

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DO VAREJO DE COMBUSTÍVEIS

CAROLINE VITÓRIO LOPES

GESTÃO DE NEGÓCIOS FAMILIARES

A busca pela profissionalização de uma empresa familiar do ramo de varejo de
combustíveis

Porto Alegre
2015

CAROLINE VITÓRIO LOPES

GESTÃO DE NEGÓCIOS FAMILIARES

A busca pela profissionalização de uma empresa familiar do ramo de varejo de combustíveis

Artigo apresentado como requisito parcial
para obtenção do título de Especialista em
MBA em Gestão do Varejo de Combustíveis
da Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS

Orientadora: Prof^a. Ms. Renata Bernardon

Porto Alegre

2015

GESTÃO DE NEGÓCIOS FAMILIARES

A busca pela profissionalização de uma empresa familiar do ramo de varejo de combustíveis

Caroline Vitório Lopes

Graduada em Enfermagem e Especialista em Enfermagem Pediátrica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. E-mail: viti_1980@yahoo.com.br

Renata Bernardon

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Unisinos, mestre em administração e negócios e bacharel em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. MBA em Gestión y Internacionalizaciones de la Empresa Familiar pela Escuela de Administración de Empresas – EAE, Barcelona – Espanha. E-mail: renatabernardon@hotmail.com

Resumo: O presente artigo teve como objetivo identificar possíveis melhorias na gestão de um negócio familiar do ramo de varejo de combustíveis, buscando melhor estruturação e profissionalização desta empresa. Para tanto é importante abordar temas como conceito de empresa familiar, abordagem das ferramentas utilizadas para a profissionalização e governança familiar. Com o uso de metodologia qualitativa, através de um estudo de caso, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e posteriormente a análise dos dados foi feita de forma descritiva. Evidenciou-se que a empresa, objeto de estudo deste artigo, possui os mecanismos iniciais para a profissionalização da mesma e que um passo importante para que sua gestão evolua de informal para formal, é a implementação do conselho de família.

Palavras-chave: Empresa familiar. Profissionalização. Governança. Varejo de combustíveis.

ABSTRACT: This paper aims to identify possible improvements in the management of a family business of fuel retailing industry seeking better structuring and professionalization of that company. Therefore, it is important to

address issues such as the concept of family business approach and the tools used for professionalization and family governance. With the use of qualitative methodology, through a case study, a semi structured interview was carried out and later on the analysis of such data was performed in a descriptive manner. It is disclosed that the company, object of study of this paper, has the initial arrangements for the professionalization and an important step to evolve its informal to formal management is the implementation of the family council.

Keywords: Family business. Professionalization. Governance. Fuel retailing industry.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares constituem a maioria das empresas e são de grande importância para a economia global. Fato curioso é a pouca abordagem do tema em pesquisas acadêmicas, em menos de 30 anos, o que indica que ainda há muitos tópicos a serem explorados. Pode-se dizer que as empresas familiares são a espinha dorsal da economia mundial e movimentam grande parte dos empregos e produção econômica. É sabido que as empresas familiares são mais complexas do que as empresas não familiares, principalmente quando duas ou mais gerações estão envolvidas nas tomadas de decisões. A questão está em equilibrar os aspectos emocionais e a propriedade dos negócios (COLLINS ; O`REGAN, 2011).

No Brasil, as empresas familiares predominam no agronegócio, comércio e serviços. Em nível mundial, cerca de 70% das empresas são controladas por famílias, no que se refere a gestão e propriedade. Porém, o tempo médio de vida das empresas familiares é de 24 anos, sendo que 5% destas sobrevivem além da terceira geração. São causas comuns para estes resultados a concentração em um único produto, falta de planejamento estruturado e conflitos referente ao processo sucessório (MOREIRA JÚNIOR, 2006). Neste contexto, os problemas que prejudicam o desenvolvimento destas empresas normalmente estão relacionados aos conflitos nas famílias, ao processo de sucessão e/ou a falta de profissionalização.

Ainda em nível nacional, as empresas familiares são responsáveis pela geração de mais de dois milhões de empregos diretos, sendo o segmento empresarial que mais cresce. Porém, sua importância vem sendo cada vez mais questionada devido às limitações gerenciais, normalmente observadas na gestão das empresas familiares. Devido a isso, soluções gerenciais e organizacionais tornam-se cada vez mais urgentes para a sobrevivência destas empresas (RAMOS; HELAL, 2010).

Geralmente essas empresas procuram ajuda para desenvolver um meio de governança e profissionalização societária. Nestes casos, a criação de protocolos familiares e conselhos (Conselho de Família, Conselho Societário e Diretoria Executiva) são formas que permitem as famílias se profissionalizarem quanto empresas. Mesmo com a implantação destes meios, os problemas não são totalmente resolvidos, mas com o comprometimento de todos, pode-se obter boas melhorias (MOREIRA JUNIOR, 2006).

