



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

CAMPUS DE NAVIRAÍ - CPNV

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



Sabrina Loyo da Silva

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

GOVERNANÇA E GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS: Um Estudo de Caso Comparativo

Orientador: Prof. Dr. Victor Fraile Sordi

Naviraí-MS

2023



GOVERNANÇA E GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS: Um Estudo de Caso Comparativo

Sabrina Loyo da Silva

RESUMO

Este estudo objetivou caracterizar os sistemas de governança e gestão em empresas familiares brasileiras, destacando a Jacto e uma organização em Naviraí-MS. Por meio de uma abordagem exploratória com dados qualitativos de dois estudos de caso, analisaram-se desafios como sucessão, conflitos e gestão familiar. A Jacto, após enfrentar complexidades na sucessão, evidenciou estratégias bem-sucedidas, resultando em crescimento e eficácia. Em contrapartida, a organização em Naviraí-MS, ainda não submetida formalmente à sucessão, destaca a urgência de gestão estruturada e profissionalizada. A implementação de práticas de governança emerge como crucial para enfrentar desafios, promovendo transparência e preparação para sucessão. Notáveis diferenças entre as empresas incluem abordagens de comunicação descentralizada versus centralizada e graus de profissionalização. A pesquisa, embora limitada a dois casos, sugere a necessidade de estudos mais abrangentes, destacando a relevância da governança na perpetuação e sucesso das empresas familiares brasileiras.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Gestão; Liderança; Governança; Empresas familiares.



1 INTRODUÇÃO

A literatura identifica as empresas familiares como uma forma de organização dominante tanto no cenário brasileiro quanto global. Essas empresas desempenham um papel significativo na produção de bens e serviços, abrangendo aspectos econômicos, políticos, sociais e culturais (PAIVA et al., 2008; PETRY; NASCIMENTO, 2009). A definição de empresa familiar é uma questão complexa, frequentemente acompanhada por diferentes abordagens de classificação por parte de vários autores.

No entanto, diante da ausência de um consenso, Cassillas et al. (2007) sugerem a adoção de termos específicos para descrever organizações com gestão familiar. Surge então o conceito de "família empresária", que identifica organizações em que a propriedade está intrinsecamente ligada à instituição familiar, envolvendo indivíduos com vínculos de parentesco que controlam o negócio. Por outro lado, o termo "empresa familiar" é empregado quando o foco recai diretamente sobre a organização, cuja propriedade é da família e esta direciona a estratégia da empresa.

Empresas familiares apresentam um cenário onde os padrões comportamentais familiares impactam as políticas e decisões empresariais, e vice-versa. Isso gera culturas empresariais familiares distintas (PEÇANHA, 2013). A cultura organizacional, conforme Casimiro (2008), consiste em pressupostos compartilhados sobre valores, estrutura, relacionamentos internos e externos, forjando a identidade da empresa.

Em face da competição intensa e desafios da gestão das empresas familiares, a profissionalização emerge como uma necessidade (FREITAS; BARTH, 2012). Essas empresas buscam elementos em sua cultura organizacional que viabilizem a profissionalização, incorporando princípios, valores, estrutura e gestão que permitam um direcionamento mais profissional.

No entanto, a profissionalização em empresas familiares enfrenta desafios, como apontado pelo Sebrae (2021), incluindo a dificuldade na sucessão, disputas por poder e conflitos familiares. Essas questões podem ser prevenidas com uma gestão eficaz. Outra dificuldade é a gestão das pessoas, pois as emoções e relacionamentos pessoais nesse contexto são fatores importantes (RICCA; SAAD; DEZAN, 2019).



A gestão de empresas familiares, de acordo com o Sebrae (2021), repousa sobre planejamento, execução e controle de resultados, mas devido à dinâmica familiar, a concordância entre os sócios é crucial. Gerenciar uma empresa familiar exige conhecimento e serenidade para resolver questões empresariais. Assim como qualquer outra empresa, as empresas familiares também enfrentam dificuldades e estão expostas a riscos, como fechamento, especialmente durante mudanças de liderança (SEBRAE, 2017).

A noção de gestão profissional, segundo Davis (2020), envolve profissionais com altos padrões éticos e de desempenho, buscando o melhor para a empresa e partes interessadas. Isso impede que metas pessoais influenciem as decisões. A profissionalização é motivada pela necessidade de eficiência organizacional e durabilidade do negócio (TOVS, 2020).

Profissionalizar é cuidar da separação entre patrimônio e gestão, protegendo o futuro da empresa, da família e da sociedade (RIBEIRO, 2013). A profissionalização não é restrita ao porte da empresa, afetando negócios de todos os tamanhos (TOTVS, 2020). A governança corporativa em empresas familiares, requer planejamento, uma cultura organizacional alinhada às necessidades e flexibilidade para adaptação às mudanças.

Uma empresa profissional mantém altos padrões de ética e desempenho, com uma cultura organizacional que enfatiza o desempenho sem sacrificar os valores centrais (DAVIS, 2020). Conflitos podem surgir por diversos motivos, desde assuntos pessoais até questões financeiras (LODI, 1994). Conflitos familiares nas empresas familiares são comuns, resultantes de fatores como gerações diferentes trabalhando juntas e mistura de questões pessoais e empresariais (CHENG, 2014). Esses conflitos têm ramificações negativas, incluindo tomada de decisão problemática e falta de comunicação, podendo resultar no fracasso da empresa.

Neste contexto, entender como as empresas familiares buscam profissionalizar a gestão e a governança se torna essencial. Portanto, este estudo tem como objetivo caracterizar os sistemas de governança e gestão de empresas familiares brasileiras. Os resultados poderão embasar políticas públicas e estratégias de empresas familiares que enfrentam desafios semelhantes aos abordados nesta pesquisa.



