente do Veran, Marco, seu irmão mais velho. O processo tem dois pontos chaves: garantir a manutenção da cultura que foi o fio condutor da rede nestes quase 50 anos de existência e, ao mesmo tempo, propor uma solução que garanta o crescimento e a rentabilidade necessários para enfrentar a concorrência e conduzir o Veran pelas próximas décadas.

### 2.2 Contextualização do Problema:

A rede Veran de Supermercados é uma rede de supermercado familiar cujo faturamento a coloca entre as 100 maiores do Brasil e está localizada no estado de São Paulo. Quem comanda a empresa é a sua segunda geração que atua de maneira colegiada e decide por consenso. A empresa está consolidada, a visão do Sr. Antonio e da Dona Vera tomou forma e seus valores são compartilhados pela família. A relação com os stakeholders está pacificada. Ela está no estágio 2. Estabilidade, de evolução das empresas, segundo Berenbeim (1990) – figura 1.

Figura 1 – Estágios de evolução das empresas

ESTÁGIOS DE EVOLUÇÃO DAS EMPRESAS		
1. Infância	2. Estabilidade	3. Perenização
<p>Dono/fundador é o empreendedor. É seguido por colaboradores e familiares sem que estes desafiem sua liderança.</p> <p>Basta o convencimento interno da empresa. Visão de futuro não é clara.</p>	<p>O dono se consolida internamente. Sua visão ou sonho se consolidam e são compartilhados pela sua equipe e pela família. É o momento de obter o convencimento externo (fornecedores, clientes, parceiros, bancos etc.) Seu <i>benchmark</i> ainda é interno. Fundador é indispensável para o andamento do dia a dia do negócio. Esta fase pode durar algumas gerações.</p>	<p>A Visão passa pela perenização da empresa (solidez e retorno financeiro).</p> <p>Internamente a empresa foca em: controles, processos, gestão.</p> <p>Externamente em: o mercado, a concorrência, a comunidade. Nesta fase a empresa compara-se com o mercado.</p> <p>Ela precisa se profissionalizar para sobreviver.</p>

Fonte: Adaptado de Berenbeim (1990) pelo autor



Depois de uma fase de consistente crescimento onde a empresa se superava a cada ano, o modelo de comparar-se a si mesmo parece dar sinais de fadiga. Como os principais indicadores de performance (vendas mesmas lojas, números de clientes, lucro, líquido etc.) estão em queda, os gestores atuais, liderados por Débora Luz, estão se questionando o que pode ser feito para reverter esta situação. Será que a família ainda é indispensável para o dia a dia do negócio? Após várias reuniões, que envolveram os membros do CA e outras pessoas-chaves da família, decidiram que estavam diante da oportunidade de profissionalizar a gestão, trazendo do mercado um novo presidente sem nenhuma relação com a família. Decidiram também que era uma boa hora para implantar novas práticas de governança corporativa.

### **2.3 O Veran e sua trajetória**

A primeira loja da rede Veran foi aberta em 1970 em Guaianases, um bairro na periferia da zona leste da cidade de São Paulo. Atualmente a rede conta com 14 lojas e, curiosamente, apenas a primeira loja permaneceu no município de São Paulo, todas as demais estão espalhadas em 5 municípios (Mogi das Cruzes, Ferraz de Vasconcelos, Poá, Itaquaquecetuba e Suzano) na região do Alto Tietê, parte da Grande São Paulo. A rede conta ainda com um Centro de Distribuição que está localizado em Itaquaquecetuba. Com a característica de sempre ser a pioneira no lançamento de ideias e inovações, a rede por muitos anos liderou a distribuição alimentar na região, mesmo enfrentando a concorrência de grupos nacionais e internacionais. Dois eventos foram capitais para acirrar o mercado e consequentemente impactar os resultados do Veran, o fraco crescimento de alguns municípios onde a rede está instalada e a expansão acelerada da concorrência. Entre 2010 e 2015 a região do Alto Tietê como um todo, teve um crescimento considerável do seu PIB. Saindo de 65,4 bilhões de Reais em 2010 para 99,1 bilhões de Reais em 2015, o que representa um crescimento percentual de 51,7% em termos nominais. Entretanto, dentre os cinco municípios onde o Veran está presente dois perderam participação, dois ficaram estáveis e apenas um teve crescimento relativo na região (Figura 2).

Figura 2 – Participação dos municípios no PIB do Alto Tietê

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mogi	14,36%	14,19%	14,47%	14,70%	14,08%	14,26%
Suzano	10,02%	10,08%	10,06%	10,24%	10,67%	10,42%
Itaquá	4,93%	5,15%	5,29%	5,57%	6,05%	6,53%
Poá	6,00%	5,91%	5,05%	4,57%	4,15%	4,43%
Ferraz	3,26%	3,29%	3,21%	2,94%	2,89%	2,76%

Fonte: Caderno Econômico do Alto Tietê – 1ª. Edição, 2018

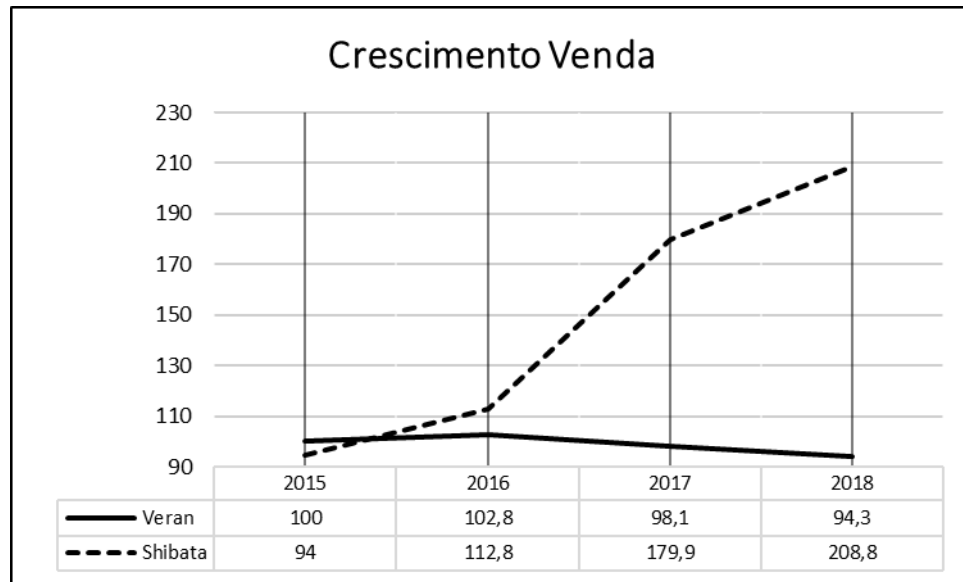
Mogi das Cruzes, município onde estão 36% das lojas, perdeu um pouco de participação no PIB regional, o mesmo aconteceu com Ferraz de Vasconcelos onde estão instaladas outros 21% das lojas. O único crescimento relevante, de participação relativa no PIB, aconteceu em Itaquaquecetuba, onde apenas o Veran tem apenas uma loja.

A concorrência começou a acelerar a abertura de novas lojas a partir dos anos 2015. Quando analisamos a expansão do número de lojas do Veran e de um concorrente com o mesmo posicionamento, Shibata, é fácil verificar o impacto que as estratégias diferentes tiveram nas vendas das respectivas redes. Na Figura 3 temos as vendas comparadas de 2015 (base 100) a 2018. Estes movimentos combinados, mais o surgimento dos primeiros atacarejos na região, levaram o mercado como um todo a uma verdadeira guerra por clientes e venda. Esta guerra tornou-se rapidamente uma guerra de preços. A estratégia adotada pela maioria das redes desta região, para atração de clientes, é o *high-low*<sup>2</sup> (HiLo). Esta estratégia funciona muito bem para atrair as classes de baixa renda, que estão sempre à procura de promoções para maximizar o seu orçamento. Por outro lado, para o varejista, ela é uma grande destruidora de resultados. No Alto Tietê o HiLo foi levado ao extremo e isto causou um forte impacto nas vendas e no resultado do Veran, que sempre se posicionou oferecendo serviços, inovação e investindo na comunidade.

Todos os efeitos combinados – municípios sem crescimento, expansão da concorrência e a compressão das margens – acabaram por erodir o lucro líquido do Veran, como comentado acima (Figura 4). Esta situação foi o ponto de inflexão que levou a família Latuf Cury a decidir pela gestão profissional.

<sup>2</sup> A estratégia de precificação HiLo leva este nome em contraposição à estratégia *Every Day Low Price* (EDLP) “preço baixo todo dia”. Na HiLo o varejista define o preço da oferta bem abaixo (*low*) do preço normal de venda (*high*). Normalmente as ofertas desta estratégia são feitas com produtos básicos ou portadores de imagem. Nesta situação, quanto maior o desconto praticado na promoção, maior deverá ser o preço de venda normal, para que o resultado possa ser recomposto. Ou seja, maior será o degrau entre o *high* e o *low*.

Figura 3 – Evolução Comparada das Vendas – 2015 a 2018



Fonte: Ranking SBVC (2015 a 2018) e dados internos . Elaborado pelo autor

Figura 4 – Resultados Veran - 2013 a 2019

	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
<b>VENDA LÍQUIDA</b>	<b>143.342.470</b>	<b>100,0%</b>	<b>154.109.418</b>	<b>100,0%</b>	<b>146.349.005</b>	<b>100,0%</b>	<b>145.841.660</b>	<b>100,0%</b>	<b>141.181.678</b>	<b>100,0%</b>	<b>136.476.148</b>	<b>100,0%</b>
CMV -	112.900.136	-78,8%	124.005.919	-80,5%	115.824.491	-79,1%	113.662.413	-77,9%	110.968.876	-78,6%	105.768.017	-77,5%
Receitas Comerciais	6.209.427	4,3%	7.910.881	5,1%	7.068.013	4,8%	8.789.925	6,0%	9.789.978	6,9%	8.928.483	6,5%
<b>MARGEM COMERCIAL</b>	<b>36.651.760</b>	<b>25,6%</b>	<b>38.014.380</b>	<b>24,7%</b>	<b>37.592.526</b>	<b>25,7%</b>	<b>40.969.172</b>	<b>28,1%</b>	<b>40.002.781</b>	<b>28,3%</b>	<b>39.636.614</b>	<b>29,0%</b>
Despesas Operacionais -	1.896.035	-1,3%	2.609.914	-1,7%	2.541.575	-1,7%	5.164.336	-3,5%	6.261.009	-4,4%	4.855.825	-3,6%
<b>MARGEM OPERACIONAL</b>	<b>34.755.725</b>	<b>24,2%</b>	<b>35.404.466</b>	<b>23,0%</b>	<b>35.050.951</b>	<b>24,0%</b>	<b>35.804.835</b>	<b>24,6%</b>	<b>33.741.772</b>	<b>23,9%</b>	<b>34.780.788</b>	<b>25,5%</b>
Despesas -	27.900.147	-19,5%	31.793.301	-20,6%	31.781.593	-21,7%	34.767.388	-23,8%	33.800.454	-23,9%	33.683.255	-24,7%
<b>LAIR</b>	<b>6.855.578</b>	<b>4,8%</b>	<b>3.611.165</b>	<b>2,3%</b>	<b>3.269.358</b>	<b>2,2%</b>	<b>1.037.447</b>	<b>0,7%</b>	<b>58.682</b>	<b>0,0%</b>	<b>1.097.533</b>	<b>0,8%</b>
Impostos -	410.603	-0,3%	363.061	-0,2%	-107.688.7808	-0,1%	-86263.63437	-0,1%	-12797.70884	0,0%	-19427.7578	0,0%
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>6.444.975</b>	<b>4,5%</b>	<b>3.248.104</b>	<b>2,1%</b>	<b>3.161.669</b>	<b>2,2%</b>	<b>951.183</b>	<b>0,7%</b>	<b>71.480</b>	<b>-0,1%</b>	<b>1.078.105</b>	<b>0,8%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>6.704.775</b>	<b>4,7%</b>	<b>4.332.533</b>	<b>2,8%</b>	<b>3.991.635</b>	<b>2,7%</b>	<b>1.849.719</b>	<b>1,3%</b>	<b>1.031.044</b>	<b>0,7%</b>	<b>2.080.038</b>	<b>1,5%</b>

Fonte: Dados internos adaptados pelo autor

## **2.4 As decisões do Conselho de Administração**

A presidente do CA e os demais membros, numa reunião extraordinária do próprio conselho, entenderam que pelo inusitado da situação precisariam de ajuda externa para apoiar o processo. E mais, decidiram que precisariam de uma consultoria para apoiar no processo de evolução da governança corporativa e outra para apoiar na contratação do novo presidente. Para apoiar na governança foi contratada a consultoria TOFT, que é especializada em processos sucessórios e no apoio às transições de gestão em empresas familiares. E para conduzir o delicado processo de escolha do novo executivo foi contratada a MAYKOL TATE, uma consultoria internacional especializada em contratação de presidentes e diretores, mas com larga experiência em atender demandas de empresas de porte médio e mesmo familiares. Aliás, este último ponto foi muito reforçado pela Débora baseado nos seus anos de experiência como diretora de RH do Veran.