As empresas familiares, quando bem administradas, possuem muitas vantagens no mercado competitivo, basta que estejam preparadas para as mudanças de mercado. Porém, para almejar sucesso e crescimento, as empresas familiares devem investir em gestão profissionalizada e no processo de tomada de decisão cabe racionalidade com uma pitada de ousadia (DONATTI, 1999).

Tendo em vista o exposto acima, este artigo foi elaborado com o propósito de identificar possíveis melhorias na gestão de um negócio familiar do ramo de combustíveis, buscando a profissionalização desta empresa objeto de estudo deste trabalho. Neste sentido, identifica-se a seguinte questão de pesquisa norteadora deste artigo: como evoluir a gestão do negócio de um varejo de combustíveis de familiar informal para familiar formal? Para tanto, o presente estudo tem como objetivo desenvolver um plano de ação para sua profissionalização.

Entende-se que com este trabalho a questão da profissionalização não será totalmente organizada e estruturada, pois conforme os estágios de desenvolvimento que a empresa apresenta é que vão surgindo as necessidades de aprimoramento dos processos de gestão e governança, porém a partir deste será apresentado mecanismos para a busca do desafio de aprimorar os processos de gestão desta empresa. Na sequência, são

apresentadas as seções sobre o referencial teórico, metodologia, o estudo de caso, a análise dos dados e, por fim, a conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresas Familiares

O conceito de empresa familiar pode ser definido como uma instituição gerida e controlada, na sua maioria, por uma ou mais famílias e que dois ou mais membros desta participem ativamente deste processo, principalmente como membros da diretoria (MOREIRA JUNIOR, 2006; BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Neste sentido perceber a diferença que há dos aspectos família, patrimônio e empresa, e uma organização mais objetiva e com diálogos mais consistentes são os primeiros passos para conciliar laços de sangue com trabalho. Quando trata-se de equilibrar tais aspectos, é importante salientar que uma família empresária precisa lidar com diferentes papéis e tarefas. Terão que aliar família com trabalho sem que isso afete as relações pessoais. Primeiramente, esta família empresária deve estar estruturada para que seus membros equilibrem seus interesses pessoais e profissionais (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Neste vasto universo das empresas existentes, destacam-se algumas qualidades das empresas familiares, sendo uma delas, que estas são vistas como fontes geradoras de empregos e riquezas. Porém os problemas de relacionamento ou a falta de um código de boas práticas pode influenciar sobre a vida da família ou a vida da empresa. Isto pode ser visto como uma desvantagem, já que muitas vezes essas empresas são vítimas de conflitos afetivos. Mas a realidade mostra que a principal virtude, de algumas dessas empresas, está em ser, justamente, uma empresa familiar, pois sua força e seus valores são transmitidos de geração para geração (MAMEDE & MAMEDE, 2012).

Sendo as empresas familiares tão comuns no mundo todo, o que as torna tão especiais? A maioria das pessoas considera muito importante para suas vidas a família e o trabalho. É daí que vem o poder das empresas familiares,

pois são capazes de agregar os valores que grande parte da população considera de mais valioso. Mas estar em uma empresa familiar não é tão simples assim, pois os participantes desta são os mesmos que dividem a mesa de jantar no interior de seus lares todos os dias. A estrutura peculiar destas empresas traz conseqüências positivas e negativas (Gersick *et al*, 2006)

Reconhecer estas peculiaridades é que coloca a empresa familiar num patamar com vantagens competitivas e de perpetuação desta por gerações, sob o comando do mesmo proprietário. Esta pode ser uma das conseqüências positivas para assegurar a continuidade e prosperidade das empresas familiares. Porém a falta de planejamento, a indisciplina, no que se refere à organização social e administrativa da empresa pode afetar sua perpetuação, já que este tipo de prática é muito comum entre os brasileiros, que tendem mais a improvisar medidas do que planejá-las. Os administradores tendem, portanto, a tomar decisões no impulso, sempre com receio de aceitar novas práticas para a gestão de suas empresas (GRZYBOVSKI, 2002).

Atualmente, as empresas familiares são constituídas por um conjunto de subsistemas, sendo eles: o negócio, a família e a propriedade. Os interesses da família e as decisões da empresa, o desenvolvimento profissional dos membros e a transição para uma gestão profissional estão diretamente relacionados à identidade e culturas destes subsistemas. A existência de uma relação sólida entre a empresa e a família, conciliando o capital com o trabalho é que forma o elo das empresas familiares (RODRIGUES, 2008).