2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção, aborda-se a revisão de literatura focada na gestão e governança em empresas familiares. Durante esta revisão, destacou-se a importância da cultura organizacional e das lideranças como elementos cruciais para o sistema de gestão e governança. Essa relação estabelece uma base sólida para a compreensão dos desafios inerentes a essas organizações.

2.1 Gestão e Governança em Empresas Familiares

No contexto da gestão de empresas familiares, Gilioli e Zanatto (2017) enfatizam sua natureza delicada, que vai além das questões administrativas e envolve laços afetivos profundos. Essas empresas frequentemente se deparam com momentos críticos que demandam atenção e cuidado extremos, testando a capacidade de liderança. Evidencia-se, portanto, que as dificuldades na gestão dessas empresas são uma constante, sendo as divergências geracionais uma fonte significativa de choque de opiniões dentro do ambiente interno. Esses conflitos podem restringir o progresso empresarial. O elemento emocional intrínseco evidencia a distinção entre empresas familiares e outras, salientando que, se não houver uma clara separação entre os vínculos pessoais e os empresariais, os conflitos tendem a se manifestar com frequência.

Freitas e Barth (2012) destacam a importância da gestão e governança nas empresas familiares, ressaltando que a falta desses elementos pode resultar em dificuldades na profissionalização, levando a resultados ineficazes e complicações no ambiente empresarial. Oliveira et al. (2011) complementam, afirmando que a governança deve atribuir papéis claros a cada membro da família, gestores e proprietários, estabelecendo suas funções para o crescimento da empresa. Essa abordagem é vital para manter a clareza nas decisões e preservar os interesses.

Nesse contexto, Rocha (2001) enfatiza que as empresas familiares enfrentam o desafio adicional de equilibrar a relação entre família e organização. A profissionalização, portanto, busca criar critérios e políticas bem definidos para a gestão empresarial, onde o valor reside na capacidade de profissionalização. Dessa forma, a empresa familiar pode garantir sua continuidade e crescimento em um mercado competitivo (ROCHA, 2001).



Dentro desse cenário, a presença de conselheiros não profissionais, frequentemente indicados por laços familiares, prejudica a qualidade das análises estratégicas (KRUGER; GOMES, 2010). Efeiche (2009) argumenta que a melhoria da governança passa pela captura e transformação dos principais indicadores em informações gerenciais, culminando na análise cruzada das informações e na criação de relatórios abrangentes.

Freire et al. (2008) salientam que, em empresas familiares, as dinâmicas dos relacionamentos influenciam tanto os resultados estratégicos quanto a divisão societária, uma vez que decisões são frequentemente fundamentadas em laços afetivos. O desafio é encontrar um equilíbrio entre as relações familiares e a gestão eficiente, incluindo a tomada de decisões estruturada (LANGEL, 2020). Além disso, a cultura de gestão familiar, muitas vezes enraizada desde a fundação, influencia a maneira como as empresas familiares são gerenciadas (DANTE; RODRIGUES; CREMONEZI, 2016).

Frezatti et al. (2017) apontam que a propriedade e gestão familiares podem ocorrer em vários níveis, afetando a visão de longo prazo dos negócios. É essencial ter uma governança estruturada para equilibrar interesses coletivos e individuais das famílias controladoras. No entanto, o envolvimento emocional pode limitar a cobrança de resultados (DANTE; RODRIGUES; CREMONEZI, 2016).

Os conflitos familiares são outra questão crítica, conforme indicado por Kets et al. (2009), afetando tanto a dinâmica familiar quanto a empresa. A cultura paternalista ainda prevalece em algumas regiões, o que pode prejudicar o desenvolvimento do capital intelectual e humano. A tomada de decisão é um aspecto crucial, especialmente na sucessão, para evitar transferências de responsabilidade sem considerar a capacitação (SANTOS; SANTOS; MOREIRA; SANTOS, 2021).

Em suma, a gestão e governança eficazes são fundamentais para empresas familiares, especialmente quando se trata de profissionalização. A cultura organizacional, muitas vezes enraizada nos valores do fundador, desempenha um papel crítico na determinação do sucesso a longo prazo dessas empresas (FREITAS; BARTH, 2012).

2.2 Cultura organizacional em empresas familiares

Segundo Macêdo (2002), o conceito de cultura abrange um conjunto complexo e



multifacetado que constitui a vida em grupos sociais. Envolve modos de pensar, sentir e agir formalizados, aprendidos e compartilhados por indivíduos, atuando de forma objetiva e simbólica para integrar uma coletividade distinta. A cultura é absorvida pelo ser humano por meio da aculturação, o que molda comportamentos e influencia as interações sociais ao longo do tempo.

A cultura organizacional é inerente a cada organização, refletindo-se nas suas características distintivas. Nas empresas familiares, esse fenômeno também se faz presente, sendo que diversos autores destacam que a cultura organizacional está intrinsecamente relacionada aos valores, comportamentos e perspectivas dos fundadores, que, ao longo do tempo, são compartilhados pelos demais membros da instituição (PAPA, 2008).

Robbins (2002) observa que a cultura organizacional refere-se à percepção coletiva dos funcionários em relação à organização. Embora cada indivíduo possa trazer experiências, valores e crenças distintos, espera-se que a descrição da cultura organizacional seja semelhante entre diferentes hierarquias, visto que reflete uma percepção compartilhada pelos membros da organização.

Gersick et al. (1997) enfatizam a continuidade da cultura organizacional ao longo do tempo, desde que existam mecanismos para a transferência de sua essência. Para Schein (1982), a cultura é um conjunto de premissas básicas que são validadas pelo grupo ao longo do tempo. Essas premissas moldam a forma como as pessoas percebem, pensam, sentem e agem diante dos desafios internos e externos.

A cultura organizacional é crucial para identificar desafios, analisar alternativas e tomar decisões, orientando ações e comportamentos. Dias (2013) entende a cultura como uma capacidade da empresa, construída ao longo do tempo, que difunde normas e valores, conferindo identidade. Essa cultura é difícil de ser imitada e pode se tornar uma fonte importante de vantagem competitiva.