### **2.4.1 Adequação da governança com a Toft**

A Toft Consultores Associados (TCA) já passou por este tipo de projeto inúmeras vezes. Embora seja uma consultoria genuinamente brasileira, ela foi fundada e é gerida por um renomado especialista em sucessão familiar e processos relacionados à governança, tais como: implantação de conselhos administrativos, formatação de conselhos de família, implantação de processos de descentralização de autoridade etc. Seu fundador, Noyer Toft, baseado na sua experiência prévia, propôs dividir seu trabalho em três etapas: 1. O que vai mudar na gestão da empresa e como isso vai afetar os sócios e os stakeholders; 2. Qual o novo papel do CA e da Governança após a transição; 3. A importância da descentralização de autoridade, e seu controle, numa gestão profissional.

Após a aprovação deste plano pelo CA, para abordar o ponto “1”, ele conduziu um encontro, com seus membros, onde, após um dia de vasta discussão, foram produzidos dois documentos. No primeiro, “O Novo Comportamento dos Sócios e da Família Dentro da Empresa” (Anexo I) constam as principais modificações que a nova administração deverá implantar na gestão do Veran e como isso poderá afetar os sócios. Já o segundo, “O Novo Relacionamento dos Sócios e da Família com os Stakeholders” (Anexo II), apresenta o poder social que a família deve perder no processo. Toft explicou de uma forma muito transparente que seria normal que a família, ao longo do tempo, deixe de receber alguns “benefícios” como, por exemplo, reconhecimento público. Também explicou que para evitar conflitos com a gestão e não gerar dúvidas, sobre a unicidade da liderança, junto aos

stakeholders a família também deverá perder a capacidade de tomar decisões em nome do Veran. Com estas discussões o que foi levantado é que os aspectos emocionais da família serão postos a prova de várias maneiras e que não só o novo presidente precisaria se adaptar à empresa, mas esta também precisa estar preparada para “pagar seu preço” de mudança e adaptação. Esta afirmação de Toft foi um choque para todos, mas era preciso ser transparente e mostrar à família que, do ponto de vista emocional, muita coisa vai mudar na gestão da empresa. O futuro é muito mais racional.

Para ilustrar o novo papel do CA, ponto “2”, Toft trouxe um ex-cliente, que havia passado pelo mesmo processo há pouco mais de um ano para uma conversa informal com o CA do Veran. No seu depoimento, sintetizado no Anexo III, Carlos Sendys, atual presidente do conselho de administração da Sendys Engenharia Ltda. e ex-CEO da empresa, explicou quais alterações foram implementadas no “novo” conselho da Sendys. Ele também relacionou as diretrizes, estabelecidas e formalizadas pelo CA, para implementar o novo padrão de governança na Sendys.

No terceiro e último encontro, que ocorreu quase duas semanas após o segundo, foram tratados os aspectos do item “3”. Nele, a TCA propôs cinco temas para serem debatidos entre os membros do CA, com a moderação da consultoria, que seriam muito relevantes na nova dinâmica de decisão com um presidente de fora da família. Basicamente, quem manda no que e até onde a gestão pode chegar. Esses pontos poderiam ser adicionados ao novo modelo de governança para que os sócios aceitassem com mais naturalidade a nova delegação de autoridade. Este debate que também foi acalorado e intenso está transcrito no Anexo IV.

#### **2.4.2 Sistemas de controle – GM&PK**

A TCA explicou que um dos fatores de sucesso do novo processo é a capacidade de controlar e antever possíveis desvios entre as diretrizes definidas pelo CA e o resultado produzido pela gestão. Para avaliar a existência e a solidez na geração de informações dos sistemas de controle financeiro e de controle de recursos humanos, a TCA sugeriu a contratação de uma empresa especializada em auditoria de sistemas e processos. Para a tarefa foram indicadas três empresas, a selecionada foi a GM&PK Auditores.

Como sua experiência neste tipo de trabalho era vasta e o escopo muito reduzido, a GM&PK Auditores entregou seu trabalho em três semanas. Como já era esperado, após entrevistar os executivos chaves das áreas afetadas, e analisar os documentos gerados e sua acuracidade, ela apontou que os controles financeiros do Veran ainda ofereciam

oportunidades de melhoria. O mesmo se deu com os sistemas de gestão de RH. As análises efetuadas e a lista de recomendações a serem implementadas estão no Anexo V.

#### **2.4.3 Escolha do candidato com a Maykol Tate Gestão Humana (MT)**

A definição desta pessoa é tão importante para o Veran, e a necessidade de minimizar o erro da escolha é tão relevante que todos os membros da família que compõem o CA (Débora e Eduardo Luz; Luiz Romantini e Marco Cury) participaram dos encontros com a MT, e ainda foram escolhidos três executivos “prata da casa” (Marcos Martinez, Angelo Pavan e Marcelo Alves) para enriquecer o debate. Para o processo a MT indicou uma profissional experiente neste tipo de *hunting*, Mariella Sola. No primeiro encontro com o grupo acima, Mariella já trouxe à luz os principais pontos que deveriam ser considerados nesta escolha pois, segundo ela, eram os catalizadores para o bem e para o mal do processo. Ela insistiu que, embora fosse muito importante a trajetória profissional dos candidatos, mais importante ainda seriam o alinhamento emocional e de expectativas entre os candidatos e a cultura Veran. Segundo ela, uma empresa familiar exige características específicas, e significativamente diferentes das exigidas por corporações profissionais, para que o processo de escolha de um presidente tenha sucesso. Mariella explicou aos membros da família que era normal esta insegurança que eles estavam vivenciando na escolha do novo presidente e que existia até uma teoria da administração chamada Teoria da Firma, escrita em 1976, que tratava do comportamento gerencial e do que eles chamavam de custos do agente, que era nada mais nada menos que os custos que uma pessoa contratada para gerir os negócios em nome do dono, poderia gerar se alguns pontos não fossem observados.

Após a primeira reunião ela preparou, e enviou para revisão do time Veran, o documento “Características Emocionais Relevantes - Resumo dos Pontos Observados pelo Cliente” (Anexo VI). Neste material ela transcreveu os trechos mais relevantes comentados pelos participantes, quando estimulados, sobre temas chaves que eles gostariam ou não de observar nos candidatos. No mesmo anexo ela adicionou um quadro com os pontos a serem observados para evitar os custos da Teoria da Agência.

O processo como um todo previu a pré-seleção de aproximadamente dez candidatos que foram entrevistados por Mariella e equipe MT. Estes, baseados na sua experiência, escolheram os cinco melhores candidatos e os enviaram para as entrevistas individuais com os membros do CA. Após um período exaustivo de entrevistas que durou quase um mês, o CA selecionou os três com maior potencial para uma etapa final de entrevistas coletivas, ou seja, cada um seria sabatinado simultaneamente pelos quatro

membros dos CA. Os candidatos escolhidos foram (ordem não relevante): Eliana Fróis, Natan Juventhal e Carlo Sentinelli. Os finalistas têm como similaridade a senioridade, isso foi uma exigência do CA que pediu “candidatos de cabelo branco”, mas têm particularidades que vão demandar muita reflexão.

Eliana tem quase metade da sua carreira na indústria de produtos de higiene e limpeza e a segunda metade foi dedicada à grandes redes varejistas. Nunca foi presidente de empresas, mas demonstra a maturidade e a flexibilidade que esta posição exige. Fala que descreve a Eliana: *“Sinto-me preparada para colaborar e crescer com o Veran. Estou à procura de uma jornada de parceria e descobrimentos. Quero deixar minha marca no Veran e no varejo de São Paulo, acho que já ajudei muita gente a tomar sol, sinto que chegou a minha hora.”*

Natan passou toda a sua trajetória no varejo, começou como trainee de uma rede multinacional e nos últimos sete anos ocupou posições em uma rede média do interior do estado de São Paulo. Há um ano exerce a posição de diretor geral desta rede. Demonstra uma liderança empática e ao mesmo tempo realista. Fala que descreve o Natan: *“É impossível conseguir resultados sem um objetivo maior a cumprir, mas aceito claramente que muitas vezes é necessário se quebrar ovos para fazer omelete. Vamos juntos construir uma jornada duradoura e vitoriosa”.*

Carlo é o mais velho dos três candidatos, mas dentro da faixa etária esperada pelo Veran. É o mais experiente de todos. Além de já ter liderado diversas áreas no varejo, ele já foi presidente em outras redes familiares de supermercado. Transparente e direto, tem um estilo de liderança solitária. Fala que descreve o Carlo: *“Com certeza posso agregar neste processo e estou muito animado para participar do projeto! Com a minha experiência prévia em varejo familiar e a minha capacidade de liderar equipes faremos história. Só preciso que a empresa me compreenda e dará tudo certo.”*

*(currícula de Eliana, Natan e Carlo transcritos nos Anexos VII, VIII e IX)*

O processo que envolveu o CA e as diversas consultorias serviu para ratificar a necessidade da profissionalização. Agora, Débora e os demais membros do CA, têm a tarefa de escolher o candidato com maior aderência aos requisitos definidos por eles. Bem como analisar quais as adequações precisarão ser feitas nos sistemas de controle da empresa e finalmente revisitar o seu próprio *mindset* e se preparar para o futuro com o novo presidente.



## ANEXO I

### **O Novo Comportamento dos Sócios e da Família Dentro da Empresa (Toft Consultores Associados)**

No material a seguir estão transcritos os principais pontos discutidos na primeira parte da reunião de alinhamento de conceitos entre a Toft Consultores Associados e os membros do CA. Procurou-se respeitar literalmente o que foi dito por cada um dos participantes, esperamos que o espírito correto tenha sido captado.