Desse modo, a medida que as empresas vão passando por diferentes etapas de desenvolvimento faz-se necessária a coordenação das atividades organizacionais, tema da próxima seção deste trabalho.

2.2 Profissionalização da empresa familiar

As empresas familiares têm problemas de todos os tipos, até mesmo as melhores empresas familiares mundiais. A boa administração implica o profissionalismo e o alcance das metas, pessoas preparadas para assumir responsabilidades e atingir resultados. Tudo isso faz parte do planejamento, da organização e do entendimento do que se quer alcançar na empresa. Grande parte das empresas familiares acabam improvisando estas práticas por comodidade e falta de comprometimento. Os objetivos precisam ser atingíveis

e administrados através de estratégias que solucionem as situações problemáticas (LERNER, 2010).

Visando a profissionalização da gestão da empresa familiar, o principal ponto de partida está na aptidão do proprietário em perceber a empresa como um todo. Não aceitar que a empresa seja vista de forma sistêmica e racional dos seus problemas é o mesmo que não assegurar um futuro para sua empresa (GRZYBOSKI; TEDESCO, 2002).

No âmbito da gestão organizacional, a profissionalização das empresas familiares se faz necessária na evolução de seus processos e desenvolvimento da estrutura organizacional, ou seja, a profissionalização é necessária para o crescimento e desenvolvimento das mesmas. Estabelecido isto, ocorre a divisão da organização familiar e da organização empresarial. E para que esse processo ocorra de maneira viável e organizada faz-se necessário uma reengenharia de todos os processos e estruturas da empresa, através de uma análise da realidade da mesma buscando novos objetivos para melhores resultados (DADAMO, 2013).

O planejamento é outra ferramenta muito importante na administração. Ele pode determinar que passos devem ser seguidos para se alcançar os objetivos desejados. Em se tratando de empresa familiar, esta ferramenta é pouco ou quase não utilizada pela primeira geração (o proprietário). É a partir da segunda geração (os filhos) que o planejamento começa a ser utilizado de forma mais abrangente. Isto se deve pelo fato de haver uma maior preparação educacional por parte dos filhos que, em geral, possuem escolaridade em nível superior. Desta forma os fundadores se sentem mais pressionados pelos seus sucessores para a implantação de processos mais organizados. É então que se formam os conflitos culturais de gerações (TONDO, 2008). Nesse sentido, Tondo (2008) apresenta os benefícios do planejamento:

- Visão de conjunto;
- Direção única para a maioria dos membros familiares e colaboradores;
- Orientação na revisão da estrutura gerencial;
- Agilidade na tomada das decisões;
- Melhoria da comunicação e do relacionamento;
- Aumento do comprometimento;
- Melhoria do conhecimento do ambiente externo e da empresa;

- Desenvolvimento da idéia de futuro compartilhado.

A escolha do tipo de estrutura de governo que irá perpetuar os negócios familiares depende da identidade cultural da empresa. Existe uma identificação parcial entre a cultura empresarial – valores e crenças da família que comanda a empresa – e os traços familiares culturais daquele que tem o poder de administrar. A partir destas definições será estabelecido o funcionamento interno que estas empresas irão adotar (RODRIGUES, 2008).

A profissionalização das empresas familiares é fundamental para o desenvolvimento e crescimento dos métodos administrativos destas. Regras claras e objetivas vão educar a todos para que respeitem os códigos do negócio. Mas algumas ferramentas básicas podem proporcionar um relacionamento familiar estável e estabelecer mecanismos apropriados junto à administração da empresa. São eles: o Conselho de Administração, o Escritório de Família e o Conselho de Família (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002).

Na seção seguinte serão descritos os processos de planejamento e organização para o desenvolvimento da governança familiar.

2.3 Governança Familiar

O tema gestão de empresas familiares reporta-se a conceitos genéricos da administração, tais conceitos fundamentais como planejamento, organização e direcionamento estes, importantíssimos para o desenvolvimento de empresas duradouras. Porém, trabalhar gestão familiar significa desenvolver métodos e/ou adaptá-los para que estes ajudem os proprietários, sócios e herdeiros a pensarem sobre o rumo de suas empresas, ou seja, para que elas possam perpetuar e se desenvolver cada vez mais (TONDO, 2008).

Nas organizações familiares, os aspectos culturais, sistemas de valores e padrões de comportamento são características relevantes no processo de governança corporativa. É de responsabilidade dessas empresas, tratar com justiça e transparência os interesses do negócio a fim de alcançar máxima eficiência e crescimento organizacional.

