

Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA  
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial -  
PPGDEE

**PRÁTICAS DE GESTÃO E LONGEVIDADE EMPRESARIAL: UM ESTUDO  
APLICADO A EMPRESAS FAMILIARES DE MONTES CLAROS/MG**

Amélia Rodrigues Ferreira

Montes Claros/MG

2019

Amélia Rodrigues Ferreira

**PRÁTICAS DE GESTÃO E LONGEVIDADE EMPRESARIAL: UM ESTUDO  
APLICADO A EMPRESAS FAMILIARES DE MONTES CLAROS/MG**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial (PPGDEE), da Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes), como requisito para obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Renato Theóphilo

Montes Claros/MG

2019

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, em especial a  
meus pais,  
irmãos  
e esposo,  
por me encher de amor, pela paciência, compreensão e cuidados!

A minhas filhas Maria Cecília e Maria Isabel, minha fonte inesgotável de amor e energia!

Aos professores do PPGDEE, especialmente  
Ao orientador Dr. Carlos Renato Theóphilo, por todos os ensinamentos, inspiração e por  
acreditarem em mim!

Aos professores Dr. Roney Versiani Sindeaux e Dr. Geraldo Alemandro Leite Filho pela  
decisiva contribuição na qualificação deste projeto.

A todas as amizades construídas e fortificadas nessa caminhada:  
Sou grata aos que abriram as portas das empresas para a pesquisa, me ofereceram  
conselhos, idéias, empréstimo de livros, os ombros para chorar ou dobraram os joelhos em  
oração!

Obrigada a todos que me ajudaram a tornar esse sonho realidade!

A Deus,  
Obrigada por cravar Vossas pegadas na areia!

**“Aprendi que a coragem não é ausência do medo,  
mas, o triunfo sobre ele.”**

**Nelson Mandela**

## RESUMO

As práticas de gestão são as ações cotidianas dentro das empresas e, segundo a literatura, podem estar associadas ao seu desempenho e conseqüente longevidade que é um tema de constante inquietação da sociedade. A presente dissertação propôs-se a identificar, categorizar e descrever as práticas de gestão adotadas por empresas familiares longevas da cidade de Montes Claros/MG. Foi realizada uma pesquisa empírica utilizando a abordagem qualitativa e a estratégia de pesquisa de levantamento. Para identificação das empresas familiares, além do conhecimento prévio de mercado, foram consultadas entidades e utilizada a técnica *slowball*. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com os executivos das empresas. Foram entrevistados empresários dos mais diversos ramos de atividade, sendo possível perceber traços de gestão de companhias ligadas ao entretenimento, comércio, indústria, alimentação, saúde, confecção e outros. As práticas de gestão adotadas por essas empresas foram identificadas, categorizadas e comparadas, com a finalidade de elencar as similaridades existentes. Além de identificar que as práticas mais frequentemente adotadas pelas empresas familiares e longevas de Montes Claros/MG são Acompanhamento dos Ambientes Interno e Externo, Atenção à Disciplina Interna; Busca de Inovação; Cuidado na Gestão Financeira; Desenvolvimento de Lideranças; Ênfase no Atendimento aos Clientes; Manutenção de Postura de Determinação / Persistência e Valorização das Pessoas e promover uma discussão sobre as mesmas, este estudo resulta em um 'Guia de Práticas de Gestão das Empresas Longevas', que traz uma discussão acerca de cada uma das categorias representativas das práticas de gestão elencadas neste estudo.

## ABSTRACT

Management practices are like everyday actions within companies and, according to the literature, they can be associated with their performance and consequent longevity, which is a topic of constant concern for society. This dissertation proposes to identify, categorize and describe management practices adopted by long-lived family companies in Montes Claros city - Minas Gerais. Empirical research was carried out using a qualitative approach and a survey research strategy. To identify family businesses, in addition to prior market knowledge, entities have been consulted and the snowball technique was used. Data collection took place through semi-structured interviews, carried out with company executives. Entrepreneurs from very diverse branches of activities have been interviewed, with traces of management of companies linked to entertainment, commerce, industry, food, health, clothing and others being evidenced. The management practices adopted by these companies were identified, categorized and compared, with the qualification to list as existing similarities. In addition to identifying that the most frequent practices adopted by family and long-lived companies in Montes Claros / MG Internal, External Environments have been monitored, with attention to internal discipline; search for innovation; care in financial management; leadership development; emphasis on customer service; maintaining posture of determination / persistence and valuing People and promoting a discussion about it, this study results in a 'Guide to Management Practices of Longevity Companies', which brings a discussion about each of the representative categories of management practices listed in this study.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Empresas familiares do Brasil: as 14 maiores.....	18
Quadro 2	Empresa Vencedora: práticas para fórmula 4+2.....	27
Quadro 3	- Empresa Visionária - as empresas estudadas.....	29
Quadro 4	- Empresas Grandiosas .....	33
Quadro 5	- Empresa Grandiosa - pares de empresas estudadas.....	34
Quadro 6	- Comparativo entre as categorias do referencial teórico e as identificadas na pesquisa empírica.....	49
Quadro 7	- Comparativo da frequência das categorias presentes duas discussões	53
Quadro 8	- Categorias da longevidade nas empresas da amostra.....	54
Quadro 9	- Práticas de gestão estudo de Martins (2008) <i>versus</i> categorias.....	70
Quadro 10	- Categorias <i>versus</i> práticas de gestão das empresas familiares longevas de Montes Claros/MG.....	71
Quadro 11	- Práticas de gestão predominantes nas empresas estudadas.....	72