#### Comportamentos a serem reforçados:

“eu estou engajado e a minha crença 100% depositada”

“não deixo coisa pequenas se transformarem em grandes e procuro ouvir a opinião do gestor”

“vou ouvir a posição do gestor, tento o consenso”

“sempre permitindo a discussão do mérito e não com agendas ocultas”

“outras coisas podem ser profissionalizadas, o conselho por exemplo”

“acredito que outras dimensões , além da organizacional, devem passar por isto (profissionalizar)”

#### Comportamentos a serem evitados:

“os sócios não percebiam a influência das suas decisões no resultado”

“se errou, errou todo mundo, se acertou, acertou todo mundo”

“tinham as decisões formais e as informais”

“entre o emocional e o racional, a gente estava quase igual ao gráfico da bolsa, uma hora lá em cima e outra lá embaixo

“mas é aquela coisa, não me cobra que eu não te cobro”

“no início tinha muita coisa misturada (pessoal e profissional), a gente foi tirando essas coisas”

“posso falar que sempre não (separar família, empresa e gestão), quando a emoção toma a frente você mistura as cadeiras na mesma hora”

## ANEXO II

### O Novo Relacionamento dos Sócios e da Família com os Stakeholders

(Toft Consultores Associados)

Conforme apresentado, é preciso reconhecer que, ao deixar a gestão do dia a dia, a família perde poder. Esta perda se materializa de forma sutil e não imediata. Os stakeholders passarão a tratar todos os assuntos relativos à empresa com o novo presidente. Ele será, aos poucos, reconhecido como a autoridade máxima do negócio. Quanto mais ele fica relevante, menos relevante ficará a família. Algumas características, nesta relação, que devem se alterar ao longo do tempo:

- Empresa ser confundida/identificada com a família
- Capacidade da família de exercer sua influência
- Perpetuação da dinastia

<p style="text-align: center;"><b>PERDAS</b> (deixa de receber)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reconhecimento dos colaboradores</li> <li>- reconhecimento dos fornecedores               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ser reverenciado</li> <li>- acesso às autoridades</li> <li>- relacionamento político</li> </ul> </li> <li>- relacionamento social pessoal</li> <li>- benefícios e prioridades</li> <li>- perda de poder na organização</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>ENTREGAS</b> (deixa de prover)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- apoio a organizações em nome da empresa</li> <li>- contratação de membros da comunidade</li> <li>- decisão de investimento com base política               <ul style="list-style-type: none"> <li>- privilegiar a região de influência</li> <li>- patrocínios</li> </ul> </li> </ul>

### ANEXO III

#### Alterações implementadas no Conselho da Sendys Engenharia

CA Antigo	Novo CA
informal	formalizado (pauta, ata, controle de pendências, escopo de atuação, forma de decisão etc.)
só membros da família	membros externos, independentes e profissionais
agenda voltada para o dia a dia	agenda estratégica
foco em controle e cobrança	foco em orientação e apoio
presidente do CA da família	presidente do CA pode ser profissional

#### Diretrizes definidas pelo Conselho de Administração Sendys

- Regras para familiares participarem da gestão da empresa
- Implementação de sistema de avaliação de performance dos gestores (inclusive para membros da família)
- Política de consequências para resultados gerados pelos gestores (inclusive para membros da família)
- Definição de um padrão de referências de performance baseado em mercado (*benchmark*)
- Separação clara entre interesse individual dos familiares e os da Sendys como empresa
- Definição do processo de sucessão na presidência (inclusive para membros da família)

## ANEXO IV

### Elementos de uma Descentralização de Autoridade Bem Sucedida

(Toft Consultores Associados)

TEMAS	OBSERVAÇÕES DO CA
Como deve ser o processo de delegação na empresa?	<p>"ele deve ser distribuído na nossa hierarquia...e formal"</p> <p>"um pouco mais centralizado no começo e aos poucos vai liberando"</p> <p>"ter um acompanhamento pelo conselho"</p> <p>"gestores delegam e montam seu controle para ver se aquilo foi cumprido"</p> <p>"cada um tem a sua responsabilidade e atribui as atividades pra cada um dos seus subordinado"</p> <p>"processo não pode ser só conversando, mas os diretores precisam ter autonomia"</p> <p>"difícil, a gente formalizar tudo... a gente tenta mas isso não acontece sempre"</p> <p>"do CEO para os diretores eu acho que precisa de um controle e uma delegação formal"</p> <p>"com controle e sim, formalização desde sempre"</p> <p>"o processo deveria ter algumas alçadas"</p>
Os papéis e responsabilidades dos gestores são formalizados? Eles atuam baseado neles?	<p>"são, tem job description, tem definição do papel de cada um"</p> <p>"no nível de direção acredito que não; gerência, encarregado de equipe de forma geral tem"</p> <p>"eles não atuam baseado nisso; o que gerou o documento foi a prática e não o contrário"</p> <p>"não, a gente tem no RH um documento chamado Descrição de Cargos e de Salários...detalhamento de tarefas, serve mais para o operacional"</p> <p>"sim, estava escrito desde o início, mas a gente perdeu um pouco a mão"</p> <p>"formalizado não"</p> <p>"é outra forma de formalizar...tem gente que gosta de escrever tudo... "</p>
Como deve ser o processo de investimento ou desinvestimento na empresa?	<p>"o levantamento de necessidade deve ser aprovado pelo CA"</p> <p>"os diretores podem comandar até determinado valor... não precisaria passar pelo CA"</p> <p>"o processo deve ser formal, escrito, o processo deve considerar a opinião dos sócios"</p> <p>"precisa sempre ter uma avaliação pra investir e desinvestir"</p> <p>"a decisão deve ser tomada por unanimidade pelos sócios"</p> <p>"tem que levar o projeto, o investimento, o retorno, qual a utilidade etc."</p> <p>"acima de tudo o bom senso"</p> <p>"muito feeling dos sócios e por consenso também"</p> <p>"contratar uma consultoria para fazer análise do mercado"</p>
Algum membro da família tem a palavra final nas tomadas de decisão?	<p>"não, podem existir pesos, mas não palavra final"</p> <p>"tem que ter unanimidade"</p> <p>"não, nem o senhor Antonio (fundador)"</p> <p>"zero, não tinha ninguém"</p> <p>"nunca foi decidido por voto de minerva"</p> <p>"era tudo no consenso"</p>

## ANEXO V (a)

**Relatório de oportunidades de melhoria e conformidade nos sistemas de controle financeiros e de gestão de RH**  
**(GM&PK Auditores)**

SISTEMAS DE CONTROLE FINANCEIRO		
PONTOS AVALIADOS	NOSSAS ANÁLISES	NOSSAS RECOMENDAÇÕES
Qual é o principal instrumento de acompanhamento da gestão utilizado no Veran?	O principal instrumento de acompanhamento da empresa é o Orçamento, mas existe o interesse de acompanhar outros instrumentos. Porém isto não é uniforme e nem sua periodicidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formalizar o orçamento como instrumento principal e revisar o processo de sua construção</li> <li>- avaliar a periodicidade adequada de outros instrumentos de acompanhamento como: fluxo de caixa, equivalência patrimonial</li> </ul>
Como são gerenciadas os desvios de orçamento?	o processo de análise dos desvios não é estruturado, as cobranças são, em geral, verbais. As diferenças são analisadas pelos membros do CA e os executivos são envolvidos apenas no final da análise. Os executivos atuam nos desvios mas é preciso uma formalização clara da sua responsabilização e do plano de recuperação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- criar um sistema estruturado de análise e explicação das divergências pelos executivos</li> <li>- formalizar os desvios e construir planos, tb formais de recuperação do resultado</li> <li>- criar um acompanhamento semanal para antecipar as divergências</li> </ul>
Quais os indicadores financeiros monitorados pelo Veran?	O único indicador financeiro acompanhado com regularidade é o Lucro Líquido. O ROI é utilizado esporadicamente e sem metodologia. O índice de endividamento é calculado de maneira incompleta, pois não são consideradas as dívidas <i>intercompany</i> . Algumas vezes, ao se perguntar quais indicadores financeiros são acompanhados, obtivemos como respostas indicadores operacionais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estabelecer um grupo mínimo de indicadores financeiros e formalizar sua utilização, forma e periodicidade de apuração e responsável</li> <li>- ajustar o conceito de dívida e seus indicadores</li> <li>- reforçar a importância de controlar o fluxo de caixa</li> <li>- calcular o EBITDA mensalmente e acompanhar com regularidade</li> <li>- definir calendário de reuniões de avaliação dos indicadores financeiros</li> </ul>
Como é a gestão de risco no Veran?	Não existe uma gestão de risco propriamente dita, o que há é o acompanhamento esporco (e esporádico) de alguns riscos identificados. A exposição é avaliada caso a caso e não há uma regra de provisão para riscos conhecidos e identificados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estabelecer uma política de gestão de risco</li> <li>- mapear todos os riscos conhecidos e os potenciais bem como estimá-los</li> <li>- definir uma política de provisionamento para riscos conhecidos</li> </ul>
como era medido e avaliado a performance operacional?	Indicadores operacionais, mesmo de performance como venda/m2 ou venda por funcionário não são acompanhados com regularidade. Alguns índices são gerados mas aparentemente sua utilização é limitada: quebras, avaliação do verbas comerciais, despesas etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estabelecer grupo mínimo de indicadores operacionais e formalizar sua utilização, forma e periodicidade de apuração e responsável</li> <li>- estabelecer metas para os indicadores operacionais</li> <li>- estabelecer uma forma simples de acompanhar a opinião do cliente (NPS)</li> <li>- definir calendário de reuniões de avaliação dos indicadores operacionais</li> </ul>

## ANEXO V (b)

**Relatório de oportunidades de melhoria e conformidade nos sistemas de controle financeiros e de gestão de RH**  
**(GM&PK Auditores)**

SISTEMAS DE CONTROLES DE RECURSOS HUMANOS		
PONTOS AVALIADOS	NOSSAS ANÁLISES	NOSSAS RECOMENDAÇÕES
Como é o processo de contratação de executivos?	O processo é muito focado na escolha de colaboradores internos que podem ser aproveitados. Os gestores que foram promovidos a diretores foram escolhidos e nomeados pelos . A prioridade não é o mercado. Recentemente contratou-se dois diretores do mercado, através de uma empresa de hunting. Um dos dois contratados foi demitido após um ano,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- definir e formalizar políticas claras de contratação especialmente para cargo de gestão</li> <li>- estabelecer regras para garantir a diversidade na contratação e a oxigenação trazendo talentos do mercado, bem como aproveitando as pratas da casa</li> <li>- estabelecer um acompanhamento formal para os executivos externos para melhorar sua chance de integração e performance</li> </ul>
Como é o processo de desenvolvimento de executivos?	Havia um processo de trainee, também voltado para o público interno, onde se preparavam os novos gerentes de loja. Este processo foi descontinuado. A empresa privilegia o crescimento a partir da base, começando com as vagas mais básicas. Existem duas iniciativas de desenvolvimento da terceira geração em cargos de gestão, com apoio externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- revisitar o processo de trainee de gerentes de loja e integrar candidatos vindo do mercado para apurar as melhores práticas de cada função</li> <li>- efetuar, periodicamente, um assessment dos cargos de liderança, propondo um plano para fechar os gaps encontrados nestas avaliações</li> </ul>
Existe uma política de atração e retenção de talentos?	Não existe uma política clara de atração e tão pouco retenção de talentos. A atração é baseada na tradição empregador correto e que dá oportunidade. Entretanto isto tem efeito mínimo sobre cargos de liderança .	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estabelecer o padrão de executivo que se quer atrair e estabelecer um programa formal de atração destes perfis</li> <li>- considerar como ponto de atração e retenção uma política competitiva de remuneração (salário, benefício, bônus) e persegui-la</li> <li>- mapear os cargos sensíveis na organização e o nível de exposição (risco de perder o executivo) e traçar um plano específico de retenção</li> </ul>
Existe uma política de remuneração (salário, bônus, benefícios)? Ela é compatível com o mercado?	Para os cargos operacionais, tanto salário como benefícios são competitivos ou mesmo acima da média da região. Há 2 anos não é feita uma pesquisa geral de cargos e salários para um enquadramento real. Para cargos de gestão média os salários são competitivos, mas os benefícios estão abaixo do mercado. A política de bonificação é muito pouco atrativa. Para cargos de liderança senior, não existe uma política clara de salários, existe uma grande dispersão, alguns no mercado e outros muito abaixo. Quanto aos benefícios os únicos existentes são plano de saúde, que é compatível com o mercado, e auxílio combustível. A política de bônus está muito posicionada e pode ser uma barreira real para atração de executivos do mercado. A política de retribuição, meritocracia, não é clara. Embora os valores atingíveis sejam claros, as metas não são.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- atualizar a pesquisa de cargos e salários para todos os níveis e verificar as necessidades de alinhamento</li> <li>- reavaliar a política de benefícios para diretores e gerentes em posição chave</li> <li>- diminuir a dispersão dos salários de diretores e gerentes de loja, verificar, após a pesquisa, a necessidade de enquadramento</li> <li>- revisitar a política de meritocracia, não só os valores a serem pagos, mas principalmente o estabelecimento de metas e seu acompanhamento</li> </ul>
Os executivos, da família ou não, conhecem a Visão, Missão (ou Propósito) e os Valores do Veran?	Estes pontos não são conhecidos e nem formalizados. Existe uma dispersão sobre o que é a visão a missão e mesmo os valores. Estes últimos, quando solicitados voltam como uma lista de pontos genéricos e de senso comum, mas sem uniformidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- definir missão (ou propósito), visão e valores</li> <li>- difundir através de seminários esta parte da cultura e fazer viver estes pontos</li> </ul>

## **ANEXO VI (a)**

### **Características Emocionais Relevantes - Resumo dos Pontos Observados pelo Cliente (Maykol Tate Gestão Humana)**

#### Frases chaves transcritas da reunião com membros do CA:

##### **Características a procurar:**

“...e mais, eu gostaria que ele fosse motivado, com uma visão de dever a cumprir”

“quero um cara motivado, que queira trabalhar para o Veran crescer, estar a serviço da empresa”

“precisa viver os nossos valores, pelo menos se identificar com eles”

“sabe o altruísta? É isso que eu quero!”