A governança corporativa pode ser entendida como um conjunto de sistemas de incentivo e controle, sendo eles internos e externos que visam garantir maior clareza nas decisões tomadas pelos controladores. É um

sistema onde as organizações são direcionadas, monitoradas e incentivadas para regulação da relação entre proprietários, conselho de administração, diretoria e outros órgãos controladores. São alguns princípios básicos da governança corporativa a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, sendo estes inseridos nos meios de controle do conselho administrativo, conselho fiscal e auditoria (MOURA *et al.*, 2015).

Os Conselhos de Administração, nas empresas familiares, tem importante papel na participação da criação de planos para gerir a empresa, porém isto dependerá do nível de desenvolvimento da empresa e dos líderes centrais. Este conselho pode atuar, também, no plano de continuidade (processo sucessório) e o plano contingencial, ou seja, os processos de planejamento (GERSICK *et al.*, 2006).

A principal função do conselho de administração é a de garantir que a gestão seja executada conforme os interesses dos acionistas visando resultados eficazes para o negócio. Para melhores práticas do conselho de administração e não causar conflitos nas tomadas de decisões, este deve ser composto por no mínimo 5 e no máximo 11 membros internos e externos (MOURA *et al.*, 2015).

Os Conselhos de Família podem ser considerados úteis na regulamentação dos interesses e metas a serem atingidas, até mesmo minimizando os conflitos. Os Conselhos de Família se enquadram de forma relevante nas famílias que estão nos estágios de trabalho conjunto e processo sucessório e, também, nas sociedades entre irmãos e consórcio de primos. A estrutura de um Conselho de Família muda à medida que a família passa por diferentes estágios e planos, e deve-se levar em conta também, os interesses de identidade da família como funcionários e acionistas (Gersick *et al.*, 2006).

A criação de um Conselho de Família pode ser o primeiro passo, abrindo um espaço para discussões de questões ligadas a gestão da empresa, dessa forma evitando que tais assuntos sejam discutidos em eventos familiares como jantares, aniversários, Natal, Ano Novo, etc. A família também tem que desfrutar de momentos em família, sem misturar assuntos que digam respeito somente a empresa. Este Conselho deve ser presidido por membro eleito e que tenha um mandato fixado. Deve possuir também uma secretária para que

tudo possa ser registrado. Um ponto muito importante é que as reuniões sejam de forma regulares e em local adequado (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Há quatro motivos fundamentais para a criação de um Conselho de Família, são eles: um espaço criado para educar os membros da família a respeito dos direitos e responsabilidades provenientes da empresa; ajudar a estabelecer limites entre família e empresa, delimitando os assuntos que são de família e os que são da empresa; evitar que assuntos pertinentes a empresa sejam tratados em eventos como aniversários, Natal, Páscoa e dentre outros; ajudar a família a estruturar o plano familiar (GERSICK *et al.*, 2006).

A questão da gestão financeira também deve ser levada em conta, já que numa empresa familiar pode ocorrer uma confusão patrimonial, ou seja, quando as despesas pessoais de membros da família administradora se misturam com as despesas da empresa. É indispensável estruturar adequadamente a gestão financeira da empresa, preservando os interesses dos sócios (envolvidos ou não) na empresa, o convívio familiar e desta forma o conflito familiar. Há relatos de empresas familiares que foram destruídas em decorrência de conflitos societários. O planejamento da gestão financeira da empresa envolve definir estratégias de destinação de recursos para investimentos, alocação de ativos, contratação de endividamentos, volume de caixa e pagamentos de dívidas. Também que os sócios criem um sistema de quotas ou ações, de forma igual para todos, para que o capital da empresa seja mantido de forma adequada desde que atenda aos direitos e interesses de ambas as partes (MAMEDE; MAMEDE, 2012).

Uma alternativa para o controle da gestão financeira seria a contratação de uma *Family Office*, que trata-se de uma empresa privada que tem como função a gestão dos investimentos e relações de confiança para a família de uma determinada empresa. O capital financeiro da empresa é o próprio patrimônio da família acumulado ao longo dos anos. As *Family Offices* podem dedicar-se desde a prestação de serviços pessoais, tais como a contratação de trabalhadores domésticos e gestão de viagens, até a realização de investimentos de capital de risco. A *Family Office* investe o dinheiro da família, gerencia todos os seus ativos e desembolsa os pagamentos aos membros da família conforme necessário. Também, a família pode procurar a ajuda destes especialistas para o gerenciamento de ativos ou para a venda da empresa

quando envolve uma quantia muito alta de dinheiro. Outra situação seria quando gerações subseqüentes herdaram fortunas, repentinamente, após a venda do negócio familiar e estes ainda não possuem a experiência para administrar o negócio. Porém a criação deste tipo de instrumento é relevante para empresas com capital de giro superior à 100 milhões de dólares devido aos altos custos operacionais para a criação deste tipo de empresa (LÓPEZ *et al.*, 2011).