Casimiro (2008) destaca que a cultura em empresas familiares está profundamente ligada à propriedade, poder e valores da família, fundamentando a estratégia e a direção da empresa. A cultura dessas empresas é fortemente influenciada pelos fundadores e principais lideranças, que definem o modelo de gestão e impõem suas convicções pessoais (BIO, 1996;



CATELLI, 1997; SCHEIN, 1992).

A cultura organizacional nas empresas familiares é dinâmica, adaptando-se às mudanças internas e externas. A evolução da empresa pode modificar ou abalar os valores iniciais, especialmente com a incorporação de novos elementos familiares e não familiares com perspectivas diferentes (CASIMIRO, 2008).

Ussman (2004) afirma que a cultura participativa é característica das empresas familiares da segunda geração em diante. A descentralização do poder e a delegação de responsabilidades marcam essa fase, com membros da família chamando os empregados a participar da tomada de decisões. Mesmo com essas mudanças, a cultura permanece influenciada pelos valores do fundador, mas o funcionamento interno e a abordagem aos negócios podem evoluir.

A cultura organizacional das empresas familiares é intrinsecamente ligada às lideranças, desempenhando um papel significativo na gestão e governança dessas organizações.

2.2 Lideranças em empresas familiares

Liderança é a habilidade de direcionar um grupo em busca de objetivos. Essa função pode ser assumida com base no cargo ocupado, mas não se limita aos administradores. A liderança informal, originada fora da estrutura formal da organização, possui igual relevância à influência formal (ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2011).

A influência do líder é moldada pela percepção que os outros têm do seu papel e é influenciada pelo contexto de desenvolvimento organizacional. A liderança é conceitualmente variável e adaptável às mudanças e circunstâncias (BECKER, VICENTINI, CUNHA, GUENTHER, 2014). O líder desempenha um papel central em manter o foco na missão, estimular o empreendedorismo e facilitar o aprendizado dentro da organização (ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2011).

Desenvolver habilidades de liderança na prática é um desafio. O desenvolvimento de líderes e lideranças difere, sendo o primeiro centrado no indivíduo como líder, enquanto o segundo é um processo coletivo envolvendo um grupo de pessoas no contexto organizacional,



representando capital social. Liderança é uma competência relacional que se baseia na influência do líder sobre os liderados para adotarem comportamentos desejados, atingirem metas e se comprometerem com a organização (CERTO, 2003, MAXIMIANO, 2009).

A relação entre líder e liderado é particularmente relevante na gestão de empresas familiares, onde as tarefas são pouco estruturadas. A imaturidade e falta de qualificação dos colaboradores são compensadas pela ação direta dos dirigentes, que influenciam o comportamento organizacional (GALLI; GIULIANI; MARTINELLI, 2010).

Frequentemente, os fundadores têm orientação técnica e interagem informalmente com os funcionários, facilitando a comunicação (CASIMIRO, 2008). O processo decisório nas organizações é um momento crucial para entender a dinâmica. As consequências das decisões frequentemente manifestam processos de influência, onde o poder desempenha um papel fundamental no processo decisório organizacional. A tomada de decisão é intrinsecamente política, envolvendo conflito de poder e preferências (MACÊDO, 2008).

Segundo Segrè (2009), um líder que mantém o poder a longo prazo molda a cultura de acordo com suas preferências. Porém, os novos colaboradores podem não compreender a cultura organizacional desde o início. Educar os novos membros sobre princípios e valores da empresa é crucial.

No processo de decisão, o líder pode consultar tanto a família quanto os colaboradores, mas a participação dos membros da família pode gerar conflitos (EDDLESTON, 2008).

Em suma, a gestão e governança eficazes em empresas familiares estão intrinsecamente ligadas à compreensão e desenvolvimento da cultura organizacional e da liderança. A cultura, moldada pelos valores e comportamentos dos fundadores, influencia a forma como as decisões são tomadas, os relacionamentos são estabelecidos e como a empresa se adapta a mudanças internas e externas. A liderança desempenha um papel crucial na criação e manutenção dessa cultura, tanto na transmissão de valores quanto na influência sobre as práticas organizacionais. A influência do líder, tanto formal quanto informal, orienta a tomada de decisões, a participação dos membros da família e colaboradores, e contribui para a construção de uma empresa familiar sustentável e competitiva. Assim, o equilíbrio entre gestão, governança, cultura organizacional e liderança emerge como a chave para garantir a



perenidade e o sucesso das empresas familiares em um cenário desafiador e em constante evolução.

3 METODOLOGIA

Para o alcance dos objetivos do estudo aplicou-se uma pesquisa de natureza exploratória, com dados qualitativos primários e secundários coletados por intermédio de dois estudos de caso. De acordo com GIL (1991), a pesquisa exploratória nada mais é que aquela que busca por meio de seus métodos e critérios uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado. Por ser uma pesquisa bastante específica, pode- se afirmar que ela assume a forma de um estudo de caso, sempre em consonância com outras fontes que darão base ao assunto abordado, como é o caso da pesquisa bibliográfica e das entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

Para Malhotra (2001, p.106), a pesquisa exploratória “é um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão”. Costumam ser de natureza qualitativa. Segundo Hartley (1994) o estudo de caso consiste em uma investigação detalhada de uma ou mais organizações, ou grupos dentro de uma organização, com vistas a prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo.

Para Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem. Collis e Hussey (2005) ensinam que na pesquisa qualitativa são obtidos dados como opiniões, atitudes, sentimentos e expectativas e também, que nesse processo de coleta de dados pode se fazer uso ainda, de informações sobre: preferências, hábitos, comportamentos e muitos outros fatores.

Segundo Mattar (1994), os dados de uma pesquisa são classificados em dois grupos: dados primários são dados coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. As fontes básicas de dados primários são o fenômeno em si investigado e as pessoas que tenham informações sobre o fenômeno. Já os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às



vezes, até analisados, e que estão catalogados à disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundários são a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing.