##### **Características a evitar:**

“não gostaria de uma pessoa que só pensa nela, nos interesses dela”

“não pode ser um profissional que só trabalha para o bônus dele”

“e se ele não souber ouvir, só quiser seguir suas ideias e regras”

“para mim o maior problema vai ser se ele não cumprir o que foi determinado pelo CA”

“espero que ele venha para ficar bastante tempo com a gente e não que só esteja só de passagem

**ANEXO VI (b)**  
**(Maykol Tate Gestão Humana)**

TEORIA DA AGÊNCIA	
CARACTERÍSTICAS	COMENTÁRIOS
Alinhamento de Interesses	É preciso ter clareza naquilo que a empresa espera e quer do gestor e vice-versa. Os executivos, assim como as empresas, tem diversas fases na sua carreira, e em cada fase eles têm uma necessidade e uma expectativa. Isso precisa ser levado em conta na escolha do profissional. A empresa, do seu lado, não deve flexibilizar seus pilares básicos como valores e propósito com a chegada do novo gestor. Exemplo: empresa está numa fase de estabilização e contrata um executivo que quer expandir o negócio, há uma grande chance de conflito neste movimento.
Alinhamento de Incentivos	Da mesma forma que a empresa tem uma pretensão de resultados (crescimento, lucratividade, rentabilidade, endividamento etc.), o gestor, a seu termo, tem uma expectativa de remuneração (salário, bônus, benefícios). Se algum destes pontos não ficar claro, na largada, quase certamente haverá uma ruptura na relação.
Delegação Clara	Devem ser estabelecidas metas formais a serem alcançadas (orçamento por exemplo) bem como alçadas de decisão. Assim o executivo sabe claramente qual é a sua autonomia e qual é o perímetro da sua autoridade. Não devem haver zonas de sombra ou sobreposição. A unicidade de comando e responsabilidade é fundamental para o sucesso deste processo. Estas definições devem ser de conhecimento de toda a organização.
Delegado x Executado	São necessários instrumentos (sistemas e processos) que permitam apurar em tempo hábil se as metas definidas e combinadas estão sendo entregues. Ou ainda o que se está fazendo para corrigir os desvios identificados. Esta tarefa exige disciplina, temporalidade e regras claras de controle e acompanhamento, para que o executivo não seja invadido na sua gestão e para que o órgão controlador (conselho de administração por exemplo) não abdique do seu direito/dever de fazê-lo.
Gestor a evitar: individualista, transitório, utilitário	Características que devem evitadas, mesmo que o candidato apresente um excelente perfil técnico. Individualista: este gestor não precisa de maiores esclarecimentos, Embora este perfil funcione, e até seja desejado, em alguns segmentos, ele nunca funcionará num ambiente familiar em transição. Transitório: é o executivo que não considera a empresa ou o desafio como algo de médio longo prazo, ele está apenas aproveitando uma oportunidade transitória a espera de algo que julga melhor para si. Utilitário: este profissional se serve da empresa ao invés de servi-la. Ele procura colocar a organização em função das suas necessidades, ou seja ele usa a dinâmica da empresa para gerar benefícios (não necessariamente monetários) pra si.



## ANEXO VII

### Curriculum Vitae

(Maykol Tate Gestão Humana)

**Eliana Fróis** (trabalhando) - 47 anos, casada, 2 filhos (15 e 12 anos) - Reside em Higienópolis / São Paulo - Formada em Marketing com especialização em Gestão do Consumidor e MBA pela FIA

#### **Experiência:**

Profissional com 23 anos de carreira, sendo que os 10 primeiros anos foram na indústria de higiene e limpeza, onde atuou em multinacionais em São Paulo e Porto Alegre. Últimos 13 anos no varejo em grandes *players*, onde começou como gerente de marketing chegando ao posto de diretor de marketing, posteriormente foi responsável por unidade de negócio, seu maior cargo de liderança. Tem uma carreira alinhada e evolutiva, embora nunca tenha sido presidente de empresa é madura e tem experiência ampla e relevante em diversas áreas. Sem experiência em empresa familiar ou mesmo varejo de médio porte. Disponibilidade total para atuar em Suzano.

#### **Características pessoais observadas:**

Segura e flexível ao mesmo tempo, consegue transmitir seu ponto de vista sem passar arrogância. Aberta a novas ideias e posições contrárias, tem uma relação adaptativa com os liderados. Focada em resultados. Ainda está à procura da “empresa ideal”.

## ANEXO VIII

### Curriculum Vitae

(Maykol Tate Gestão Humana)

**Natan Juventhal** (disponível) - 50 anos, casado, 1 filho (24 anos) - Reside no Tatuapé / São Paulo - Formado em Economia com especialização em Finanças Corporativas e MBA Executivo pela FGV/EAESP

#### **Experiência:**

Profissional com 30 anos de carreira no varejo. Começou como trainee numa grande rede multinacional e passou por todos os cargos na operação de um hipermercado chegando à gerente geral de unidade. Depois, ainda na mesma rede, trabalhou na matriz da rede na área de expansão e obras e posteriormente no departamento logístico. Nos últimos 7 anos tem colaborado em redes varejistas de tamanho médio, no interior do estado de São Paulo. Os primeiros 6 anos atuou como Diretor de Operações de uma rede de supermercado e no último ano foi o Diretor Geral da mesma rede de supermercado. Foi desligado a três meses, pois, por um problema familiar, precisou voltar para a cidade de São Paulo. Sólida carreira em operações e vivência da posição de número um numa rede média familiar. Disponibilidade total para atuar em Suzano.

#### **Características pessoais observadas:**

Decidido e realizador. Considera a posição de presidente como um prêmio pela carreira desenvolvida. Comunica-se claramente, mas mostra alguma intransigência quando domina a situação. Explicitou sua religiosidade e seus trabalhos sociais na comunidade onde frequenta. Acredita que o time vem sempre primeiro e embora tenha apego material, aparentemente tem desapego do poder.

## ANEXO IX

### Curriculum Vitae

(Maykol Tate Gestão Humana)

**Carlo Sentinelli** (trabalhando) - 55 anos, casado, 3 filhos (27, 25 e 22 anos) -Reside em Moema / São Paulo - Formado em Matemática com especialização em TI e Pós-graduação em Administração CEAG FGV/EAESP e MBA pela UFRJ

#### **Experiência:**

Profissional com 35 anos de experiência, sendo 33 no varejo. Foi trainee em indústria multinacional alimentar na área de TI e depois de dois anos transferiu-se para uma multinacional varejista. Passou pelas principais funções do varejo: operações, comercial, marketing e controladoria. Foi expatriado 2 anos na Europa. Nos últimos 6 anos, desde que saiu da última grande varejista onde trabalhou, assumiu cargos de presidência em 5 redes varejistas familiares pequenas ou médias. Carreira de comprovado sucesso e muitas recomendações positivas dos seus colegas do mercado. Disponibilidade total para atuar em Suzano.

#### **Características pessoais observadas:**

Parece estar sempre procurando pelo andar de cima, ainda quer crescer na carreira e apresenta uma vitalidade enorme. É muito motivado pela conquista, gosta de assumir riscos e mostrou uma personalidade forte para provar seu ponto de vista. Acostumado a lidar com os contrários apresenta traços de liderança solitária. É o líder das horas difíceis. Transparente e direto, não cria dúvidas nas suas posições e certezas.

### 3. CASO SUPERMERCADOS VERAN: NOTAS DE ENSINO

#### 3.1 Sinopse do caso

O caso retrata o dilema vivido pelo Veran, rede de supermercados fundada em 1970 na região do Alto Tietê estado de São Paulo, que na presente situação decidiu colocar na presidência o primeiro gestor que não é da família. Débora Luz, que além de acionista é a presidente do Conselho de Administração (CA), precisa conciliar a preservação da cultura e o espírito que a rede cultivou nestes 50 anos com as mudanças que o mercado e a concorrência exigem. Com a maioria dos municípios, onde a rede está instalada, perdendo relevância econômica nos últimos anos e a agressiva expansão da concorrência local, os resultados do Veran vêm se deteriorando desde 2013 (Figura 4). Por isso o CA decidiu que era uma boa hora para trazer do mercado um executivo experiente que trouxesse “novos ares” à empresa.

Nem Débora nem os demais membros do CA tem experiência neste tipo de transição, por isso ela contratou algumas consultorias para apoiá-los: Toft Consultores Associados (processos sucessórios e governança); GM&PK Auditores (auditoria de sistemas e processos) e Maykol Tate Gestão Humana (*hunting* de executivos). Os detalhes do caso, construídos nas interações entre os membros do conselho de administração e as três consultorias, propiciaram a construção de uma estrutura modelo, onde estão considerados: os aspectos emocionais, dos sócios e do executivo; o estágio atual de evolução do Veran; os pontos-chaves do processo de governança e o sistema de controle financeiros e de gestão de gente. De posse deste *framework* o CA, liderado pela Débora Luz, poderá escolher o candidato mais adequado, entre os três finalistas apresentados pela Maykol Tate.

#### 3.2 Aplicação do caso

Este caso é orientado para alunos de graduação em administração de empresas, bem como em cursos de MBA ou ainda cursos de formação executiva, em aulas focadas nos temas:

- Sucessão em empresas de gestão familiar
- Governança em empresas familiares
- Gestão profissional em empresas familiares
- Estágio de evolução das empresas familiares
- Teoria da Agência

- Teoria Stewardship

### 3.3 Objetivos do Aprendizado

O caso tem como objetivo trazer racionalidade para a discussão da sucessão profissional em empresas familiares, um tema geralmente emocional e pouco discutido. Através de estímulos, base teórica e de discussões, os alunos vão compreender que existem dimensões emocionais e racionais, que na maioria das vezes não são sequer consideradas nestes processos. Ao final espera-se que os alunos tenham o instrumental necessário para formar suas convicções sobre as estas diversas dimensões e que se estimulem a evoluir no campo da profissionalização de empresas.

### 3.4 Proposta didática

Visando estruturar diferentes possibilidades de atividades em sala de aula, desenvolveram-se exercícios e dinâmicas aplicadas por temática de interesse. O professor poderá combiná-los conforme utilidade e tempo disponível.

#### 3.4.1 Adequação dos exercícios

Como comentado acima, este caso de estudo pode ser ofertado em diferentes níveis de ensino e modalidade de cursos; de graduação à MBA passando por formação executiva.

A aplicação do caso de ensino na íntegra é muito rico e trará um enfoque completo para o curso focado em sucessão familiar. Entretanto, dada à sua duração total, é necessário que se faça uma recomendação de quais exercícios são mais relevantes para qual tipo de discussão, assim temos um tempo adequado para aplicação do caso em situações específicas nos cursos de graduação e MBA, conforme o tema. Nas Figura 5 (a), (b), (c) e (d) sugerimos uma dinâmica focada nos temas: Estágio da Empresa; Aspectos Emocionais da Sucessão (teorias da agência, stewardship e SEW); Aspectos de Governança da Sucessão (gestão & controle); Processo Completo de Sucessão.

As figuras mostram como foram organizados os cursos e servem como facilitador para o professor, no momento de preparar suas aulas.