Nesse sentido, após a apresentação do referencial teórico são apresentadas as seções seguintes para demonstração da proposta metodológica.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho, de orientação qualitativa, apresenta como proposta metodológica um estudo de caso. Trabalhos dessa natureza possuem um leque de variedades de material empírico, que podem tornar-se estudos de casos, relatos de experiências pessoais e histórias de vida, artefatos culturais, enfim, uma série de meios que descrevam a rotina e os significados das relações humanas vividas em grupo (MUZZIO H., JUNIOR O., 2014).

Neste sentido, visando a atingir o objetivo de elaborar um plano de ação para um negócio do varejo de combustíveis foi realizada uma etapa exploratória que consistiu na realização de entrevistas de membros da empresa em questão.

É importante comentar que em um primeiro momento, o roteiro para a entrevista foi criado a partir do referencial teórico abordado e organizado num quadro de perguntas que, pode ser visualizado no apêndice 1 ao final deste artigo. Num segundo momento, a coleta de dados foi captada por meio de entrevistas semi-estruturadas, onde as informações coletadas foram obtidas de 6 entrevistas realizadas com: 2 participantes não familiares, o fundador e os 3 sócios familiares (mãe, filho e nora). Após a coleta dos dados, as entrevistas foram organizadas e analisadas. A análise dos dados foi feita de forma descritiva e as evidências empíricas apresentadas foram sistematizadas com

base na fundamentação teórica. Abaixo segue um breve relato da história deste negócio familiar, objeto de estudo deste artigo.

A empresa está localizada na região metropolitana de Porto Alegre, desde 1995. O proprietário trabalhava, anteriormente, também no ramo de varejo, porém no segmento de alimentos. A convite de um amigo, na época, inauguraram este empreendimento em sociedade. Passado um tempo foi desfeita a sociedade e o proprietário em questão, passou a atuar a frente de todo o negócio. Há pouco mais de 10 anos a esposa foi inserida, também no comando da empresa, juntamente com o filho mais novo formando o quadro de sócios da empresa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As empresas familiares são objeto de estudo de diversos pesquisadores, há muito tempo. E a preocupação com os processos de gestão e a busca pela profissionalização, se torna cada vez maior, a medida que os problemas de conflitos familiares são características marcantes nestas empresas. Por outro lado, as empresas familiares são consideradas de grande importância para a economia mundial, justamente por serem empresas que provêm de forte cultura e valores passados de geração para geração.

A seguir, será apresentado as percepções da pesquisadora a partir dos dados coletados nas entrevistas e as evidências obtidas com base no referencial teórico. Importante comentar que as entrevistas tiveram, em média, uma duração de 25 minutos cada uma delas.

Um dado importante foi o nível de respostas trazidas pelos entrevistados que superaram as expectativas da pesquisa. De maneira geral os entrevistados apresentam bom conhecimento a respeito do assunto (empresa familiar), possuem os mecanismos para a profissionalização da empresa e demonstram vontade de fazê-lo. Percebeu-se que todos os entrevistados apresentam uma percepção semelhante quanto ao conceito de empresa familiar. Afirmam ser uma empresa constituída por membros de uma mesma família.

Questões como respeito, dedicação, união, comprometimento, entre outros, foram considerados de extrema importância, pelos entrevistados, dentro da empresa familiar. A vontade de crescer, objetividade, honestidade, ética e responsabilidade, todos esses foram virtudes e valores que os entrevistados

acreditam que não podem faltar para que a empresa possa dar continuidade aos seus propósitos e sempre ir em busca da superação entre os aspectos emocionais e profissionais. Nesta questão os entrevistados estão de acordo com o referencial teórico apresentado quando Gercki *et al.* (2006) diz que o poder das empresas familiares vem justamente do poder que elas tem de agregar os valores que a maioria das pessoas considera de mais valioso.

De acordo com os entrevistados as empresas familiares são mais complexas que as não familiares, pois a falta de definição de cargos, funções e diretrizes podem acarretar em conflitos e quando chegam as gerações futuras, com ideias inovadoras, estas podem vir para somar ou tornarem-se “disputa de beleza” dentro da empresa e acabar quebrando o negócio. No referencial teórico, Moreira Junior (2006), relata que os conflitos na família, o processo de sucessão, são alguns dos problemas que prejudicam o desenvolvimento da empresa familiar.