Os estudos de caso utilizados nesta pesquisa envolveram uma organização familiar do setor agrícola em Naviraí, Mato Grosso do Sul e a empresa Jacto, empresa familiar multinacional fundada na cidade de Pompéia, São Paulo. Os dados do estudo de caso com a organização naviraiense foram coletados *in loco* com gestores e colaboradores da empresa, com entrevistas e observações. Já os dados da Jacto foram coletados do livro “Caminhos e Legados: O sucesso dos irmãos Nishimura na construção de uma empresa familiar exemplar” de Marília de Camargo Cesar (CESAR, 2018) que conta a história da família Nishimura, consequentemente, da Jacto, além de informações do Portal da empresa.

3.1 Breve Descrição da Organização Familiar do Setor Agropecuário em Naviraí

A empresa analisada é uma empresa familiar localizada em Naviraí- Mato Grosso do Sul, que atua no setor agropecuário. Foi fundada em 1988 e sua gestão é liderada pelo fundador, sua esposa e dois filhos, que também são sócios da empresa. Um dos filhos fica responsável pela agricultura e atua em sua função na empresa desde 2017, e o outro filho pela pecuária que atua em sua função desde 2019. Trata-se de uma empresa familiar tradicional, pois apenas os familiares administram a empresa.

A empresa atua no cultivo de soja e milho e na compra e venda de gado. Ao longo dos anos a empresa está crescendo e se modernizando, é considerada uma empresa familiar de grande porte, onde emprega mais de 100 funcionários. Possui fazendas em Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e no Paraguai. A empresa investe em tecnologia e equipamentos e cada vez mais aumenta sua área plantada, sempre expandindo sua produção na agricultura. A produção de soja e milho era exclusividade das fazendas em Naviraí, no entanto, a partir da próxima safra (2024/2025) será expandida também para as fazendas do Mato Grosso. Os proprietários também são donos de um conjunto de silos de armazenagem de grãos e de uma fábrica de ração, onde compram a matéria prima, batem a ração, vendem e também usam para consumo próprio nas fazendas.

A empresa é um exemplo no ramo agropecuário, uma empresa comprometida com sua



cultura e valores fortes que se modernizou ao longo dos anos. Os fundadores e seus filhos trabalham juntos para garantir o sucesso da empresa, comprometidos com o trabalho duro, dedicação e responsabilidade.

3.2 Breve descrição da Organização Jacto

A Jacto foi fundada em 1948, em Pompéia, interior de São Paulo, pelo imigrante japonês Shunji Nishimura. Shunji era um homem trabalhador e visionário, que acreditava no potencial da agricultura brasileira. Ele começou a empresa com uma pequena oficina mecânica, onde consertava equipamentos agrícolas, e inicialmente, a empresa produzia bombas d'água e máquinas agrícolas manuais.

Com o passar do tempo a Jacto expandiu sua linha de produtos e se tornou referência em tecnologia de pulverização agrícola, fabricando pulverizadores e outros equipamentos de alta qualidade. Shunji então, em 1949 criou a primeira polvilhadeira agrícola do Brasil. A polvilhadeira era um produto inovador, que revolucionou a forma de aplicar defensivos agrícolas. O sucesso da polvilhadeira impulsionou o crescimento da Jacto, que rapidamente se tornou uma das principais fabricantes de equipamentos agrícolas do país. A partir disso, na década de 1970, a Jacto fez uma grande inovação lançando a primeira colhedora de café do mundo, a colhedora foi um sucesso estrondoso transformando a jacto na líder mundial do mercado de colhedoras de café.

Nos anos seguintes, a Jacto continuou a crescer e inovar. A empresa lançou uma ampla gama de produtos, incluindo pulverizadores, colhedoras, pulverizadores de jato, plantadeiras, pulverizadores de precisão e equipamentos para jardinagem. Hoje a Jacto é uma empresa global e reconhecida internacionalmente exportando seus produtos para mais de 100 países. A empresa está comprometida em desenvolver tecnologias que ajudem os agricultores a produzir mais alimentos com menos recursos, de forma sustentável.

3.3 Análise dos Dados

Foram criadas categorias de análise para comparar os casos por aspectos comuns e possíveis divergências. Para essa análise utilizou-se a técnica de Matriz de Síntese proposta por Botelho, Cunha e Macedo (2011). A matriz é construída através da criação de um



esquema tabular, no qual as colunas representam as categorias, temas ou tópicos relevantes da pesquisa, enquanto as linhas correspondem às diferentes fontes de informação, como os trabalhos acadêmicos revisados. Em cada célula da matriz, são registradas as principais informações, conceitos, resultados ou insights relacionados à interseção entre a fonte específica e a categoria correspondente.

Ao preencher a matriz, os pesquisadores analisam as informações de cada fonte, identificando pontos comuns, diferenças, nuances e contribuições individuais. Essa análise comparativa e integrativa ajuda a destacar padrões, tendências e lacunas no corpo de conhecimento existente, permitindo uma compreensão mais profunda e abrangente do assunto estudado.

Durante a análise dos dados, observou-se os seguintes aspectos fundamentais (categorias de análise) para a caracterização da gestão e governança nessas empresas: (a) Papel significativos dos fundadores e lideranças; (b) Influência dos valores familiares na cultura organizacional; (c) Conflitos na sucessão; (d) Profissionalização com gestores externos; (e) Poder e influência da família nas decisões; (f) Governança formal/Conselho de administração; (g) Governança Informal/ Conselho familiar; (h) Comunicação (centralizada/descentralizada).