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Modelo dois círculos da empresa familiar.....	20
Figura 2	- Modelo três círculos da empresa familiar.....	21
Figura 3	- Empresa Grandiosa: Processo de seleção das empresas.....	32
Figura 4	- Dimensões interna e externa das organizações.....	36
Figura 5	- Perfil das empresas estudadas – posicionamento dos membros da família e acionistas no Modelo de Três Círculos.....	45



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	- Taxa de sobrevivência das empresas criadas em 2012, segundo as faixas de pessoal ocupado assalariado – Brasil – 2013-2017.....	23
Gráfico 2	- Perfil das empresas estudadas – idade.....	41
Gráfico 3	- Perfil das empresas estudadas – número de empregados.....	42
Gráfico 4	- Perfil das empresas estudadas – idade <i>versus</i> número de empregados.....	43
Gráfico 5	- Perfil das empresas estudadas – atividade econômica.....	43
Gráfico 6	- Frequência com que as categorias identificadas com a longevidade empresarial foram citadas espontaneamente pelos entrevistados ...	50
Gráfico 7	- Frequência com que as categorias listadas na literatura identificadas com a longevidade empresarial foram destacadas como mais importantes pelos entrevistados.....	52

## LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A	- Estudos científicos publicados sobre empresas familiares.....	93
Apêndice B	- Estudos científicos publicados sobre longevidade empresarial.....	99
Apêndice C	- Ofício de apresentação às empresas.....	101
Apêndice D	- Formulário de coleta de dados.....	102

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	17
2.1. Empresa familiar .....	17
2.1.1. Gestão da empresa familiar .....	19
2.2. Longevidade empresarial .....	22
2.2.1. Empresa Viva .....	24
2.2.2. Empresa Vencedora.....	26
2.2.3. Empresa Visionária .....	27
2.2.4. Empresa Grandiosa .....	31
2.3. Práticas de gestão .....	35
3. METODOLOGIA .....	39
4. ANÁLISE DOS DADOS .....	41
4.1. Perfil das empresas estudadas .....	41
4.2. Por que deu certo?.....	45
4.3. Importância das práticas de gestão no longo tempo de existência das empresas .....	52
4.4. Experiências das práticas de gestão elencadas pela literatura nas empresas estudadas .....	54
4.4.1. Categorias caracterizadoras da longevidade nas empresas da amostra .....	55
4.4.1.1. Pessoas .....	55
4.4.1.2. Disciplina .....	56
4.4.1.3. Ambiente .....	57
4.4.1.4. Finanças.....	59
4.4.1.5. Lideranças .....	60
4.4.1.6. Inovação .....	61
4.4.2. Outras categorias consideradas pelos estudos afins .....	62
4.4.2.1. Estratégias .....	62
4.4.2.2. Parcerias .....	63
4.4.2.3. Metas de desempenho .....	65
4.4.2.4. Tecnologia.....	66
4.4.2.5. Processo de decisão .....	68
4.4.2.6. Identidade .....	69
4.5. Práticas de gestão das empresas familiares longevas de Montes Claros/MG .....	70
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	74
6. REFERÊNCIAS .....	77

## 1.INTRODUÇÃO

São denominadas empresas familiares as organizações concebidas e estruturadas em torno de uma ou mais famílias. Nesse sentido, Gorgati (2000) afirma que o controle da propriedade do negócio, assim como a presença marcante em seu cotidiano, forma o ambiente adequado para que uma família desenvolva a dinâmica característica das empresas familiares.

Gomes (2005) entende que uma empresa familiar pode se caracterizar por ter uma ou mais famílias centralizando o controle ou operações da empresa, ou por possuir mais de 50% de ações com direito de voto, ou por ter membros ocupando um número significativo de altas posições na administração, situações essas em que as operações da empresa são afetadas por uma relação familiar - empreendimentos em que, parentesco de pai e filho, irmão e irmã, cunhados, primos, e assim por diante, têm importante impacto no futuro da empresa.

Embora haja distintos conceitos, o elemento fundamental para que se possa definir uma empresa como familiar – e é assumido neste estudo - é a presença de uma ou mais famílias no seu controle majoritário.

Gordon e Nicholson (2008), destacando o entendimento quanto à importância das empresas familiares para a economia mundial, afirmam que esse tipo de empresa constitui a espinha dorsal da economia de quase todos os países do planeta, sendo a riqueza das nações dependente delas.

Em um contexto histórico, empresas familiares surgiram no Brasil após o seu descobrimento, no início do século XIV, com as companhias hereditárias. Outro fato que incrementou as empresas familiares foram os movimentos imigratórios, tais como o italiano, o japonês, o alemão e outros. Também empreendimentos brasileiros consolidaram várias empresas familiares de sucesso, tomando, atualmente, elevada representatividade no cenário brasileiro (OLIVEIRA, 2006).

Por longevidade empresarial entende-se a permanência das organizações em atividade no mercado por longo período de tempo. Não há um consenso na literatura quanto à idade com que uma empresa pode ser considerada longaeva, contudo, na via adversa à longevidade, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2019) refere-se à

pesquisa intitulada Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo 2017<sup>1</sup>, na qual foram analisadas as taxas de sobrevivência ano a ano das empresas que entraram em atividade em 2012 e sobreviveram até 2017. Constatou-se que, após cinco anos da entrada no mercado, menos de 39,8% das empresas entrantes em 2012 sobreviveram até 2017. Portanto, das firmas abertas em 2012, 60,2% não atingiram a marca de cinco anos em atividade.