Figura 5 (a) - ESTÁGIO DA EMPRESA

EXERCÍCIO	DESCRIÇÃO	TEMPO SUGERIDO	DINÂMICA SUGERIDA	SUGESTÃO DE LOUSA
prep.prévia	como preparação responder as questões Q1 e Q2	-	preparação individual	-
ex. 1	discussão inicial ( <u>sem</u> questão Q3)	20 min	participação individual	lousa 1
ex. 2	estágio de evolução da empresa	20 min	participação individual	lousa 2
		40 min		

**Figura 5 (b) - ASPECTOS EMOCIONAIS DA SUCESSÃO (teorias agência, stewardship, SEW)**

EXERCÍCIO	DESCRIÇÃO	TEMPO SUGERIDO	DINÂMICA SUGERIDA	SUGESTÃO DE LOUSA
prep.prévia	como preparação responder as questões Q2 e Q3	-	preparação individual	-
ex. 1	discussão inicial (Q3)	20 min	participação individual	lousa 1
ex. 3	novo comportamento dos sócios (Q4 e Q5)	40 min	discussão em grupo	lousa 3 & 4
ex. 6	características relevantes do novo presidente	25 min	participação individual	lousa 7
ex. 7	discussão final	15 min	participação individual	lousa 7a & 8
		90 min		

**Figura 5 (c) - ASPECTOS DE GOVERNANÇA DA SUCESSÃO (gestão e controle)**

EXERCÍCIO	DESCRIÇÃO	TEMPO SUGERIDO	DINÂMICA SUGERIDA	SUGESTÃO DE LOUSA
prep.prévia	como preparação responder as questão Q2	-	preparação individual	-
ex. 1	discussão inicial ( <u>sem</u> questão Q3)	20 min	participação individual	lousa 1
ex. 4	sistemas de controle financeiro e de RH (Q6)	30 min	discussão em grupo	lousa 5
ex. 5	sist. de governança e descentralização de autoridade (Q7)	30 min	discussão em grupo	lousa 6
		80 min		

**Figura 5 (d) - PROCESSO COMPLETO DE SUCESSÃO FAMILIAR**

EXERCÍCIO	DESCRIÇÃO	TEMPO SUGERIDO	DINÂMICA SUGERIDA	SUGESTÃO DE LOUSA
prep.prévia	como preparação responder as questões Q1, Q2 e Q3	-	preparação individual	-
ex. 1	discussão inicial (Q3)	20 min	participação individual	lousa 1
ex. 2	estágio de evolução da empresa	20 min	participação individual	lousa 2
ex. 3	novo comportamento dos sócios (Q4 e Q5)	40 min	discussão em grupo	lousa 3 & 4
ex. 4	sistemas de controle financeiro e de RH (Q6)	30 min	discussão em grupo	lousa 5
ex. 5	sist. de governança e descentralização de autoridade (Q7)	30 min	discussão em grupo	lousa 6
ex. 6	características relevantes do novo presidente	25 min	participação individual	lousa 7
ex. 7	discussão final	15 min	participação individual	lousa 7a & 8
		180 min		

### 3.4.2 Preparação prévia

Os alunos devem ser orientados a ler o caso antes da primeira aula e trazer preparadas as respostas para as perguntas abaixo:

**Q1. Baseado na leitura do caso e na teoria descrita na Figura 1, qual é o estágio de evolução da empresa Veran?**

**Q2. Como você classificaria a evolução da situação geral da empresa, tomando como base as Figuras 2, 3 e 4?**

**Q3. Apenas considerando o que você sabe até agora, qual dos três candidatos (anexos VII, VIII e IX) é o melhor para o Veran?**

### 3.4.3 Plano de aula

O plano a seguir passará por todos os conceitos chaves e conduzirá os alunos à identificação dos elementos e à construção da estrutura modelo (*framework*) que, no caso concreto, possibilitará que o processo de profissionalização da empresa tenha maior chance

de sucesso. Ao final esperamos que este *framework* esteja construído conforme a Sugestão de Lousa 8 - Quadro Geral – Características fundamentais na profissionalização. Para um melhor entendimento deste plano de aula e para apoiar o professor, na Figura 6 - A visão geral do Plano de Aula, condensamos todas as informações necessárias para o seu planejamento.

### **Exercício 1 – Discussão inicial**

(Tempo sugerido: 20 minutos - Sugestão de Lousa 1)

Para aquecer a turma, o professor solicita que um ou dois alunos façam um breve relato do caso, comentando a situação do Veran no momento que a presidente do Conselho de Administração (CA), Débora Luz, e os demais conselheiros decidiram pela contratação de um executivo do mercado. Os pontos principais, que o professor deve estimular e capturar, estão na Sugestão de Lousa 1, a seguir:

Sugestão de Lousa 1 – Situação do Veran no momento da decisão da contratação

Situação dos municípios onde o Veran atua é desfavorável (2 perderam participação no PIB da região, 1 ficou estável e 1 cresceu)
A venda dos concorrentes cresceu, provavelmente roubando mercado do Veran
Os resultados se deterioraram desde 2013

Em seguida o professor deve fazer uma nova dinâmica, simples, para responder a questão abaixo:

### **Q3. Na opinião da turma, baseado no caso lido previamente, qual dos três candidatos (Eliana, Natan ou Carlo) é o mais adequado para o Veran?**

Sugerimos que ele peça para levantarem a mão os alunos que escolheram a Eliana e conte o número de votos, depois faça o mesmo para os outros dois candidatos. Por fim ele pede que até três alunos comentem suas escolhas.

Esta votação, e posterior comentário, deve apenas gerar registro e NÃO alimentar o debate, pois ao final do curso vamos refazer a mesma pergunta e comparar se as respostas

da turma, antes do caso de estudo e depois do caso de estudo se alteram ou ainda se surgem novos argumentos para suportar a escolha.

### **Exercício 2 - Estágio de Evolução da Empresa**

(Tempo sugerido: 20 minutos - Sugestão de Lousa 2)

Neste exercício os alunos devem compreender as três fases que descrevem os estágios de evolução das empresas e ao final serem capazes de situar o Veran no estágio “2.Estabilidade”. Dinâmica sugerida: na lousa o professor coloca os três estágios (1.infância; 2.estabilidade e 3.perenização), sem as características, e pede que os alunos livremente apresentem as principais características de cada um dos estágios. Esta etapa deve tomar 15 minutos e deve produzir respostas alinhadas com a Sugestão de Lousa 2. Em seguida, nos 5 minutos finais, ele deve solicitar que um aluno da turma diga em qual estágio se situa o Veran e porque ele concluiu assim. Se o estágio anunciado não for o “2.estabilidade”, o professor deve perguntar se algum aluno situaria o Veran no estágio 2 e colher seus motivos, para solidificar o conceito.

#### Sugestão de Lousa 2 – Estágio de evolução da empresa

### ESTÁGIO DE EVOLUÇÃO DA EMPRESA

#### 1. Infância

fundador é o empreendedor  
é seguido sem ter sua liderança desafiada  
convencimento interno  
visão de futuro não clara

#### 2. Estabilidade

fundador se consolida internamente  
visão compartilhados pela equipe e família  
precisa do convencimento dos *stakeholders*  
*benchmark* é interno  
fundador/família indispensável para o dia a dia do negócio  
fase pode durar algumas gerações

#### 3. Perenização

perenização da empresa  
empresa internamente: controles, processos, gestão  
externamente: mercado, concorrência, comunidade  
*benchmark* é o mercado  
precisa se profissionalizar para sobreviver



### Exercício 3 - Novo Comportamento dos Sócios na empresa e com *stakeholders*

(Tempo sugerido: 40 minutos - Sugestão de Lousa 3 & 4)

Para que os alunos entendam e delimitem os principais fatores emocionais que os sócios devem apresentar, para o sucesso da transição, eles deverão debater as perguntas Q4 e Q5, abaixo. Dinâmica sugerida: organizar os alunos em grupos de 5 ou 6 participantes e, com base nos Anexos I e II respectivamente, preparados pela Toft Consultores Associados, responder em 20 minutos as seguintes perguntas:

**Q4. Quais comportamentos devem ser reforçados ou evitados pelos sócios?**

**Q5. Sintetize em apenas 2 conceitos o que os sócios perdem de poder.**

Em seguida, nos próximos 10 minutos, o professor deve promover um rápido debate e conduzir as discussões para produzir um resultado similar ao descrito na Sugestão de Lousa 3.

Sugestão de Lousa 3 – Comportamentos da família / Perda de poder da família

ASPECTOS EMOCIONAIS	
COMPORTAMENTO DOS SÓCIOS E DA FAMÍLIA	PERDA DE PODER DA FAMÍLIA
engajamento da família com o processo de profissionalização	a família não vai mais influenciar decisões do dia a dia da empresa
as relações não podem ser mais informais na tomada de decisão	o reconhecimento, o acesso, os benefícios etc diminuem com o tempo
as faltas individuais não podem ser relevadas em benefício do espírito familiar	
sócios atuantes devem perceber a relação entre suas decisões e a baixa performance	
sócios dever ter tolerância no conflitos com gestores profissionais	
sócios precisam estar conscientes que a profissionalização não é apenas organizacional	
consciência da separação entre: família, propriedade e gestão	

Finda esta tarefa, o professor apresentará aos alunos, em 5 minutos, o conceito de Riqueza Socioemocional (Socioemotional Wealth – SEW), conforme explicado abaixo.

### **Riqueza Socioemocional / Socioemotional Wealth (SEW)**

Um conceito totalmente relacionado à emoção parece ser o fator individual mais importante para separar empresas familiares de outros tipos de organizações, este conceito é a riqueza socioemocional (SEW). SEW refere-se aos aspectos não financeiros da empresa que atendem às necessidades afetivas da família. Entre as principais necessidades afetivas estão: identidade da empresa, a capacidade de exercitar a influência familiar e a perpetuação da dinastia familiar (Vandekerckhof, Steijvers, Hendriks e Voordeckers, 2015).

Com o conceito de SEW já explicado aos alunos, nos 5 minutos restantes, o professor ajustará a lousa fazendo os paralelos entre SEW e a “perda de poder da família”. A nova sugestão de lousa, para este paralelo, está contida na Sugestão de Lousa 4.

#### **Sugestão de Lousa 4 – Comportamentos da família / Riqueza Socioemocional SEW**

<b>ASPECTOS EMOCIONAIS</b>	
<b>COMPORTAMENTO DOS SÓCIOS E DA FAMÍLIA</b>	<b>RIQUEZA SÓCIO-EMOCIONAL (SEW)</b>
engajamento da família com o processo de profissionalização	a SEW não deve influenciar nas escolhas da organização
as relações não podem ser mais informais na tomada de decisão	relacionamento com stakeholders não pode ser emocional
as faltas individuais não podem ser relevadas em benefício do espírito familiar	
sócios atuantes devem perceber a relação entre suas decisões e a baixa performance	
sócios devem ter tolerância no conflitos com gestores profissionais	
sócios precisam estar conscientes que a profissionalização não é apenas organizacional	
consciência da separação entre: família, propriedade e gestão	

### **Exercício 4 – Sistemas de Controle Financeiro & Recursos Humanos**

(Tempo sugerido: 30 minutos - Sugestão de Lousa 5)

Este exercício serve para que os alunos reflitam quais sistemas de controle deveriam estar implantados no Veran para minimizar o risco de o novo presidente praticar

uma gestão desalinhada com os interesses e resultados estabelecidos pelos sócios. Como é esperado que estes saiam do dia a dia do negócio, e concentrem sua atuação nos assuntos estratégicos, é preciso implantar 3 aspectos de gestão e controle. O primeiro aspecto será debatido neste exercício: Sistema de controle Financeiro e Sistema de controle de Recursos Humanos. Dinâmica sugerida: Separar os alunos nos mesmos grupos de 5 ou 6 alunos, definidos no exercício anterior, e pedir que eles debatam e respondam, baseados nos relatórios de oportunidades de melhoria e conformidade preparados pela GM&PK Auditores, Anexos V (a) & (b), a pergunta Q6 abaixo:

**Q6. Baseado no Anexo V (a) & (b), quais as principais características de controle devem ser observadas nas áreas Financeira e Recursos Humanos para assegurar que a nova gestão administre o Veran no melhor interesse dos sócios?**

O debate deve durar 10 minutos. Após isto o professor deve escolher um dos grupos para apresentar suas conclusões para a área financeira e outro grupo para a área de recursos humanos. Cada grupo deve levar no máximo 10 minutos para fazer sua exposição. Durante a apresentação o professor deve preencher as características comentadas pelos alunos, conforme a Sugestão de Lousa 5.