Na seção a seguir apresentam-se os resultados desta análise e a discussão pertinente.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Foram examinadas duas organizações: a Jacto, atuante no setor agroindustrial, e uma empresa familiar do setor agropecuário sediada em Naviraí, Mato Grosso do Sul. Tanto na empresa familiar em Naviraí quanto na Jacto, evidenciou-se a vital importância da liderança, com os fundadores desempenhando um papel significativo na definição da visão, liderança, cultura e valores robustos das empresas. Isso permitiu que ambas crescessem de maneira congruente com suas histórias e trajetórias.

Sob essa perspectiva, Schein (1985) postula que a função dos líderes é criar a cultura desejada, juntamente com valores e objetivos comuns, pavimentando assim o caminho para o desenvolvimento da denominada "cultura forte". Na abordagem da cultura como variável, a



cultura forte é considerada uma das vias para o alcance do sucesso, sendo crucial alinhar os objetivos estratégicos e a cultura, conforme destacado no Quadro 1.

Quadro 1: Organização Familiar Naviraiense VS Jacto

Categorias de análise	Organização familiar Naviraiense	Evidências Organização Familiar Naviraiense	Jacto	Evidências Jacto
Papel Significativo dos Fundadores e Lideranças (Sim/Não)	Sim, o fundador desempenhou um papel muito importante no estabelecimento da visão, liderança e valores da empresa e é influente nas decisões até o momento.	De acordo com os gestores, na organização familiar de Navirai, sempre sustentou-se uma cultura forte seguindo os valores do fundador.	Sim, o fundador foi responsável pela fundação em 1948 e sua visão e liderança foram fundamentais para seu crescimento e sucesso.	Conforme registrado no livro (CESAR, 2018), Nishimura era um homem visionário com valores fortes, suas ideias e valores estão presentes na Jacto até hoje. A empresa é reconhecida por sua inovação tecnológica, seu compromisso com a responsabilidade social e seu foco na satisfação do cliente.
Influência dos valores familiares na cultura organizacional (Alta/Baixa)	A influência dos valores familiares é alta, pois os princípios e crenças podem ser transmitidos de geração em geração.	Na empresa familiar de Navirai, as crenças e valores influenciam os comportamentos e personalidades dos sucessores e colaboradores, conforme pode ser observado in loco pela autora.	A influência dos valores familiares na cultura organizacional da Jacto é alta. São um dos principais fatores que contribuem para o sucesso da empresa.	Conforme registrado no livro (CESAR, 2018), a Jacto é uma empresa que valoriza a inovação, qualidade, ética, e a sustentabilidade em suas culturas. Esses valores ajudam a criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo
Conflitos na Sucessão (Forte/Fraco)	Na empresa familiar de Navirai, conflitos de sucessão podem ser considerados como fraco, pois ainda se mantém a figura do fundador presente em boa	Na empresa familiar os sucessores já atuam na organização, com isso, já estão encaminhados para a sucessão, Conforme pode ser	Na empresa Jacto, os conflitos na sucessão foram fortes, a partir de 2010 quando o Sr, Shunji faleceu.	Com isso, os conflitos geraram incertezas do futuro da empresa, além de, prejudicarem a imagem da empresa, dificultaram tomadas de decisões

	parte das decisões.	observado in loco pela autora.		importantes, conforme registrado no livro (CESAR, 2018).
Profissionalização com gestores externos (Sim/Não)	A empresa ainda não se profissionalizou com gestores externos, os cargos de gestão ainda são ocupados por familiares ligados aos fundadores.	Os cargos de gestores são todos ocupados pelos filhos. Conforme observado in loco pela autora e outros funcionários da empresa.	Sim, a maioria dos cargos da empresa Jacto é ocupada por membros da família Nishimura, mas também conta com gestores externos em sua equipe, como marketing, vendas, finanças e operações.	A Jacto acredita que a combinação de experiência familiar e expertise externa é essencial para seu sucesso. A experiência familiar garante que a empresa permaneça fiel aos seus valores, conforme registrado no livro (CESAR, 2018)
Poder e influência da família nas decisões (Alto/Baixo)	Por ser uma empresa que tem cargos de gestores ocupados apenas por familiares, é alto o poder e influência da família nas decisões.	Conforme entrevista feita com um dos gestores. Na organização familiar os cargos de liderança são ocupados pelos proprietários, isso dá controle significativo de todas as tomadas de decisão.	Sim, os membros da família Nishimura também têm conhecimento e experiência. Eles são responsáveis pelas tomadas de decisão e garantem que a empresa permaneça fiel aos seus valores e princípios, e que continue a ser um sucesso.	Na empresa Jacto os cargos de liderança também são ocupados predominantemente pelos proprietários, conforme registrado no livro (CESAR, 2018), o que indica alto poder e influência da família nas decisões.
Governança formal/Conselho de Administração (existe/inexiste)	Na organização familiar Naviraíense a governança formal ainda é inexistente.	Na organização familiar é utilizada a governança informal. Conforme observado pela autora e nas entrevistas com funcionários da empresa.	Na empresa Jacto a governança formal é existente.	Conforme visto no livro (CESAR, 2018), na Jacto há governança formal pois eles seguem um conjunto de regras e regulamentos estabelecidas para orientar e controlar a organização. Contando com conselho executivo e fiscal.
Governança informal/Conselho familiar (existe/inexiste)	Na organização familiar Naviraíense a governança informal se considera existente, com uma espécie de conselho	Conforme observado pela autora e por intermédio das entrevistas com funcionários da empresa, na organização familiar se aplica a	Na empresa Jacto a governança informal é inexistente.	Conforme visto no livro (CESAR, 2018), na empresa Jacto é utilizada a governança formal com um conselho fiscal e um conselho executivo.

	composto pelos filhos e o fundador, em casos de decisões mais importantes e estratégicas..	governança informal, pois as tomadas de decisões são baseadas nas relações interpessoais e cultura organizacional.		
Comunicação (centralizada/descentralizada)	Na empresa familiar de Naviraí a comunicação é descentralizada, pois a troca de informação e a tomada de decisão ocorre de forma distribuída. O fundador não é a autoridade central, os filhos possuem alguma autonomia e tomam decisões individuais.	Conforme observado in loco pela autora, na empresa familiar de Naviraí, como a comunicação é descentralizada, não são tomadas todas as decisões em conjunto, cada gestor toma decisões diferentes dependendo do problema da organização.	Na empresa Jacto, eles adotam uma abordagem mais centralizada, com informações e decisões fluindo por meio de uma autoridade central.	Conforme visto no livro (Cesar ,2018), na Jacto eles garantem que a mensagem seja consistente e coerente, a comunicação alcance todos os públicos-alvos da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2023).