Ao abordar o tempo de permanência das empresas no mercado, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2019) relata, na Pesquisa Demografia de Empresas 2005<sup>2</sup>, que 42,1% das empresas brasileiras foram criadas há menos de 5 anos, 20,3% tem entre 6 e 9 anos de fundação, 27,2% tem entre 10 a 19 anos e apenas 10,3% das empresas foram estabelecidas no mercado há 20 anos ou mais. Em vista dessas informações estatísticas reveladas pelo IBGE, considera-se neste trabalho, como critério para estudo, empresas longevas como aquelas com 20 anos ou mais de atuação no mercado.

O alcance da longevidade empresarial, para Montuori (2000), está relacionado à função de ajustar o ambiente interno às condições impostas pelo ambiente externo, adaptando a evolução da organização às pressões externas para permanecer em funcionamento por muitos anos, o que significa implementar uma gestão de mudanças.

Para Melo, Segantini e Araújo (2005), uma organização é o reflexo dos objetivos de seus gestores, que determinam a forma como a organização será conduzida. Afirmam ainda que o perfil do gestor nos seus diversos aspectos, como motivação, determinação e tomada de decisão é um fator que se sobressai até mesmo em relação ao capital, à tecnologia e ao mercado, no que se refere ao desempenho de uma organização.

Schein (2009) afirma que os líderes é que contribuem mais significativamente para a formação e formatação da cultura da empresa. Para Catelli (2001), esta influência se dá pelo poder que estes detêm na empresa por meio do modelo de gestão.

Modelo de gestão é o modo como os administradores tomam suas decisões, baseados em um conjunto de conceitos e princípios coerentes que possibilite a execução da missão da empresa. Um adequado modelo de gestão pode resultar em uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes (CATELLI, 2001 e NASCIMENTO et al 2006). Já as práticas de gestão são a materialização do modelo de gestão, estão associadas às rotinas e ações organizacionais que operacionalizam a aplicação dos modelos no cotidiano das organizações.

---

<sup>1</sup>Pesquisa mais recente divulgada pelo IBGE sobre o tema.

<sup>2</sup>Pesquisa com mesmo tema da realizada no ano de 2017. Contudo, os dados ora referidos não foram analisados na pesquisa mais recente.

Nas pesquisas de trabalhos correlacionados ao tema deste estudo, despertou-se o interesse pela dissertação de Martins (2008). No estudo, a autora apresenta uma pesquisa sob a perspectiva das práticas de gestão utilizadas ao longo do ciclo de vida organizacional, tendo como principal objetivo comparar as práticas adotadas pelas empresas longevas pesquisadas com aquelas propostas pela literatura como determinantes da longevidade organizacional.

Martins (2008) identificou estudos que buscaram explicar a longevidade das empresas. Dos estudos mencionados pela autora, selecionamos quatro, considerando como critério para seleção o fato ou de terem sido desenvolvidos a partir de estudos de levantamentos de amostras com mais de uma centena de empresas, longevas e não longevas, ou de estudos que aprofundaram a pesquisa sobre práticas de gestão em empresas longevas de um grupo específico. Os estudos assim selecionados são os desenvolvidos por: De Geus (1999), Joyce, Nohia e Roberson (2003), Collins e Porras (2011) e Collins (2013).

No primeiro desses estudos, De Geus (1999) coordenou, em 1983, um estudo da Royal Dutch/Shell Group que visou estudar empresas de grande porte mais antigas que a Shell, na época com 93 anos, ao redor do mundo. O estudo envolveu 40 corporações, das quais 27 foram estudadas em detalhes com a intenção de descobrir se essas empresas tinham algo que pudesse explicar por que elas eram sobreviventes por tão longo tempo.

As conclusões de De Geus apontam que as empresas morrem porque seus gerentes se concentram na atividade econômica de produzir bens e serviços, e esquecem que a verdadeira natureza de sua organização é a de uma comunidade de seres humanos, devendo ser gerida como um organismo vivo, defendendo dessa forma a concepção da **Empresa Viva**. Ao fim do trabalho foi ressaltado que as empresas vivas eram sensíveis ao ambiente, tinham forte senso de identidade, eram tolerantes e conservativas em finanças.

Joyce, Nohia e Roberson (2003) afirmam que sua curiosidade em entender o que realmente funciona no mundo dos negócios os levou a empreender um grande esforço de pesquisa em busca de empresas que apresentaram desempenho superior, medido pelo retorno total aos acionistas. No estudo examinaram cuidadosamente mais de 200 práticas de gestão consideradas bem estabelecidas, pois foram empregadas por um período de dez anos em 160 empresas, selecionadas do Compustant Global Database<sup>3</sup>, tendo sido analisada a evolução do retorno total aos acionistas no período de 10 anos (de 1986 a 1996).

Os autores identificaram oito práticas de gestão empresariais, quatro primárias: estratégia; execução; cultura; e organização e quatro secundárias: talento; liderança; inovação;

---

<sup>3</sup> O Compustat é um banco de dados de informações financeiras, estatísticas e de mercado sobre empresas globais ativas e inativas em todo o mundo.

e fusões/parcerias. Segundo os autores, essas práticas se correlacionam com o desempenho corporativo superior medido pelo retorno total aos acionistas. Segundo os autores, as instituições, às quais denominaram **Empresas Vencedoras**, atingiam esse patamar ao combinar seis dessas práticas, as quatro primárias e duas das secundárias.