Sugestão de Lousa 5 – Sistemas de controle financeiros e de recursos humanos

SISTEMAS DE CONTROLE	
FINANCEIROS	RH
orçamento	contratação de colaboradores
acompanhament resultado & gestão desvios	formação de colaboradores
indicadores financeiros	atração e retenção de talentos
gestão de risco	sistema de remuneração
indicadores operacionais	missão / propósito / valores

**Exercício 5 – Sistema de Governança & Descentralização de Autoridade**

(Tempo sugerido: 30 minutos - Sugestão de Lousa 6)

Este exercício complementa o anterior ao apresentar os 2 aspectos de gestão e controle (governança e descentralização de autoridade) faltantes para assegurar uma gestão dinâmica e sadia. Ao fim deste exercício espera-se que os alunos dominem os 3 principais aspectos de controle que devem ser considerados ao se contratar um presidente profissional. Dinâmica sugerida: Formar novos grupos de 5 ou 6 participantes, diferentes dos utilizados até o momento, e orientá-los para debater e responder a pergunta Q7, abaixo:

**Q7. Considerando o Anexo III, que trata do novo CA da Sendys Engenharia, e o Anexo IV (elementos de uma descentralização bem sucedida – Toft Consultores), definam quais as principais características a Governança deve considerar bem como os principais elementos da descentralização de autoridade?**

Este debate também deve durar 10 minutos. Após isto o professor deve escolher um grupo para apresentar suas conclusões sobre os sistemas de governança e outro grupo para discorrer sobre a descentralização de autoridade. Cada grupo deve levar no máximo 10 minutos para fazer sua exposição. Como no exercício anterior, durante a apresentação, o professor deve preencher as características conforme a Sugestão de Lousa 6.

Sugestão de Lousa 6 – Sistemas de governança e descentralização de autoridade

SISTEMAS DE GOVERNANÇA	DESCENTRALIZAÇÃO DE AUTORIDADE
CA formal	processo delegação definido
membros externos no CA	papéis e responsabilidades dos gestores formalizados
CA ativo e com agenda estratégica	processo formal para decisão de investimento ou desinvestimento
sistema avaliação de gestores (incluso família)	alçadas de decisão definidas
alinhar interesses individuais sócios com objetivos da empresa	
modelo de sucessão definido	
gestão baseada em benchmark externo	
política de consequências para resultados dos gestores (incluso família)	

**Exercício 6 – Características Relevantes do novo presidente. O que procurar e o que evitar.**

(Tempo sugerido: 25 minutos - Sugestão de Lousa 7)

Este exercício final é fundamental para que os alunos estabeleçam quais características, que encontradas no novo presidente, aumentam significativamente as chances de que ele administre adequadamente a empresa familiar. Quase todas as “características desejadas” estão relacionadas à Teoria Stewardship. Esta teoria, que contrapõe os riscos apresentados pela Teoria da Agência (veremos a seguir), defende que existem “*agentes*” (gestores profissionais) que trabalham no melhor interesse do “*principal*” (dono da empresa). São os altruístas. Esse é o perfil ideal a ser buscado. O Anexo VI é um excelente ponto de partida para discutir isto, pois transcreve as falas dos sócios (principal) em um encontro com a consultoria de hunting Maykol Tate Gestão Humana, onde os primeiros definiram o que queriam e o que não queriam encontrar no próximo presidente. Dinâmica sugerida: o professor dedicará 5 minutos para que os alunos façam uma leitura individual do Anexo VI e em seguida abrirá o debate de 10 minutos, para definir as principais características desejadas/indesejadas nos candidatos. Esta dinâmica não será feita em grupos, cada aluno a seu termo defenderá a característica que achar adequada. Cabe ao professor assegurar o foco da discussão. Espera-se que os alunos gerem reflexões conforme a Sugestão de Lousa 7. O professor deve fazer os ajustes necessários durante a discussão para obter esta convergência.

Sugestão de Lousa 7 – Características desejadas e características a evitar no novo presidente

CARACTERÍSTICAS DESEJADAS	CARACTERÍSTICAS INDESEJADAS
movido por: crescimento, conquista, auto-realização, motivação intrínseca, senso dever maior a cumprir	prioriza seus interesses sem considerar os da empresa
esta à serviço da organização e não o contrário	toma decisões pensando no seu retorno ou recompensas
alinhado com os valores da organização	define suas próprias regras
altruísta por natureza	não cumpre o que foi combinado
	empresa de passagem

Após concluir este exercício, o professor explicará em 10 minutos o conceito básico da Teoria da Agência. Ele também explicará que as “*características indesejadas*” discutidas neste exercício estão quase todas descritas nesta teoria e para evitá-las temos que adotar as medidas descritas na Sugestão de Lousa 7a.

### Teoria da Agência

O modelo teórico descrito como custo da agência, desenvolvido por Jensen e Meckling (1976), explica que este custo pode ser compreendido como a perda de riqueza gerada pelo gestor profissional (agente) ao dono da empresa (principal) quando o primeiro está mais preocupado em maximizar seus ganhos do que os da empresa, ou seja, ele trabalha muito mais no seu interesse pessoal do que no interesse dos donos da empresa. Estes custos podem ser mitigados de várias maneiras, entre elas, talvez, o mais eficaz seja alinhar os incentivos do agente com os do principal. Outra maneira é a implementação de um amplo sistema de controle sobre o que foi delegado e o que está ocorrendo.

## Sugestão de Lousa 7a – Teoria Stewardship e Teoria da Agência

TEORIA STEWARDSHIP	TEORIA DA AGÊNCIA	
CARACTERÍSTICAS DESEJADAS	CARACTERÍSTICAS INDESEJADAS	MEDIDAS A ADOTAR
movido por: crescimento, conquista, auto-realização, motivação intrínseca, senso dever maior a cumprir	prioriza seus interesses sem considerar os da empresa	alinhamento de interesses
esta à serviço da organização e não o contrário	toma decisões pensando no seu retorno ou recompensas	alinhamento de incentivos
alinhado com os valores da organização	define suas próprias regras	delegação clara
altruísta por natureza	não cumpre o que foi combinado	acompanhamento do delegado X executado
	empresa de passagem	considerar que gestor profissional pode ser: individualista transitório utilitário

## 3.4.4 Fechamento

## Exercício 7 – Discussão final

(Tempo sugerido: 15 minutos – Sugestão de Lousa: 7a &amp; 8)

Baseado na Sugestão de Lousa 7a, o professor deverá, em 10 minutos, retomar a pergunta Q3 e perguntar novamente se a classe ainda mantém a escolha ou se, após a discussão do caso, escolheria outro candidato para o posto de presidente. Caso a escolha não seja a mesma, pedir que dois ou três alunos expliquem os motivos para a mudança. Para auxiliar a argumentação do professor junto aos alunos, a Figura 6 mostra que embora o candidato Carlo seja tecnicamente o mais preparado, e provavelmente a escolha primária de muitos, ele tem características pessoais que podem destruir a relação com a empresa familiar, especificamente a transitoriedade e a arrogância que fica explícita na sua fala “*Só preciso que a empresa me compreenda e dará tudo certo*”. Um indicador que esta característica pode já estar atrapalhando seu desempenho como gestor é ele ter assumido 5 postos como presidente nos últimos 6 anos. A escolha mais completa é o candidato Natan, pois além de ter vivência em empresas familiares de porte médio, também tem uma breve experiência



como presidente. Em relação às características pessoais, ele tem mais características desejadas do que características a evitar, e mesmo entre suas características a evitar nenhuma está entre as citadas nominalmente pelos sócios - ver Anexo VI (a).

Figura 6 – Comparativo de características dos candidatos

	EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	EXPERIÊNCIA COMO CEO	VIVÊNCIA NO AMBIENTE		CARACTERÍSTICAS PESSOAIS		FORMAÇÃO ACADÊMICA
			FAMILIAR	MÉDIA EMPRESA	DESEJADAS	A EVITAR	
ELIANA	**	-	N	N	segura flexível aberta à idéias convive com contrários adaptativa focada em resultado	foco no seu interesse sinais de transitoriedade	***
NATAN	**	1 ano	S	S	realizador comunicativo vínculo comunitário time em primeiro desapego ao poder senso de objetivo maior relacionamento duradouro com empresa	intransigente apego material	***
CARLO	***	6 anos	S	S	quer evoluir vitalidade motivado pela conquista aberto à riscos lida com contrários transparente	sinais de transitoriedade líder solitário arrogância	***

Elaborado pelo autor

Como fechamento, nos 5 minutos restantes, o professor deverá expor a estrutura modelo completa (*framework*) com as características necessárias para que uma empresa familiar que queira contratar um presidente, vindo do mercado, tenha sucesso.

A Sugestão de Lousa 8 dá oportunidade aos alunos de enxergarem no modelo completo, montado ao longo das aulas, o três grupos de características - aspectos emocionais; estágio de evolução da empresa e aspectos de gestão de controle – que devem ser observadas para garantir uma adequada sucessão de presidente da família por um executivo vindo do mercado.

Sugestão de Lousa 8 – Quadro Geral – Características fundamentais na profissionalização

ASPECTOS EMOCIONAIS				ESTÁGIO DE EVOLUÇÃO DA EMPRESA	ASPECTOS DE GESTÃO & CONTROLE			
TEORIA DA AGÊNCIA	TEORIA STEWARDSHIP	COMPORTAMENTO DOS SÓCIOS E DA FAMÍLIA	RIQUEZA SÓCIO-EMOCIONAL (SEW)		SISTEMAS DE CONTROLES DE RH	SISTEMAS DE CONTROLE FINANCEIRO	SISTEMAS DE GOVERNANÇA	DESCENTRALIZAÇÃO DE AUTORIDADE
alinhamento de interesses	movido por: crescimento, conquista, auto-realização, motivação intrínseca, senso dever maior a cumprir	engajamento da família com o processo de profissionalização	a SEW não deve influenciar as escolhas da organização	<b>INFÂNCIA:</b> dono fundador é o empreendedor. É seguido por colaboradores e familiares sem que estes desafiem sua liderança. Basta o convencimento interno da empresa. Visão de futuro não é clara.	contratação de colaboradores	orçamento	existência de Conselho de Administração (CA)	processo de delegação definido
alinhamento de incentivos	estae à serviço da organização e não o contrário	as relações não podem ser mais informais na tomada de decisão	relacionamento com stakeholders não pode ser emocional		formação de colaboradores	acompanhamento resultado e gestão dos desvios	membros externos no CA	papéis e responsabilidades dos gestores formalizados
delegação clara	alinhado com os valores da organização	as falas individuais não podem ser relevadas em benefício do espírito familiar		<b>ESTABILIDADE:</b> o dono se consolida internamente. Sua visão ou sonho se consolidam e são compartilhados pela sua equipe e pela família. É o momento de obter o convencimento externo (fornecedores, clientes, parceiros, bancos etc.) Seu <i>benchmark</i> ainda é interno. Fundador é indispensável para o andamento do dia a dia do negócio. Esta fase pode durar algumas gerações.				
				<b>PERENIZAÇÃO:</b> a Visão passa pela perenização da empresa (solidez e retorno financeiro). Internamente a empresa foca em: controles, processos, gestão. Externamente em: o mercado, a concorrência, a comunidade. Nesta fase a empresa compara-se com o mercado. Ela precisa se profissionalizar para sobreviver.	atração e retenção de talentos	indicadores financeiros monitorados	CA é atuante com agenda estratégica	processo formal para decisão de investimento ou desinvestimento
acompanhamento do delegado x executado	altruista por natureza	sócios atuantes devem perceber a relação entre suas decisões e a baixa performance			sistema de remuneração	gestão de risco	sistema para avaliação de performance dos gestores (inclusive da família)	alçadas de decisão definidas
considerar que gestor profissional pode ser: individualista transiório, utilitário		sócios devem ter tolerância no conflitos com gestores profissionais			missão / propósito / valores	indicadores operacionais monitorados	alinhar interesse individual de cada sócio com os objetivos da empresa	
		sócios precisam estar conscientes que a profissionalização não é apenas organizacional					modelo de sucessão definido	
		consciência da separação entre: família, propriedade e gestão					gestão baseada em benchmark externo	
							política de consequências para resultados dos gestores (inclusive da família)	

### **3.5 Conceitos e teorias abordados**

Não é proposta do material a seguir ser uma extensa revisão de literatura, mas sim franquear ao professor uma síntese de todos os conceitos necessários para que ele sustente e anime as discussões em sala de aula. Ele também pode se servir deste material como ponto de partida para aprofundar algum tópico que lhe desperte interesse.