Conforme evidenciado no Quadro 1, é notável a marcante influência dos valores na cultura organizacional de ambas as empresas. Esses valores não apenas representam elementos fundamentais para o sucesso empresarial, mas também funcionam como diferenciais, crenças e características transmitidas de geração a geração. Na teoria organizacional, a cultura é considerada um elemento-chave que determina a direção que a organização deve seguir. Portanto, se a transmissão da cultura for interrompida, a empresa perderá sua capacidade de orientação e alcance de objetivos (SELDIN; RAINHO; CAULLIRaux, 2003).

A empresa familiar agropecuária de Naviraí adota uma abordagem tradicional, onde os negócios são gerenciados exclusivamente pelos membros da família, composta pelo fundador e seus dois filhos. Esses membros exercem controle total sobre a empresa, sendo os responsáveis por todas as decisões. Apesar de caracterizada como uma gestão informal devido ao número limitado de membros familiares envolvidos, cada um designado para uma área específica, todos acabam se envolvendo em todas as áreas, abrangendo tanto a agricultura quanto a pecuária. Essa gestão também incorpora uma governança informal, pois as tomadas de decisões são baseadas em relações interpessoais e cultura organizacional.



De acordo com P3K (2018), a separação dos interesses familiares dos interesses da empresa é uma dificuldade comum, destacando a importância de definir claramente os papéis desde o início. O equilíbrio entre intimidade familiar e ambiente de trabalho é crucial, e a falta desse equilíbrio pode levar a conflitos, conforme observado por VBCM (2021), que destaca as guerras familiares como uma das principais dificuldades nas empresas familiares.

A comunicação na empresa é descentralizada, pois a troca de informações é distribuída, e a tomada de decisões é compartilhada entre os filhos e o fundador, que não atua como a única autoridade central. Embora existam profissionais em vários setores na empresa, as decisões centrais são predominantemente tomadas pelos filhos e pelo fundador. Na empresa familiar de Naviraí, a comunicação livre coexiste com a centralização decisória, onde gestores preferem concentrar as decisões, mesmo comunicando-se abertamente.

Em relação à sucessão, não há conflitos evidentes na empresa familiar de Naviraí, uma vez que a figura do fundador ainda está presente, e os sucessores já desempenham funções na organização, estando encaminhados para o processo de sucessão. Embora seja comum em empresas familiares enfrentarem desafios relacionados à falta de separação entre o pessoal e o profissional, Cheng (2014) destaca que a discórdia familiar pode resultar em diversas desvantagens, como conflitos, bloqueios na tomada de decisão, falta de comunicação interna e descontrole em várias áreas operacionais, ressaltando a necessidade de gestão eficaz de conflitos para evitar impactos negativos no sucesso da empresa.

Já a empresa Jacto enfrentou conflitos de sucessão, especialmente após o falecimento de seu fundador. Essa situação é evidenciada pelo fato de a gestão ser realizada pelos irmãos, e pela falta de preparação da família para assumir a liderança da empresa no futuro, mesmo cientes de que, eventualmente, o patriarca não estaria mais presente. Embora a maioria dos cargos seja ocupada por membros da família Nishimura, a Jacto também integra profissionais gestores externos, acreditando na importância da combinação de experiência familiar e expertise externa para o sucesso organizacional.

Conforme destacado por Ribeiro (2013), a profissionalização envolve a separação do patrimônio da responsabilidade pela gestão, demonstrando preocupação com o futuro da empresa, a proteção da saúde da família e a sobrevivência da sociedade. Esse processo implica a criação de regras gerais aplicáveis a todos os envolvidos, sejam sócios, herdeiros, gestores ou colaboradores, visando principalmente à perpetuação do negócio. Ricca, Saad e



Dezan (2019) ressaltam que a profissionalização não consiste apenas em normas, mas também na definição de regras e políticas para gerenciar colaboradores, envolvendo não apenas treinamento técnico, mas também educação corporativa e alinhamento com a cultura da empresa.

Diferentemente da organização familiar naviraiense, a Jacto é mais receptiva a opiniões e estratégias provenientes de colaboradores não familiares. No entanto, as decisões cruciais ainda permanecem sob o controle da família. A governança da Jacto é formal, seguindo um conjunto de regras e regulamentos para orientar e controlar a organização, incluindo a existência de um conselho fiscal e um conselho executivo.

A gestão eficiente, segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007), está intrinsecamente ligada a uma governança eficaz, destacando a relevância do controle na empresa familiar. Nesse contexto, é estabelecido o conselho familiar, composto por membros da família, cujo propósito é discutir políticas e mecanismos para enfrentar possíveis conflitos entre objetivos empresariais e familiares.

Por fim, a empresa Jacto adota uma comunicação centralizada, onde informações e decisões fluem por meio de uma autoridade central. Isso assegura consistência e coerência na mensagem, alcançando todos os públicos-alvos da empresa. No entanto, essa abordagem pode dificultar a inovação, pois há uma tendência à padronização de processos e estratégias pela família.