Para entender o que as empresas longevas fazem de diferente das demais, Collins e Porras (2011) realizaram, de 1989 a 1994, algo que, pelo que ponderaram, nunca havia sido feito. O estudo foi realizado com 18 empresas norte-americanas, européias e asiáticas, com média de 100 anos de existência, e com desempenho que denominaram como excepcional. O objetivo do estudo foi identificar quais eram as características dessas empresas duradouras e consideradas bem-sucedidas. A esse conjunto de empresas os autores deram o nome de **Empresas Visionárias** e através do estudo listaram seis práticas de gestão presentes nessas empresas: Processo decisório descentralizado, Existência de uma ideologia, Cultura arraigada, Metas audaciosas, Valorização das Pessoas e Melhoria constante.

Durante os anos 1996 e 2001, Collins (2013) realizou um estudo com amostra inicial de 1.400 empresas americanas também selecionadas da uma lista de empresas que apareceram nos rankings da Fortune 500. A seleção retroagiu ao ano 1965, ano em que a lista foi publicada pela primeira vez. A lista inicial foi formada por todas as empresas que apareceram nas listas dos anos de 1965 a 1995. O estudo analisou o desempenho dessas empresas e possibilitou inferir pontos-chave sobre práticas que podem ser relacionados a empresas longevas e com resultados superiores ao de outras empresas do mesmo setor, e por não se aterem a resultados medianos, foram denominadas de **Empresas Grandiosas**, as quais demonstraram ter Liderança Preparada, Cultura da Disciplina e Foco na tecnologia.

O estudo de Martins (2008) foi aplicado em empresas longevas da indústria têxtil do estado de Santa Catarina, tendo sido investigadas as seguintes categorias de análise:

1. Longevidade, por meio da idade e do ciclo de vida organizacional; e
2. Práticas de Gestão, a partir das propostas desses estudos aqui referenciados e outros trabalhos sobre o tema.

Baseando-se na investigação de Martins (2008), o presente trabalho toma como direção estudar empresas familiares longevas da cidade de Montes Claros/MG, buscando identificar se esses empreendimentos apresentam similaridades em suas práticas de gestão. Para o desenvolvimento deste estudo as práticas de gestão consideradas são as que foram definidas nos quatro estudos antes selecionados – cujas concepções foram intituladas pelos seus autores como: ‘Empresa Viva’, ‘Empresas Vencedoras’, ‘Empresas Visionárias’ e ‘Empresas Grandiosas’ - e que serão discutidas de forma mais aprofundada no referencial

teórico. Além disso, se buscará investigar outras práticas adotadas pelas empresas, ainda que não referenciadas nesses estudos.

A cidade de Montes Claros/MG, cenário econômico deste estudo, segundo dados da homepage ‘Cidades e Estados’ do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2019), registrou, em 2019, população estimada em 409 mil habitantes, área demográfica de 3.568,941 quilômetros quadrados, ocupa a sexta posição de maior cidade do estado de Minas Gerais em população residente, além de apresentar, em 2017, Produto Interno Bruto (PIB) per capita de 22,30 mil reais.

Situada no Norte de Minas Gerais, Montes Claros é definida na *homepage* oficial da Prefeitura Municipal (2018) como cidade polo de uma região com mais de dois milhões de habitantes, segundo maior entroncamento rodoviário nacional e importante centro universitário e industrial que atrai grandes empresas. De economia diversificada, o município possui entre suas várias atividades um comércio movimentado, que abastece grande parte das cerca de 150 cidades situadas na sua região de abrangência.

Cidade polo de desenvolvimento da região norte de Minas Gerais, Montes Claros exerce notória influência sobre as demais cidades da região e do sul da Bahia. Localizada na mesorregião Norte de Minas, a cidade de Montes Claros constitui o maior centro urbano-regional dentre os 89 municípios que a compõem (PEREIRA, 2007).

Diante dos desafios na gestão das empresas familiares e do importante cenário econômico de Montes Claros, este estudo se propõe a responder ao questionamento: Quais as práticas de gestão adotadas em comum por empresas familiares longevas da cidade de Montes Claros/MG?

O objetivo geral desta pesquisa é de buscar identificar, categorizar e descrever as práticas de gestão adotadas em comum por empresas familiares longevas da cidade de Montes Claros/MG.

Para atingir esse objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as empresas objeto de estudo;
- Identificar, categorizar e descrever empiricamente, as práticas de gestão adotadas em comum por essas empresas;
- Comparar dados levantados a fim de identificar práticas comuns de gestão presentes nas empresas longevas estudadas;
- Desenvolver um guia que vise divulgar as práticas adotadas em comum por essas empresas.



Durante as buscas de estudos relacionados a empresas familiares, não foram localizados trabalhos focados em estabelecer esse diálogo, reunindo práticas de gestão aplicadas às empresas longevas familiares, fato esse que assevera a relevância deste trabalho, considerando o aporte de informação que o mesmo poderá oferecer para os empreendedores e gestores de empresas familiares.

Apoiando em Gordon e Nicholson (2008), que afirmam que a riqueza e economia de quase todos os países do planeta dependem das empresas familiares; Dalla (2006), que asseguram que no Brasil 90% das empresas são familiares e Gersick et al (2006), que declaram que mesmo as estimativas mais conservadoras calculam a proporção de empresas familiares entre 65 e 80% do total de empresas existentes, pode-se inferir que a economia e o desenvolvimento de Montes Claros e região estão fortemente correlacionados a esse tipo peculiar de organização.