#### **3.5.1 Introdução**

A sucessão executiva em empresas familiares é realmente um ponto delicado, pois pode envolver critérios outros que não a competência (Le Breton-Miller, Miller, and Steier, 2004), por isso é necessária a definição clara dos objetivos que se quer maximizar (venda, lucro etc.) na hora de determinar as características do gestor a ser conduzido ao processo. Também exigem muita atenção os aspectos ligados à Riqueza Socioemocional ou Socioemotional Wealth (SEW) desta transição, pois frequentemente aspectos como perda da relevância da família no seu círculo social ou a sensação de perda controle do negócio podem ser paralisantes na hora de definir um gestor externo para o comando do negócio. Isso pode ocorrer mesmo que a família sozinha não possua recursos humanos suficientes e qualificados para suprir suas necessidades de venda e sobrevivência (Gallo, Tàpies, and Cappuyns, 2004). Por fim, um ponto que assombra as empresas familiares é como garantir o alinhamento de interesses entre o gestor externo (agente) e os donos para evitar que o primeiro explore ou exproprie recursos do negócio (Ang, Cole, and Lin, 2000).

#### **3.5.2 Teoria da Agência**

As empresas familiares, geridas por profissionais não pertencentes à família, estão entre as que mais se identificam com o modelo teórico descrito como custo da agência, desenvolvido por Jensen e Meckling (1976). Este custo pode ser compreendido como a perda de riqueza gerada pelo gestor profissional (agente) ao dono da empresa (principal) quando o primeiro está mais preocupado em maximizar seus ganhos do que os da empresa, ou seja, ele trabalha muito mais no seu interesse pessoal do que no interesse dos donos da empresa (Ang, Cole e Lin, 2000). Este problema pode acontecer porque o gestor, de posse de informações que o dono não tem e com o poder de decisão que lhe foi outorgado, decide em nome da empresa. Estes custos podem ser mitigados de várias maneiras, entre elas, talvez, o mais eficaz seja alinhar os incentivos do agente com os do principal. Ou seja, o executivo precisa perceber concretamente o resultado do seu esforço e do resultado que ele gera. Outra maneira, que não exclui a anterior, ao contrário complementa, é a introdução de

um amplo sistema de controles sobre o que foi delegado e o que está ocorrendo. O controle pode tomar inúmeras e complexas formas que vão de um simples relatório de resultado até uma elaborada governança exercida pelo conselho de administração. Quanto mais complexo for o controle mais custoso ele será, e no final o que importa é não trocar o custo de agência pelo custo do controle.

### 3.5.3 Teoria Stewardship

Esta teoria é o contraponto da teoria da agência e tem sua origem na psicologia e na sociologia. A teoria *stewardship* foi concebida como base da pesquisa para entender e examinar em quais situações os gestores (agentes) são motivados a agir no melhor interesse do dono (principal) (Donaldson e Davis, 1991). Neste caso o gestor (*steward*) não é uma pessoa movida por decisões egoístas ou individuais, ele está a serviço dos objetivos da empresa que ele identifica e incorpora como sendo seus, mesmo à custa de sacrifício pessoal (Miller, Le Breton-Miller, 2006). Podemos agrupar as motivações que levam os executivos a apresentar o comportamento descrito na teoria *stewardship*, conforme descrito abaixo, em três grupos:

Os gerentes cujas necessidades são baseadas no crescimento, na conquista e na autorrealização e que são motivados intrinsecamente podem ganhar maior utilidade ao realizar agendas organizacionais em vez de pessoais. Da mesma forma, os gerentes que se identificam com suas organizações e são altamente comprometidos com os valores organizacionais também têm maior probabilidade de servir aos fins organizacionais. Finalmente, situações nas quais a filosofia gerencial se baseia no envolvimento e na confiança e a cultura se baseia no coletivismo e na pequena distância do poder, geralmente resultam numa boa relação dono-*steward*. (Davis, Shoorman e Donaldson, 1997, p.43, tradução nossa).

Ao contrário da teoria da agência onde há uma predisposição do gestor em agir em causa própria, como um agente clássico, esta teoria propõe que os gestores escolhem se querem se comportar como *steward* ou agente dependendo das suas motivações psicológicas, de suas percepções da situação e sobretudo da sua relação com o principal.

### 3.5.4 Riqueza socioemocional ou socioemotional wealth (SEW)

As emoções estão presentes em todos os ambientes empresariais, sejam eles puramente profissionais ou puramente familiares, mas são provavelmente dominantes nestas últimas e, para Gomez-Mejia et al. (2011), influenciam diretamente nas escolhas organizacionais, tais como: processos de gestão, escolhas estratégias, governança organizacional, relações com stakeholders e empreendedorismo no negócio. Um conceito totalmente relacionado à emoção parece ser o fator individual mais importante para separar

empresas familiares de outros tipos de organizações, este conceito é a riqueza socioemocional. SEW refere-se aos aspectos não financeiros da empresa que atendem às necessidades afetivas da família. Entre as principais necessidades afetivas estão: identidade da empresa, a capacidade de exercitar a influência familiar e a perpetuação da dinastia familiar (Vandekerckhof, Steijvers, Hendriks e Voordeckers, 2015). A riqueza socioemocional é um fator tão poderoso, mesmo que não consciente, que a sua preservação pode levar as empresas familiares a manter sua gestão nas mãos da família por razões puramente emocionais.

### **3.5.5 Estágios de evolução das empresas familiares**

Todas as grandes empresas, mesmo as internacionalizadas e de capital aberto como Wal-Mart, Carrefour, Tesco e outras, tiveram seu estágio inicial de empresas puramente familiares. Conforme teoriza Berenbeim (1990), embora não haja consenso, o percurso quase sempre é o mesmo. O negócio começa como uma pequena empresa de dono fundador, passa por uma fase de consolidação e desenvolvimento até se transformar em uma instituição empresarial. Os dois estágios iniciais apresentam problemas e barreiras particulares que podem impedir a companhia de evoluir e atingir a fase de uma instituição madura. Ainda segundo Berenbeim (1990) os três estágios básicos são: Coalizão; Fundador Predominante e Empresa como Instituição (Figura 7). Nesta figura, para cada estágio, estão descritas as características do fundador e da empresa e como eles se relacionam.

Figura 7 – Estágios da Empresa

Estágio de Desenvolvimento	Fundador		Empresa	
	características	relação com outros elementos	características	relação com outros elementos
Coalizão	Alianças com: 1. empregados capacitados 2. suporte financeiro 3. fornecedores 4. clientes 5. outros familiares	1. desenvolve produtos e serviços 2. articula objetivos do negócio e da família 3. estrutura a empresa 4. age como mediador dos membros da coalizão 5. fornece bem estar aos membros da família	Tem as mesmas alianças que o fundador, mas neste estágio os membros da coalizão estão mais comprometidos com o fundador do que com a empresa	1. subordinada ao fundador quanto às políticas e liderança funcional 2. fonte de emprego para os membros da família
Fundador Predominante	1. líderes de departamento capacitados 2. comprometimento dos membros da família 3. suporte, dos gestores seniores, para a visão de futuro	1. toma importantes decisões operacionais para a empresa 2. define prioridades econômicas dentro da família e fornece recursos para as necessidades dos seus membros	1. alto grau de expertise funcional 2. orientação do fundador quanto aos objetivos e políticas	1. subordinada ao fundador quanto às políticas e diretrizes funcionais 2. membros da família tem prioridade nas posições de trabalho
Empresa como Instituição	1. propósito e missão da empresa definidos 2. mecanismos eficientes de transferência interna de competências e experiências 3. sistemas e processos que permitem a empresa a operar sem interferências diárias nas decisões	1. define objetivos gerais para a empresa e a família 2. representa e promove os interesses da família e da empresa 3. mediação de disputas internas na empresa e na família	1. políticas de orientação 2. conexões importantes com indústria e comunidade 3. mecanismos eficientes de transferência de competências e experiências 4. capacidade de funcionar sem envolvimento diário do fundador	1. apoia o fundador na promoção da missão da empresa na indústria e na comunidade 2. suporta o fundador com informações adequadas para a definição de políticas gerais e objetivos 3. atinge um equilíbrio entre as necessidades da família quanto: renda, evolução de capital, empregabilidade, segurança financeira

Fonte: Adaptado de Berenbeim (1990) pelo autor

No estágio da Coalizão, para estabelecer a empresa, o fundador precisa estabelecer relações sólidas e de confiança com os diversos atores envolvidos no processo: família, empregados, fornecedores, bancos, clientes e outros. A maior construção deste período é o estabelecimento da legitimidade do fundador para liderar a organização sem a interferência dos outros membros da coalizão. Crescimento e sucesso é o único meio para que ele consiga isto, pois sem crescimento a necessidade constante de financiamento externo imporá ao

fundador interferências e restrições. Já na etapa Fundador Predominante, quando ele já atingiu autoridade e liberdade para agir, seu envolvimento para definir os rumos da empresa são indispensáveis e assim como sua participação em todas as decisões importantes. Agora o grande objetivo institucional é construir a legitimidade da empresa para agir com ou sem a participação do fundador. A passagem desta fase para a de Empresa como Instituição requer a capacidade de lidar com aspectos de gestão como: papel dos herdeiros; obrigações de todos os membros envolvidos; preparo dos herdeiros para assumir posições de comando com legitimidade; distinção entre interesses de gestores e donos; definição de valores fundamentais; afastamento do fundador etc. Todos estes elementos ou a combinação deles é crítica para a perenidade da empresa. Especialmente o papel que o fundador assumirá nesta fase; a maioria dos fundadores mantém uma posição no Conselho de Administração para continuar a exercer um papel de controle e garantir o alinhamento do agente com os interesses da companhia. Nosso caso de ensino situa-se na passagem do estágio 2 para o estágio 3. É para garantir o sucesso desta transição que o caso constrói, passo a passo, um “Quadro Geral” com as características fundamentais da transição da gestão familiar para a gestão profissional.

### **3.5.6 Performance de empresas com gestão profissional**

Frequentemente a literatura, de maneira simplista, conceitualizando que a característica que define a empresa profissionalizada é ter um gestor que não pertence à família (Dekker, Lybaert, Steijvers e Depaire, 2015). Se não podemos caracterizar como profissionalizada a empresa por apenas possuir um gestor externo, ou ainda concluir que a simples presença de membros da família na gestão do negócio não pode ser considerada sinônimo de má gestão ou má performance, como observa Peçanha e Oliveira (2015), também devemos reconhecer que alguns estudos apontam uma relação positiva entre performance e gestores profissionais em empresas familiares. Alguns destes estudos serão brevemente descritos a seguir.

#### **3.5.6.1 Geração de dividendos**

O estudo feito por Michiels, Uhlaner e Dekker (2017, p.971, tradução nossa) mostra que “empresas familiares profissionalizadas pagam maiores dividendos aos seus acionistas que as menos profissionalizadas”. Em particular, alguns pontos adotados pela gestão profissional são fundamentais para isso: uso de sistemas de controle financeiro e de recursos humanos; envolvimento de pessoas externas à família no processo de governança.

Estas três dimensões mostraram efeito positivo significativo no nível médio de pagamento de dividendos e são importantes para definir o que deve ser priorizado para maximizar estes dividendos.

### **3.5.6.2 Geração de lucro e performance**

Em 2014, 85,4% das empresas privadas chinesas eram negócios familiares, entretanto poucas delas adotam gestores profissionais para aumentar a eficiência de sua gestão. A pesquisa feita por Yu et al. (2018) visou, entre outros aspectos, avaliar os efeitos na performance de empresas familiares chinesas decorrentes da contratação de gestores profissionais. Suas principais conclusões foram: primeiro, “atualmente, empresas familiares chinesas estão conscientes que o desenvolvimento dos negócios exige a introdução de gestores externos participando na governança corporativa [...] neste processo haverá conflito de governança entre os gestores externos e os donos de empresas”; segundo, estes conflitos de governança produziram um significativo *efeito de promoção de lucros*; terceiro, o conflito de governança causado pela introdução de gestores profissionais externos podem aumentar significativamente a performance das empresas através da eficiência de gestão e do aumento de investimento de capital.

### **3.5.6.3 Inovação, internacionalização e crescimento da empresa**

Embora as empresas familiares tenham uma tendência a integrar seus membros nas posições de alta gestão (presidente e seus gestores diretos), muitas vezes a família pode não ter recursos humanos suficientes para tal. Assim a inclusão de gestores não familiares pode ser vital para o crescimento e sobrevivência da empresa familiar (Block, 2011). O estudo conduzido por Vandekerckhof, Steijvers, Hendriks e Voordeckers (2015) mediu como a variável dependente *integração de gestores de fora da família* seria afetada pelas variáveis independentes: *inovação, internacionalização e tamanho da empresa*. O estudo concluiu que empresas familiares que precisam lidar com Internacionalização, Inovação e Crescimento do Negócio estão mais propensas a incluir gestores externos nos postos de alta gestão.