Em suma, a sucessão em empresas familiares emerge como um processo intrincado, suscetível a conflitos e incertezas, onde a presença central do fundador pode deixar um significativo vazio de poder e liderança. Diante desse cenário, preparar a empresa para a sucessão se revela crucial, visando assegurar a continuidade dos negócios e o sucesso futuro da organização. Os resultados da pesquisa ressaltam a imperatividade da organização familiar de Naviraí, MS, se antecipar e efetivamente se preparar para a sucessão, considerando a possível ausência do fundador e os conflitos decorrentes desse processo. Essa preparação engloba o desenvolvimento de um sólido plano sucessório, o investimento no treinamento e desenvolvimento dos sucessores, e a perpetuação do legado da cultura empresarial. A experiência da empresa Jacto serve como um exemplo, evidenciando a importância dessas práticas para uma transição suave e eficaz na liderança, preservando os valores essenciais que sustentam a identidade e o sucesso duradouro da organização.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do propósito delineado, este estudo se dedicou à caracterização dos sistemas de governança e gestão em empresas familiares brasileiras, com um foco específico nas experiências da Jacto e da organização familiar de Naviraí-MS. A revisão de literatura permitiu identificar os principais desafios enfrentados por empresas familiares, como a sucessão, os conflitos de interesse e a gestão dos relacionamentos familiares.

A trajetória da Jacto, marcada por processos complexos de sucessão e enfrentamento de conflitos de gestão, proporcionou insights valiosos sobre as estratégias adotadas e os resultados obtidos. Notavelmente, a empresa registrou um crescimento significativo e sucesso após a sucessão, evidenciando a eficácia das estratégias implementadas. Em contraste, a organização familiar de Naviraí-MS ainda não experimentou formalmente o processo de sucessão, mantendo a presença marcante do fundador, embora seus sucessores já desempenhem papéis na organização. Esse cenário destaca desafios na gestão, apontando para a urgência de um processo de gestão mais estruturado e profissionalizado. A gestão organizada, a profissionalização e a separação de interesses pessoais emergem como elementos cruciais para mitigar conflitos e superar dificuldades nesse contexto específico de empresa familiar.

A análise revela que a adoção de práticas de governança é fundamental para superar os desafios mencionados. Essas práticas visam garantir transparência, equidade e responsabilidade na gestão de empresas familiares, contribuindo para aprimorar a eficácia da gestão, reduzir conflitos, preparar-se para a sucessão e fortalecer a transparência na comunicação e divulgação de informações. Portanto, a implementação de práticas de governança se apresenta como uma via promissora para empresas familiares, proporcionando alicerces sólidos para enfrentar os desafios inerentes a esse modelo de gestão e contribuindo para seu sucesso a longo prazo.

As duas empresas familiares, a organização agropecuária em Naviraí-MS e a Jacto, apresentam diferenças notáveis em vários aspectos, evidenciando distintas abordagens em sua gestão e governança. Na comunicação, a empresa de Naviraí adota uma abordagem descentralizada, promovendo troca distribuída de informações e decisões autônomas pelos filhos e pelo fundador. Em contrapartida, na Jacto, a comunicação é mais centralizada, com



informações e decisões fluindo por meio de uma autoridade central, buscando consistência na mensagem, mas possivelmente limitando a inovação pela padronização.

No quesito profissionalização, a organização de Naviraí ainda não se profissionalizou completamente, mantendo cargos de gestão ocupados por familiares. Já a Jacto adotou uma abordagem mais profissionalizada, incorporando gestores externos em áreas estratégicas, acreditando na combinação de experiência familiar e expertise externa.

Quanto à sucessão e conflitos, a empresa de Naviraí enfrenta a ausência de um processo formal de sucessão, com a figura do fundador ainda presente, enquanto os sucessores já atuam na empresa, aumentando o potencial para conflitos familiares. A Jacto, por sua vez, passou por conflitos de sucessão após o falecimento do fundador, mas adotou estratégias eficazes para equilibrar a participação de membros familiares e gestores externos.

No âmbito da governança formal e informal, a empresa de Naviraí opera principalmente com governança informal, mantendo um conselho composto por filhos e o fundador para decisões estratégicas. A Jacto, em contrapartida, implementou uma governança formal, com conselhos executivo e fiscal, seguindo regras e regulamentos estabelecidos.

No tocante ao poder e influência da família, ambas as empresas indicam uma alta influência da família nas decisões, com cargos de liderança predominantemente ocupados por membros da família Nishimura na Jacto, e exclusivamente por familiares na organização de Naviraí.

Este estudo possui algumas limitações. Primeiramente, a pesquisa se baseou em dois estudos de caso, o que pode restringir a generalização dos resultados. Além disso, a coleta de dados primários para a organização em Naviraí-MS foi realizada in loco, podendo ser influenciada por fatores contextuais específicos.

Sugere-se que pesquisas futuras explorem um número mais amplo de empresas familiares para fornecer uma visão mais abrangente dos sistemas de governança e gestão. Além disso, investigar o impacto de fatores culturais e regionais nas práticas de governança pode enriquecer a compreensão dessas dinâmicas. Estudos longitudinais também poderiam oferecer insights sobre a evolução dessas práticas ao longo do tempo.

Em suma, embora este estudo tenha proporcionado uma compreensão inicial das diferenças e semelhanças entre as duas empresas familiares, há espaço para pesquisas mais



aprofundadas e abrangentes para fortalecer as conclusões obtidas.

REFERÊNCIAS

BECKER, Danielle Nogara et al. Três caminhos para o desenvolvimento da liderança: uma análise comparativa. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 9, n. 2, p. 167-186, 2014.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucesso**. Elsevier Brasil, 2003.

CAMARGO CESAR, Marília. **Caminhos e Legados**: O sucesso dos irmãos Nishimura na construção de uma empresa familiar exemplar. 1.ed. Vila Poente: São Paulo, 2018.

CASILLAS BUENO, José Carlos; DÍAZ F, Carmen; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, Adolfo. Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções. **São Paulo: Thomson Learning**, 2007.

CASIMIRO, Mafalda. Cultura organizacional e empresas familiares da Marinha Grande-Estudo de caso. **Psicologia**, v. 22, n. 1, p. 5-33, 2008.