Destacadas a importância da cidade de Montes Claros para a economia e o desenvolvimento da região e a relevância das empresas familiares para a economia mundial e perante a constante inquietação da sociedade em geral com a sustentabilidade das organizações, sabendo-se da tendência das empresas para o fechamento principalmente nos primeiros anos de existência, instiga-se o anseio de estudar as empresas familiares longevas da cidade, conforme os critérios definidos neste estudo, visando investigar se existem semelhanças em suas práticas de gestão que podem inferir em uma amostra de práticas padrões determinantes para sua permanência no mercado.

O estudo visa assim fornecer para o corpo acadêmico, os estudiosos do assunto, os empresários, os empreendedores, e para a comunidade em geral, uma análise de dados que resulte em um guia de ações administrativas que possam concorrer para a longevidade dos empreendimentos familiares que vão além das fronteiras da região na qual as empresas estudadas estão inseridas, considerando que se trata de práticas de gestão aplicadas às empresas, independentemente de onde estão localizadas. Dessa forma, espera-se evidenciar as características comuns de gestão que podem ter contribuído para que as empresas familiares longevas desse polo regional estejam em atividade por extenso período de tempo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo está disposta a sustentação teórica deste estudo, que demonstra a argumentação de diversos estudiosos nacionais e internacionais sobre o assunto abordado. O mesmo está organizado em três seções, sendo elas: empresa familiar, longevidade empresarial e práticas de gestão.

### 2.1. Empresa familiar

Empresa é entendida como uma organização estabelecida com o propósito de explorar um ramo de atividade com a finalidade de obter lucros fornecendo bens e/ou serviços à comunidade.

Maximiano (2012, p.48), apoiado em Fayol (1978), define empresa da seguinte forma:

Fayol considera a empresa como um sistema racional de regras e de autoridade, que justifica sua existência à medida que atende ao objetivo primário de fornecer valor, na forma de bens e serviços, a seus consumidores.

Álvares (2003) relata que, em todo o mundo, as perspectivas contemporâneas da economia têm sido alteradas com enorme velocidade no ritmo das mudanças tecnológicas que caracterizam o mercado global. Além disso, entre os paradigmas que surgem no mundo dos negócios, um deles é a gestão do patrimônio e dos negócios familiares, que afeta diretamente a realidade de centenas de milhares de empresas nas quais convivem várias gerações que compõem uma ou mais famílias proprietárias.

Gersick et al (2006) afirmam que as empresas possuídas e administradas por famílias constituem uma forma de organização peculiar que lhes assegura consequências positivas e negativas. Elas extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comum às famílias. No entanto, esta intimidade também pode atrapalhar, pois, antigas dinâmicas familiares podem interferir nos relacionamentos nos negócios.

Lethbridge (1997) amplia esta questão afirmando que, apesar de grande parte dessas empresas estarem expostas às ameaças externas provenientes de mudanças nos padrões de concorrência dos mercados em que atuam e nos regimes econômicos que as cercam, é inegável que a empresa familiar tradicional enfrenta uma problemática própria à instituição

que tem implicações para sua sobrevivência, envolvendo questões como sucessão, gestão profissional e abertura de capital.

Coordenar o ambiente de uma empresa familiar é uma tarefa desafiadora, que requer o equilíbrio entre a função da família de garantir proteção a seus membros e os objetivos da empresa, que embora possa ter propósitos sociais, deve estar focada na geração de receita.

Analisando as empresas familiares em nível mundial, Lethbridge (1997, p.2) afirma que é possível identificar grande heterogeneidade, tanto no seu tamanho e grau de competitividade, quanto nos ambientes econômicos em que elas atuam:

Existem desde pequenas e médias empresas, especializadas e altamente competitivas, ocupando posições de destaque em nichos do mercado mundial, enfrentando os desafios postos pela globalização, até grandes conglomerados que cresceram e se acomodaram em mercados protegidos e que precisam reformular suas atividades para concorrer num regime de abertura econômica.

Dentre as inúmeras empresas familiares do Brasil, no Quadro 1 estão elencadas as 14 maiores, conforme o sítio do Centro de Negócios Familiares, da Universidade de Saint Gallen da Suíça (2018)<sup>4</sup>, no qual estão ranqueadas as 500 maiores empresas familiares do mundo<sup>5</sup>.

**Quadro 1**  
**Empresas familiares do Brasil: as 14 maiores**

<b>ORDEM</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>FUNDAÇÃO</b>	<b>RECEITA*</b>	<b>EMPREGADOS**</b>
27	JBS AS	1953	41,1	238
37	Odebrecht S.A.	1944	33,5	128
43	Andrade Gutierrez S.A.	1948	28,3	223
86	Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A.	1945	17,8	90
117	Banco Bradesco S.A.	1943	13,2	93
128	Braskem S.A.	1972	11,9	8
136	Metalúrgica Gerdau S.A.	1901	11,0	40
199	Votorantim Participações S.A.	1918	8,0	100
290	Camargo Corrêa S.A.	1939	5,4	27
318	Marfrig Global Foods S.A.	1986	4,8	30
351	Porto Seguro S.A.	1945	4,3	14
375	Globo Comunicação e Participações S.A.	1925	4,1	15
401	Companhia Siderúrgica Nacional	1941	3,9	23
486	Cosan Ltda.	1936	3,1	13

\*Em bilhões de Dólares.

\*\*Em milhares.

Fonte: Adaptado do Site da University of St. Gallen (2018).

<sup>4</sup> Pesquisa mais recente divulgada pelo Centro de Negócios Familiares da Universidade de Saint Gallen.

<sup>5</sup> Ranqueadas conforme suas receitas em 2015.