Ainda dentro dessa perspectiva os entrevistados acreditam que pode haver um equilíbrio entre os aspectos emocionais e os aspectos técnicos da empresa, segundo estes, desde que haja regras claras, específicas e individuais. Este equilíbrio é difícil, precisa que todos trabalhem juntos, na mesma sintonia.

De acordo com os entrevistados, as causas que podem impedir o desenvolvimento do negócio familiar, a longo prazo, são a falta de interesse das próximas gerações, atritos familiares e a falta de estrutura na gestão. Alguns dos entrevistados acreditam que as novas gerações já crescem em um ambiente financeiro estável e através dos estudos se preparam para novos segmentos. Todos concordam que as futuras gerações possam interferir no crescimento do negócio, positivamente ou negativamente, tudo vai depender do interesse deles. Aqui é interessante relatar que um dos entrevistados citou que as gerações futuras podem atuar positivamente na empresa se puderem pôr em prática novos conceitos, mas, se forem obrigados a seguir a mentalidade mais antiga, podem perder o interesse, aí sim atuando de forma negativa no negócio.

Outra questão levantada foi o quanto os laços familiares bem estruturados podem contribuir para o bom andamento do negócio e todos os entrevistados

concordam que laços familiares sólidos são essenciais para a estabilidade do negócio.

Outro dado relevante foi que a maioria dos entrevistados relataram que conseguem evitar que os assuntos mais íntimos da família sejam discutidos dentro da empresa. Algumas experiências familiares até são divididas no ambiente de trabalho e a equipe já está acostumada com momentos mais descontraídos. Mas todos têm consciência que misturar questões familiares com questões da empresa, pode interferir no desenvolvimento do negócio, pois é quando o trabalho torna-se escape dos problemas pessoais e a relação familiar pode sofrer desgastes.

Quanto à existência de algum tipo de organização para evitar que questões familiares não interfiram nas questões da empresa ou vice-versa, formalmente não existe. Porém os entrevistados relataram que costumam evitar que os assuntos familiares mais restritos sejam falados na empresa e igualmente, em casa, evitam que sejam comentados, mas não é uma regra. Na empresa existe um espaço onde a família se reúne, às vezes, para almoços de trabalho e também em finais de semana.

Nessa perspectiva, formalmente não há, na empresa, nenhum tipo de organização mais profissionalizada. Porém quando a necessidade de se tomar uma decisão a cerca de um assunto reúne-se a equipe, onde todos opinam e ao final chega-se a um consenso. Mas os entrevistados concordam que se houvesse um sistema de gestão mais profissionalizado e organizado contribuiria, e muito, para um melhor desempenho do negócio. Até mesmo trazer uma pessoa de fora seria relevante, já que esta pessoa não traria as questões emocionais que a família tem.

Desse modo, os entrevistados acreditam que o futuro das empresas familiares está diretamente ligado a questão da profissionalização das mesmas pois quanto maior o nível de profissionalismo maior são as chances de sucesso e desenvolvimento da empresa. Porém relatam também que sempre deve-se levar em conta o interesse das gerações futuras no âmbito da empresa. Nesta questão, Tondo (2008) evidencia que sim, o futuro das empresas familiares está diretamente ligado ao sistema de gestão e a direção que a empresa deve tomar para designar sua longevidade ou não. Para isto basta que os

proprietários, sócios e herdeiros pensem sobre que rumo pretendem dar as suas empresas para que elas possam se desenvolver cada vez mais.

Dessa forma é demonstrado, a seguir, um plano de ação para o desafio desta empresa: trabalhar permanentemente com as pessoas que representam a empresa no intuito de legitimar os processos de profissionalização para o desenvolvimento organizacional.

4.1 Plano de ação

A ferramenta 5W2H pode ser usada para a verificação e acompanhamento do plano de ação no que tange, O quê? (*What*), Quem? (*Who*), Onde? (*Where*), Quando? (*When*), Por quê? (*Why*), Como? (*How*) e Quanto? (*How much*). Estas “perguntas” visam direcionar, planejar, definir as responsabilidades e quantificar as ações.

Tendo em vista a análise e discussão dos resultados, percebe-se que o primeiro passo para a profissionalização do negócio varejo de combustíveis em questão é a implantação de um conselho de família. Para tanto, no Quadro 1 é apresentado o respectivo plano de ação para a sua efetiva implantação.