CERTO, S. Administração moderna .9^a ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

Cheng, Q. (2014). Family firm research: a review. **China Journal of Accounting Research**, 7(3), 149-163.

DA ROCHA, Carlos Henrique Maurício. A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudança: um estudo de caso no setor têxtil. 2001.

DANTE, Fabio Santarossa; RODRIGUES, Regina Mazzini; CREMONEZI, Graziela Graziano. Os impactos da gestão familiar nos conflitos e cultura organizacional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 3, 2016.

DAVIS, John A. Profissionalizando a empresa familiar: não é o que se pensa. Mar. 2020. Disponível em: <https://cfeq.com/wp-content/uploads/2020/03/JDavis-Profissionalizando-a-Empresa-Familiar-20200324-1.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2023.

DE FREITAS, Ernani Cesar; BARTH, Mauricio. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 5, n. 3, p. 549-568, 2012.



DE QUEIROZ, Lyandra Hadassah Santos; DUTRA, Júlio Afonso Alves. Profissionalização na gestão de empresas familiares: Professionalization in family business management. **Brazilian Journal of Business**, v. 4, n. 4, p. 2288-2301, 2022.

EDDLESTON, Michael et al. Management of acute organophosphorus pesticide poisoning. **The Lancet**, v. 371, n. 9612, p. 597-607, 2008.

FEVICHE, E. Pequenas e médias empresas adotam também a governança corporativa. **Investnews. Gazeta Mercantil**, v. 12, 2009.

FREIRE, P. de S. et al. Processo de Profissionalização com a implantação de Boas Práticas de Governança Corporativa para a Abertura de Capital (IPO) em Empresa Brasileira com Gestão de Tipo Familiar In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Rio de Janeiro**, 2008

FREZATTI, Fábio et al. Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, p. 601-619, 2017.

GALLI, L. C. L; GIULIANI, A. C.; MARTINELLI, D. P. A influência da liderança na competitividade das Micro e Pequenas Empresas: um estudo exploratório no Setor Moveleiro Artesanal de São José do Rio Preto-SP. Anais. VI EGEPE, Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Recife-PE, 14 a 16 de Abril de 2010.

GERSICK, Kelin E. et al. De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. **São Paulo: Negócio**, 1997.

GILIOLI, Rosecler Maschio; ZANATTO, Tatiane. Os desafios da gestão em uma empresa familiar. **XVII Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão–Programa de Pós-Graduação em Administração–UCS**, 2017.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de empresas**, v. 40, p. 7-12, 2000.

KRÜGER, I. M.; GOMES, L. da S. Governança corporativa: estratégia de valor empresarial. **Edição Eletrônica**, 2010.

LANGEL, Johanna Correia. **Prioridades e tomada de decisão nas empresas familiares**. 2020. Tese de Doutorado.



LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. Livraria Pioneira Editora, 1994.

MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE eletrônica**, v. 1, p. 1-12, 2002.

MAXIMIANO, A. Introdução à Administração, 7^a ed. revisada e ampliada. São Paulo:Atlas, 2009.

PAPA, A. C.; LUZ, T. R. O Papel do fundador na cultura de uma empresa familiar: um estudo de caso em João. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, v. 32, 2008.

PEÇANHA, Dóris Lieth. Da família à empresa: metodologia para diagnóstico e intervenção sistêmico-psicodinâmica. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, v. 33, n. 85, p. 465-486, 2013.

P3K, Comunicação. Comunicação em empresas familiares: desafios e melhorias práticas. Mar. 2018. Disponível em: <https://p3k.com.br/blog/comunicacao-em-empresas-familiares-desafios-e-melhores-praticas/>. Acesso em: 24 nov. 2023.

RIBEIRO, Humberto Moura. Profissionalização e sucessão nas empresas familiares. 2013. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Profissionaliza%C3%A7%C3%A3o_E_Sucess%C3%A3o_Nas_Emp/vhxKEAAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=gestao+de+empresa+familiar&printsec=frontcover. Acesso em: 11 jun. 2023.

RICCA, Domingos; SAAD, Sheila Madrid; DEZAN, Ana Gabriela Ribeiro. Empresa Familiar: a importância da gestão de pessoas. 2019. Disponível em: https://empresafamiliar.com.br/wp-content/uploads/2021/05/E-book-Livro_Empresa-familiar-e-gest%C3%A3o-de-pessoas.pdf. Acesso em : 11 jun. 2023.

SANTOS, Daniel Ferreira et al. Análise do processo da tomada de decisão em empresas familiares. **Administração de Empresas em Revista**, v. 4, n. 26, p. 162-181, 2021.

-SEBRAE. **Guia completo sobre a gestão de empresas familiares**. Fev 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Guia%20sobre%20gest%C3%A3o%20de%20empresas%20familiares.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2023.



SELDIN, Renata; RAINHO, Maria Alice Ferruccio; CAULLIRaux, Heitor Mansur. O Papel da Cultura Organizacional na Implantação de Sistemas Integrados de Gestão: uma abordagem sobre resistência a mudanças. In: XXIII ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO-Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003_tr0404_0850.pdf. Acesso em: 24 nov 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO – SEBRAE – SP. Sucessão empresarial. 2017. Disponível em: https://atualiza.acileme.com.br/ADMarquivo/arquivos/arquivo/eBook_SucessaoFamiliar.pdf. Acesso em: 11 jun. 2023.

TOTVS. Benefícios de profissionalizar empresa familiar. Out. 2020. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/negocios/profissionalizar-empresa-familiar/>. Acesso em: 11 jun. 2023.

USSMAN, A. M. Empresas Familiares (1a Edição; L. SÍLABO, Ed.). 2004

VBMC. 8 problemas que ameaçam as empresas familiares. 2021. Disponível em: <https://vbmccom.br/problemas-que-ameacam-as-empresas-familiares/>. Acesso em: 24 nov. 2023.