A pesquisa apresenta, entre as 100 maiores do mundo, quatro empresas familiares brasileiras que, juntas, faturaram mais de 120 bilhões de dólares em 2015. Os critérios para que uma empresa fosse considerada familiar foram: 1) para uma empresa privada, foi classificada como uma empresa familiar no caso de uma família controlar mais de 50% dos direitos de voto; 2) para uma empresa listada em bolsa, foi classificada como empresa familiar no caso de a família deter pelo menos 32% dos direitos de voto.

As buscas por estudos relacionados ao tema empresas familiares apresentaram uma numerosa lista e vertentes exploradas. No Apêndice A são elencados trabalhos publicados nos últimos 20 anos.

### **2.1.1. Gestão da empresa familiar**

À gestão empresarial cabe o conjunto de ações e estratégias que abrangem planejar, coordenar, dirigir e controlar recursos financeiros, estruturais e humanos, aplicados com o objetivo de fomento ao negócio.

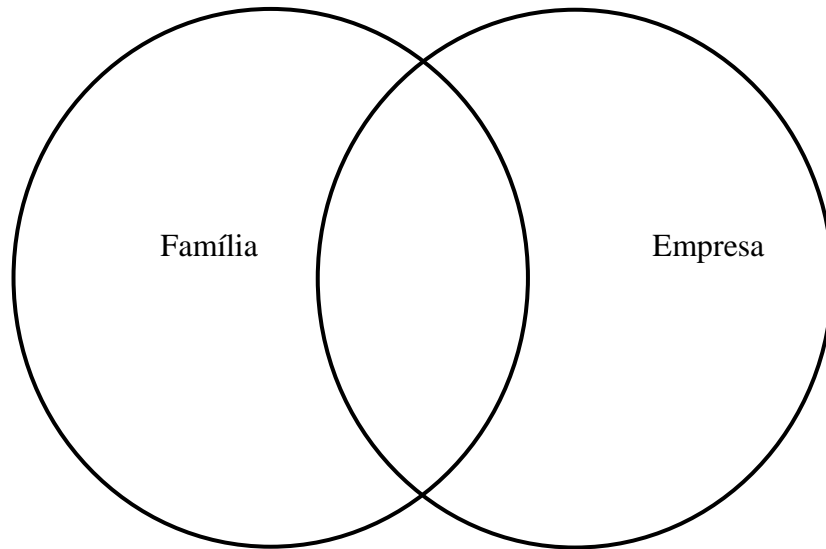
Ferreira et al (2010) defendem que uma gestão qualificada aumenta a capacidade competitiva das empresas e que é aos gestores que cabem definir a visão, missão e objetivos, traçar planos, obter recursos e aplicá-los da forma mais eficiente e eficaz.

Para Scatena (2012) a atividade básica de um gestor é fazer com que um conjunto de pessoas, em comum acordo e de forma harmônica, execute uma atividade com qualidade, de maneira adequada ao que foi proposto pela organização.

Ao gestor de empresa familiar, portanto, faz-se necessário o conhecimento e habilidades inerentes aos processos técnicos e gestão de pessoas, que possibilitarão uma visão ampla do empreendimento e o tornará apto a gerir conflitos inerentes à organização, bem como conflitos interpessoais. Elemento que pode ser potencializado quando o ambiente é carregado de peculiaridades como o de uma empresa familiar.

Os estudos de empresas familiares, segundo Gersick et al (2006), iniciaram nos anos de 60 e 70. Esses focalizavam problemas típicos como nepotismo, rivalidade entre gerações e irmãos, e a administração não profissional. Como modelo conceitual, afirmavam que as empresas familiares eram a superposição de dois sistemas: a família e a gestão, conforme demonstrado na Figura 1.

**Figura 1:**  
**Modelo dois círculos da empresa familiar**



Fonte: adaptado de Gersick et al (2006, p. 5).

Para melhor elucidar o modelo dos dois círculos da empresa familiar, Gersick et al (2006, p. 5) sustentam que:

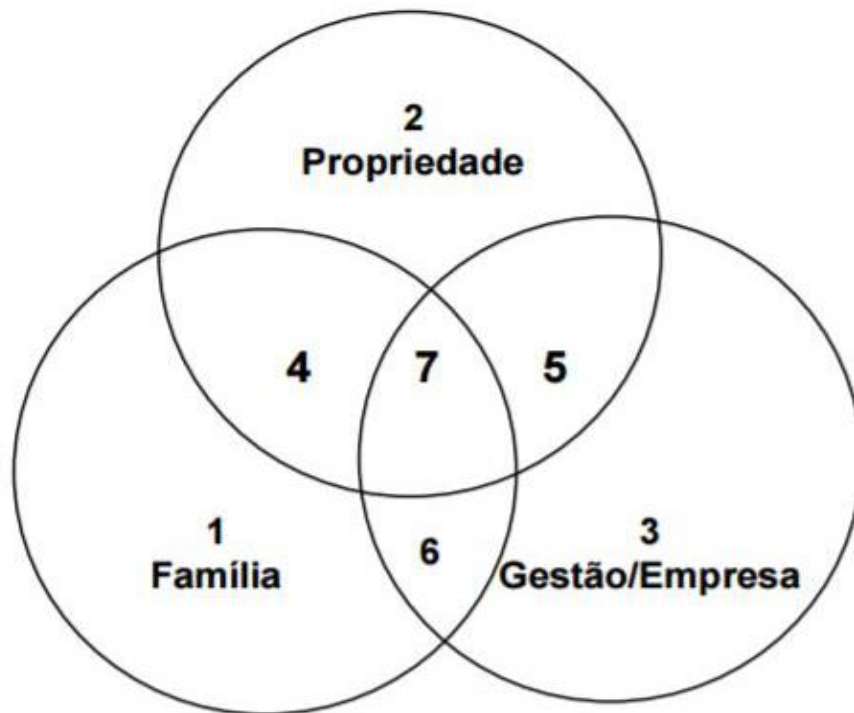
Cada um desses dois círculos tem suas próprias normas, regras de admissão, estruturas de valores organizacionais. Os problemas surgem porque as mesmas pessoas têm que cumprir obrigações em ambos os círculos; por exemplo, como pais e como gerentes profissionais. Além disso, a empresa em si precisa operar de acordo com práticas e princípios de negócios sadios, satisfazendo ao mesmo tempo familiares de emprego, identidade e renda.