### **3.5.6.4 Performance após oferta inicial de ações (IPO)**

Nos estágios iniciais da empresa é muito difícil imaginar ou mesmo discutir o evento de uma abertura de capital em bolsa. Entretanto, como vimos anteriormente, as empresas tidas e havidas como gigantes, um dia, já foram pequenas e provavelmente



familiares. Assim este estudo é pertinente. Ele procurou entender como a governança afeta a performance da empresa familiar após um evento de IPO. O estudo (Lien e Li, 2014) descobriu que um controle extensivo da família sobre o negócio tem impacto negativo na performance da empresa pós-IPO e consequentemente investidores não familiares podem vender suas ações para preservar seu patrimônio. Para manter o suporte destes investidores, as empresas familiares deveriam combinar uso gestão profissional e controle familiar na sua estrutura de governança corporativa.

### **3.5.7 Riscos na sucessão interna em uma empresa familiar**

Sucessão é sempre um tema emocional em empresas familiares, e pode ser definido mais por fatores secundários, como capricho, do que por fatores racionais, como competência. Após algumas décadas de existência de uma empresa poderemos encontrar vários membros da família na gestão. Com a entrada de segundas e terceiras gerações no negócio, o posto de principal gestor da empresa familiar pode envolver disputas entre os vários ramos da família. Com base nesta situação, a sucessão familiar pode apresentar duas alternativas: 1. um membro da família tem poder de voto suficiente para, individualmente, controlar a empresa e com isso pode abusar deste poder, uma espécie de custo de agência familiar (Miller e Le Breton-Miller, 2006). Este efeito pode ser descrito como *Falhas de Agência* - isso ocorre quando o principal gestor da empresa (presidente) tem poder de voto suficiente para explorar os minoritários ou mesmo agir com imprudência; 2. nenhum membro sozinho tem poder para gerir a empresa e assim precisará formar alianças internas para tornar-se o principal gestor. Nesta situação a distribuição de poder de voto entre os membros da aliança pode gerar efeito negativo na performance da gestão. Este efeito pode ser descrito como *Erosão da Stewardship* - a falta de altruísmo na gestão pode ocorrer quando os múltiplos blocos familiares de controle disputam posição entre si e acabam por cancelar as iniciativas uns dos outros. Um outro risco, talvez o maior, que a sucessão interna possa perpetuar é um risco não muito óbvio para a gestão familiar: gerir baseando-se apenas em referências internas. Por falta de visões múltiplas ou mesmo de uma referência externa de performance ou crescimento, algumas empresas familiares têm uma falta genuína de políticas de longo prazo ou um comprometimento claro com crescimento e evolução (Gallo, Tàpies e Cappuyns, 2004), como consequência elas crescem mais vagarosamente ou não querem crescer como poderiam se utilizassem todos os seus recursos disponíveis. E, por ter aversão a risco, dedicam uma parcela menor das receitas para o seu desenvolvimento de médio e longo prazo. O antagônico desta postura é que com a entrada de novas gerações na

sociedade este crescimento lento pode tornar a empresa menos atrativa à sua participação. Em outras palavras, o fato de a empresa ser gerida apenas por administradores familiares pode, no longo prazo, gerar o afastamento da própria família.

#### 4. CONCLUSÕES

A sucessão familiar, que considera um gestor profissional vindo do mercado, ainda é um assunto pouco explorado e com pouca literatura produzida no Brasil. Em contraposição os estudos que tratam de empresas familiares, sejam europeus ou mesmo asiáticos, ocorrem às centenas. É pouco provável que isto ocorra por desinteresse dos pesquisadores acadêmicos brasileiros, é mais provável que a falta de informações organizadas e disponíveis, torne esta tarefa quase impossível. Por outro lado, o número de empresas familiares pequenas e médias no Brasil estão na casa das centenas de milhares e, para sobreviver, cada vez mais elas precisam se profissionalizar. Uma pesquisa<sup>3</sup> feita pela KPMG e pela Fundação Dom Cabral apontou que 62% empresas participantes responderam que “há familiares que não desejam participar da gestão da empresa”. Uma resposta ainda mais intrigante, na mesma pesquisa, é que apenas 5% das empresas têm algum membro da 4ª geração na gestão e apenas 1% das empresas tem algum da 5ª geração. Logo, temos um universo gigante de empresas familiares no Brasil, uma população familiar que com o passar das gerações se desinteressa pela gestão direta do negócio e pouco ou quase nada de estudos para alimentar, de maneira estruturada, esta discussão.

Esta combinação, de alguma forma, nos mostra a importância de um caso de estudo que aborda um aspecto particular da sucessão em empresas familiares, a substituição do presidente por um executivo externo, vindo do mercado.

As pesquisas na literatura internacional, mostram que os aspectos emocionais são tão ou mais importantes para definir o sucesso desta transição, do que os aspectos racionais como experiência prévia, conhecimento do mercado etc. O modelo apresentado no estudo de caso cobre aspectos emocionais relacionados à família bem como relacionados ao gestor. Os aspectos relacionados à família levam em conta o novo papel que seus membros deverão desempenhar interna e externamente. É neste ponto que reside um aspecto praticamente oculto, mas que pode ter um impacto tremendo – a riqueza socioemocional. Este aspecto individualmente deve ser o de maior impacto e o de menor compreensão por parte da família, pois em geral ele não é praticado conscientemente, embora seja muito importante no dia a dia da relação desta com a comunidade onde ela atua. Nas entrevistas realizadas com a família, para a construção do caso, ficou clara sua preocupação com as características pessoais do gestor, quase todas elas, de alguma maneira, explicadas pela Teoria da Agência.

---

<sup>3</sup> Estudo “Retratos de Família” – pesquisa 2018/2019 realizada com 271 empresas familiares

E qual o melhor remédio para mitigar estas preocupações? Como foi apresentado no caso, um robusto sistema de controles financeiros e de gestão de gente, amparados por uma governança estruturada e atuante, seja no Conselho de Administração, seja nas regras de delegação de autoridade ou ainda numa clara política de meritocracia e de consequências.

O estágio de evolução da empresa, por si só, é razão para o sucesso ou o fracasso desta transição. Se a empresa não estiver madura, a transição vai falhar. E, neste ponto, o que conta não é o desejo individual de alguns familiares, mas sim o espírito da empresa como um todo e o seu estágio de amadurecimento. Uma empresa muito jovem ainda precisa se consolidar interna e externamente, antes de pensar neste tipo de sucessão.

A busca por um modelo que considerasse todas estas dimensões foi um desafio, pois este modelo é dinâmico e em evolução. Como aprofundamento do estudo de caso, parece importante entender, em mais detalhes o delicado aspecto de alinhamento de interesses, especialmente financeiro, entre a família e o executivo. Este tabu merece uma discussão apropriada.

Grande parte dos alunos das escolas de administração serão (ou são) executivos ou donos de empresas, este trabalho é para eles. Espero que, através dele, eles possam contratar executivos mais adequados para suas empresas ou encontrarem empresas mais adequadas às suas carreiras.

#### **4.1 Limitação do estudo**

O autor atua como presidente do Veran há pouco mais de um ano e é o primeiro presidente profissional selecionado pela família para esta posição. No momento das entrevistas realizadas com os sócios e com os executivos, já havia um convívio profissional de aproximadamente 10 meses com o autor. Embora não haja nenhuma convivência extraprofissional, é possível que algumas respostas dadas nas entrevistas que suportam o caso possam ter sido ressignificadas, pois os respondentes poderiam comparar suas expectativas antes do processo com a realidade. Dada a profundidade das sete entrevistas, que juntas consumiram mais de quinze horas e, após transcritas, mais de setecentas páginas, este efeito deve ser marginal.

## 5. REFERÊNCIAS

- ANDERSON, R. C., & REEB, D. M. (2003). **Founding-Family Ownership, Corporate Diversification, and Firm Leverage**. *Journal of Law & Economics* 46(2), 653–680.
- ANG, J. S., COLE, R. A., & LIN, J. W. (2000). **Agency costs and ownership structure**. *Journal of Finance*, 55, 81–106
- MICHIELS, Anneleen; UHLANER, Lorraine; DEKKER, Julie. **The effect of family business professionalization on dividend payout**. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2017, Vol. 24, Issue 4, pp. 971-990.; Emerald Publishing Limited. November 20, 2017.
- AZEVEDO ROESCH, Sylvia Maria. **Casos de ensino em administração**. RAC-Revista de Administração Contemporânea, v. 11, n. 2, 2007.
- BERENBEIM, Ronald E.. **How Business Families Manage the transition from owner to professional management**. *Family Business Review*, Mar1990, Vol. 3 Issue 1, p69-110, 42p
- BLOCK, J. (2011). **How to pay nonfamily managers in large family firms: A principal–agent model**. *Family Business Review*, 24(1), 9-27.
- BLOOM, N., & VAN REENEN, J. (2006). **Measuring and explaining management practices across firms and countries**. *Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.
- DAILY, C. M., & DALTON, D. R. (1992). **Financial Performance of Founder-Managed versus Professionally Managed Small Corporations**. *Journal of Small Business Management* 30(2), 25–34.
- DAVIES, J.; SHOORMAN, R., & DONALDSON, L. (1997). **Towards a stewardship theory of management**. *Academy of Management Review*, 22, 20-47.

DONALDSON, L., & DAVIES, J. (1991). **Stewardship theory or agency theory.** Australian Journal of Management, 16, 49–64.

DEKKER, Julie; LYBAERT, Nadine; STEIJVERS, Tensie; and DEPAIRE Benoît. **The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance.** Journal of Small Business Management, 2015, 7

DURÉNDEZ, A.; PÉREZ DE LEMA, D. G.; and GUIJARRO, A. Madrid (2007). **Advantages of Professionally Managed Family Firms in Spain**, in Culturally-Sensitive Models of Family Business in Latin Europe: A Compendium Using the Globe Paradigm. Eds. V. Gupta, N. Levenburg, L. Moore, J. Motwani and T. Schwarz. Hyderabad: The Icfai University Press, 88–113.

GALLO, Miguel Angelo, TÀPIES, Josep and CAPPUYNS, Kristin. **Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences.** Family Business Review, December 2004, vol. XVII, no.4.

GOMEZ-MEJIA, L. R.; CRUZ, C.; Berrone, P.; and DE CASTRO, J. O.(2011). **The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms.** Academy of Management Annals, 5(1), 653-707.

JENSEN, M., & MECKLING, W. (1976). **Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure.** Journal of Financial Economics, 3, 305-360.

LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D., & STEIER, L. (2004). **Toward an integrative model of effective FOB succession.** Entrepreneurship Theory and Practice, 28, 305–328

LIEN, Yung-Chih & LI, Shaomin. **Professionalization of Family Business and Performance Effect.** Family Business Review, 2014, Vol. (27)4, p.346-364p.

LIN, S.-H.; & HU, S.-Y. (2007). **A Family Member or Professional Management? The Choice of a CEO and Its Impact on Performance.** Corporate Governance: An International Review 15(6), 1348–1362.

MILLER, Danny; & LE BRETON-MILLER, Isabelle. **Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship and Capabilities**. Family Business Review, March 2006, vol. XIX, no.1.

PEÇANHA, Alicelia Rosa; & OLIVEIRA, Saulo Barbara de. **Empresa familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional?** Revista de Gestão e Tecnologia, Jul/Set 2015, vol.5, n.3, pp.126-135

SCIASCIA, S.; and MAZZOLA, P. (2008). **Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance**. Family Business Review 21(4), 331– 345.

VANDEKERKHOF, Pieter; STEIJVERS, Tensie; HENDRIKS, Walter; VOORDECKERS, Wim. **The Effect of Organizational Characteristics on the Appointment of Nonfamily Managers in Private Family Firms: The Moderating Role of Socioemotional Wealth**. Family Business Review. Jun2015, Vol. 28 Issue 2, p104-122. 19p. DOI: 10.1177/0894486513514274

YU, Fan; WANG, Pingtian; BAI, Yun and LI, Dandan. **Governance conflict in Chinese family firms**. International Journal of Conflict Management, 2018, Vol. 29, no.4, pp. 446-469