Quadro 1: Plano de ação para implantação do Conselho de Família

O QUÊ?	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	POR QUÊ?	COMO?	QUANTO?
Convite inaugural	Sócios familiares	Salão da empresa	Última sexta-feira de out/15	Apresentação da proposta de criação do Conselho de Família	Explicação da proposta com recursos audiovisuais	Sem custos
2º Encontro	Sócios familiares	Salão da empresa	Última sexta-feira de nov/15	Escolha do Presidente do Conselho e um(a) secretário(a)	Reunião registrada em ata e com pauta	Sem custos
3º Encontro	Sócios familiares	Salão da empresa	Terceira sexta-feira de dez/15	Primeira pauta: discussão de custos e receitas	Reunião registrada em ata e pauta para a próxima reunião	Sem custos
4º Encontro	Sócios familiares	Salão da empresa	Última sexta-feira de jan/16	Segunda pauta: planejamento para 2016 e escolha do	Reunião registrada em ata e pauta	Sem custos

				próximo presidente e secretário(a)	para a próxima reunião	
--	--	--	--	------------------------------------	------------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo demonstrou, além da questão teórica, que o tema empresa familiar vai muito além de uma simples dinâmica organizacional. Este envolve valores e ensinamentos passados de geração para geração. Sem dúvida, que a questão da profissionalização, para este tipo de segmento empresarial, faz-se necessária para sua sobrevivência. É evidente que a empresa norteadora deste estudo possui os mecanismos para dar início a sua profissionalização, pois a família apresenta boa relação, o fundador possui experiência no ramo há muitos anos e a segunda geração atua, na empresa, com bom desempenho e nível cultural desenvolvido.

Através do plano de ação desenvolvido neste artigo, baseado no referencial teórico e nas entrevistas realizadas, a empresa poderá dar início ao processo de transformação de familiar informal para familiar formal. Porém, para que este processo ocorra é necessário o comprometimento de todos e o engajamento da equipe para que a profissionalização ocorra de fato.

Sobre o objetivo, que consistiu em desenvolver um plano de ação para a profissionalização da empresa em questão, pode-se concluir que este foi atingido, de forma que a autora, baseada no referencial teórico e dados coletados das entrevistas, pode criar um plano de ação com a proposta inicial de implantação de um conselho de família.

Ter realizado somente um estudo de caso pode ser pouco representativo para a literatura, porém o mercado do varejo de combustíveis é homogêneo, uma vez que a maioria das empresas atuantes estão em transição de primeira para segunda geração, possuem em torno de 2 à 3 postos e as famílias estão envolvidas diretamente no comando dos negócios. Por isso, entende-se que o que foi diagnosticado neste estudo de caso, pode ser a realidade de outras empresas do mesmo segmento, e que a alternativa apresentada neste estudo, de iniciar a profissionalização, através da implantação de um conselho de família, seja uma alternativa viável para empresas que trabalham na informalidade e buscam a profissionalização de seus processos.

Por fim, o artigo apresentado deve ser visto como uma proposta inicial da profissionalização de empresas familiares que ainda trabalham de forma informal e no que diz respeito a futuros estudos sugere-se a realização de outros artigos que evidenciem experiências similares que possam influenciar, positivamente, para que outras empresas familiares se encorajem na busca pela profissionalização dos seus negócios, permitindo que deixem um legado para seus descendentes.

REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel Angel. **Governança na empresa familiar: Gestão, poder e sucessão**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLLINS, Lorna; O'REGAN, Nicholas. The evolving Field of family business. **Journal of Family Business Management**. UK, v. 1, n. 1, p. 5-13, 2011.

DADAMO, Fernanda Pazine. As dificuldades de profissionalização em uma empresa de gestão familiar. **Conhecimento Interativo**, v. 7, n. 1, p. 65-74, 2013.

DONATTI, Livia. Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de pesquisas em administração**, v. 1, n. 10, 1999.

GERSICK, Kelin E. et al. **De geração para geração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GRZYBOVSKI, Denize. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo - RS: UPF: 2002.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos (Orgs.). **Empresa Familiar: Tendências e racionalidades em conflito**. 3ª ed. Passo Fundo - RS: UPF, 2002.

LERNER, Walter (Coord.). **Empresas familiares:** administração e assuntos jurídicos em sucessão, herdeiros, *holding*, governança, inovação, competitividade. 2^a Ed. São Paulo: IOB, 2010.

LÓPEZ, Elena R.; GONZÁLEZ VÁZQUEZ, Beatriz; RODRÍGUEZ LÓPEZ, Nuria. FAMILY OFFICE: INSTRUMENTO DE GESTIÓN DEL PATRIMONIO FAMILIAR. **Revista de Empresa Familiar**, v. 1, n. 2, p. 43-57, 2011.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda C. **Empresas familiares:** administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios. São Paulo: Atlas, 2012.

MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo. **Estratégias de Governança na empresa familiar:** modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa. 2006. *Tese de Doutorado*. Universidade de São Paulo.