Dessa forma, fica claro que descobrir e implementar estratégias apropriadas para atender a ambos os subsistemas é o desafio fundamental das empresas familiares.

Aprofundando-se nos estudos das empresas familiares, Gersick et al (2006) desenvolveram o modelo de três círculos da empresa familiar, representado na Figura 2, pois para os autores outro forte dilema das empresas familiares está na distinção entre a propriedade e a gestão.

O modelo de três círculos da empresa familiar demonstra que o sistema empresarial familiar é composto por três subsistemas independentes e, possivelmente, superpostos: a gestão, a propriedade e a família.

**Figura 2:**  
**Modelo de três círculos da empresa familiar**



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

Assim, Gersick et al (2006) classificam cada um dos participantes da empresa familiar em um dos sete grupos, sendo:

1. Membro da família, não é proprietário da empresa, nem participa da gestão; é apenas um integrante da família proprietária da empresa;
2. Acionista, mas, não pertence à família proprietária e não participa da gestão da empresa;
3. Gestor, não é membro da família e nem possui participação acionária na empresa, é um profissional contratado;
4. Integrante da família e possui participação acionária na empresa, entretanto não participa da gestão da mesma;
5. É acionista da empresa e participa na gestão, entretanto não é integrante da família principal acionista;
6. Integrante da família proprietária e atua na gestão da empresa, mas, não possui ações da empresa;
7. Membro com maior interface no sistema: é simultaneamente, integrante da família, proprietário de ações e participa da gestão da mesma; exerce assim, todas as hipóteses possíveis de atividade na empresa familiar.

Permitindo alocar e entender o papel de cada agente nos subsistemas e no sistema macro da empresa familiar, essa ilustração demonstra as inter-relações dos indivíduos, além de seus interesses e comprometimento.

## 2.2. Longevidade empresarial

Organizações longevas são aquelas que estão em atuação no mercado por longo período de tempo<sup>6</sup>, que foram hábeis em contornar os problemas inerentes à gestão empresarial, oriundos de interferências dos ambientes internos e externos.

O tempo de duração de uma empresa, segundo Macedo (2009), dentre outros fatores, depende principalmente do meio e do contexto em que ela está inserida, da capacidade de seus dirigentes e, acima de tudo, da eficácia com que é feita a transição de liderança quando esta se faz necessária.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2019), através da pesquisa Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo, que permite analisar as taxas de entrada, saída e sobrevivência, além da mobilidade e idade média das empresas, dispõe o Gráfico 1, o qual apresenta as taxas de sobrevivência, no período de 2013 a 2017<sup>7</sup>, das empresas que entraram em atividade no Brasil em 2012, segundo as faixas de pessoal ocupado assalariado.

Analisando o Gráfico 1 é possível observar que, para todas as faixas de pessoal ocupado assalariado, a proporção de sobreviventes em relação ao ano inicial é decrescente:

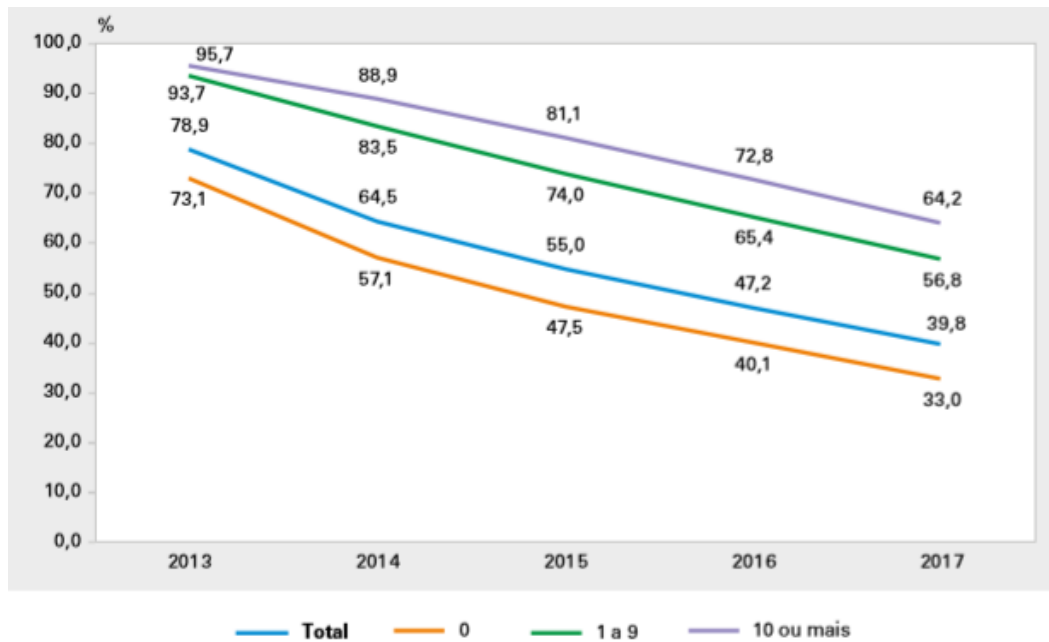
Do total de 597,2 mil empresas que nasceram em 2012, 470,9 mil (78,9%) sobreviveram em 2013; 385,4 mil (64,5%), até 2014; 328,3 mil (55,0%), até 2015; 282,1 mil (47,2%), até 2016; e 237,4 mil (39,8%) sobreviveram até 2017. Assim, após cinco anos da entrada no mercado, verifica-se que menos de 40% das empresas entrantes em 2012 sobreviveram até 2017 (IBGE, 2017, p. 37).