MOURA, Geovanne Dias de; FRANZ, Leandro; CUNHA, Paulo Roberto da. **Qualidade da informação contábil em empresas familiares:** influência dos níveis diferenciados de governança da BM&FBovespa, tamanho e independência do conselho de administração. *Contaduría y Administración*, v. 60, n. 2, p. 423-446, 2015.

MUZZIO, H.; SILVA JÚNIOR, O. G.. Eu sou melhor do que você! Gestão profissional x gestão familiar: a experiência de uma empresa de alimentação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 2, p. 3-19, 2014.

RAMOS, Erica Norimar Pacheco; HELAL, Diogo Henrique. A prática da gestão do conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais: um estudo de caso. **Journal of Information Systems & Technology Management** v. 7.n. 2, p. 427, 2010.

RODRIGUES, Jorge. O Conselho de Administração nas empresas familiares. **Revista Portuguesa e brasileira de gestão**, v. 7, n. 1, p. 56-67, 2008.

TONDO, Claudia. **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

APÊNDICE 1

QUADRO DE PERGUNTAS			
Seções	Autor(es) e Ano	Tema	Pergunta
Empresas Familiares	Bernhoeft; Gallo, 2003 Moreira Junior, 2006	Empresas familiares	Na sua opinião, o que é uma empresa familiar?
Empresas Familiares	Gersick <i>et al.</i> , 2006	O poder das empresas familiares	O que você considera mais importante numa empresa familiar? Cite 3 questões.
Introdução	Collins; O'Regan, 2011	Empresas familiares na economia global	Você acredita que empresas familiares são mais complexas que as não familiares?
Introdução	Collins; O'Regan, 2011	Empresas familiares na economia global	Essa complexidade pode se agravar a medida que as gerações futuras assumam algum papel dentro da empresa?
Empresas Familiares	Bernhoeft; Gallo, 2003	Empresa familiar	Você acredita que é possível encontrar um equilíbrio entre os aspectos emocionais e os aspectos técnicos da empresa? Explique.
Introdução	Moreira Junior, 2006	Desenvolvimento e longevidade das empresas familiares	Pesquisas tem mostrado que, em média, uma E. F. tem uma vida útil de 24 anos, sendo que uma peq. parc. destas ultrapassam a 3ª geração. No seu entendimento, quais as causas que podem impedir o desenv. a longo prazo destas empresas?
Profissionalização da empresa familiar	Tondo, 2008	Gerações futuras	Você acredita que as novas gerações possam interferir, de alguma maneira, no crescimento do negócio?

Empresas Familiares	Mamede; Mamede, 2012	A vida da família na empresa familiar	Que virtudes e/ou valores são mais marcantes na sua opinião, nas empresas familiares?
Profissionalização da empresa familiar	Rodrigues, 2008	Gestão profissionalizada e família	Você acredita que a base do negócio está diretamente ligada a questão cultural da família que o controla?
Profissionalização da empresa familiar	Rodrigues, 2008	Gestão profissionalizada e família	Você acredita que laços familiares estruturados possam contribuir para o bom andamento do negócio? Porque?
Governança Familiar	Bernhoeft; Gallo, 2003	Relações pessoais nas empresas familiares	Na realidade da sua empresa você percebe se existe alguma separação dos assuntos familiares dos da empresa? Por que? Citar um exemplo e comentar.
Governança Familiar	Gersick <i>et al.</i> , 2006	Relações familiares	Você entende que misturar questões da empresa pode influenciar, de alguma maneira, no desenv. do negócio? E a relação familiar, como fica?
Governança Familiar	Gersick <i>et al.</i> , 2006	Relações familiares	Existe algum tipo de org., na sua empresa, para que as questões familiares não interfiram nas questões da empresa ou vice-versa? Descreva.
Governança Familiar	Gersick <i>et al.</i> , 2006	Relações familiares na empresa	Você acredita que ter um espaço apropriado e separado para discutir os assuntos da empresa é saudável? Como seria estabelecido e se seria viável.
Profissionalização da empresa familiar	Grzybowski; Tedesco, 2002	Profissionalização das empresas familiares	Na empresa, há algum tipo de organização para tornar o trabalho mais profissionalizado ou as decisões são tomadas de maneira mais informal?
Governança Familiar	Moura <i>et al.</i> , 2015 Gersick <i>et al.</i> , 2006	Governança corporativa	Você acredita que se houvesse um sistema de gestão mais profissionalizado, organizado e com a participação de profissionais não familiares, isto contribuiria na busca por um melhor desempenho da empresa? Por que e como imagina este sistema?
Governança Familiar	Tondo, 2008	Profissionalização da gestão das empresas familiares	Você acredita que o futuro das empresas familiares está relacionado com a profissionalização da gestão e o maior nível cultural das gerações futuras? Explique.