---

<sup>6</sup> Conforme indicado na introdução, considera-se neste estudo a longevidade empresarial como o tempo de permanência da empresa maior que a expectativa máxima comum do mercado, que para o Brasil, segundo o IBGE (2005), é de 20 anos.

<sup>7</sup> Pesquisa mais recente divulgada pelo IBGE sobre o tema.

**Gráfico 1**  
**Taxa de sobrevivência das empresas criadas em 2012, segundo as faixas de pessoal ocupado assalariado – Brasil – 2013-2017**



Fonte: IBGE (2019) - Demografia de Empresas 2017 e Estatísticas do Empreendedorismo <sup>8,9</sup>.

Ainda segundo o Gráfico 1, observa-se que em 2013, nas empresas sem pessoal ocupado assalariado, a taxa de sobrevivência foi de 73,1%; naquelas com 1 a 9 pessoas assalariadas, 93,7%; enquanto nas empresas com 10 ou mais pessoas assalariadas, 95,7%. Nos anos posteriores as taxas de sobrevivência caem em todas as faixas analisadas, mas continuam mantendo relação direta com o porte; sendo que em 2017, cinco anos após a entrada no mercado, a sobrevivência das empresas sem pessoal assalariado foi de 33,0%, na faixa de 1 a 9 pessoas assalariadas, 56,8%, e de 10 ou mais pessoas assalariadas, 64,2%. É possível, portanto, observar que a taxa de sobrevivência tem uma relação direta com o porte da empresa: empresas com mais pessoas assalariadas tendem a permanecer mais tempo no mercado, já nas faixas de menor número de pessoas ocupadas assalariadas as taxas de sobrevivência são menores (IBGE, 2017, p.34).

<sup>8</sup> Empresas que estiveram inativas por um ano intercalado por dois anos de atividade são consideradas sobreviventes. Empresas que estiveram inativas por dois anos consecutivos não são mais consideradas sobreviventes a partir do primeiro ano da inatividade. Para efeito de avaliação do ano de 2017, no Gráfico 1 pela falta de elementos para seguir a regra descrita, as empresas inativas em 2017 não estão sendo consideradas sobreviventes neste ano, até que exista um novo ano da série para reavaliação.

<sup>9</sup> Para fins de comparabilidade em todos os anos investigados, considera-se a condição inicial da empresa em 2012 (t-5) para atividade e faixa de pessoal ocupado.



A longevidade de uma empresa pode representar um indicador de seu sucesso, considerando que significa sua capacidade de se manter atuante ao longo do tempo. Martins (2008) defende que a habilidade de gestão da empresa, traduzida pelas práticas de gestão por ela adotadas, contribui consideravelmente para seus resultados.

No âmbito da longevidade empresarial, tendo como base os últimos 20 anos, as pesquisas apontaram os estudos listados no Apêndice B. Das discussões teóricas sobre longevidade empresarial, foram aqui selecionadas as que demonstraram ter se baseado em pesquisas mais robustas, seja por analisar amostras numerosas, pelo período de desenvolvimento do estudo, seja pela representatividade da amostra em termos de empresas longevas. Esses estudos são os desenvolvidos por De Geus (1999), Joyce, Nohia e Roberson (2003), Collins e Porras (2011) e Collins (2013) e que formularam concepções teóricas que buscam elencar as práticas de gestão associadas à longevidade empresarial, sendo elas, respectivamente, as concepções intituladas pelos autores como: Empresa Viva, Empresa Vencedora, Empresa Visionária e Empresa Grandiosa.

### **2.2.1. Empresa Viva**

Através de um estudo realizado em 1998, que envolveu 27 organizações centenárias de diversos países, com o objetivo de entender sua longevidade e o que as diferenciava, considerando a alta taxa de mortalidade das organizações, De Geus (1999) propõe o debate sobre a Empresa Viva, a qual descreve como uma organização saudável e longeva.

Conforme descreve De Geus (1999), à época da pesquisa, 1983, enquanto os seres humanos sobreviviam em média 75 anos, a expectativa média de vida de uma empresa multinacional - Fortune 500 ou equivalente - era de 40 a 50 anos, sendo que, nesse mesmo ano, um terço do total das empresas listadas na Fortune 500, de 1970, por exemplo, haviam desaparecido, sido adquiridas, fundidas ou “se quebrado em pedaços”.

Por que então tantas empresas morrem prematuramente? [...], acumula-se a experiência de que as corporações falham porque o pensamento predominante e a linguagem da administração são muito estreitamente baseadas no pensamento predominante e na linguagem da economia. Dito de outra forma: as empresas morrem porque seus gerentes se concentram na atividade econômica de produzir bens e serviços, e esquecem que a verdadeira natureza de sua organização é a de uma comunidade de seres humanos (DE GEUS, 1999, p.5).

Para De Geus (1999), à medida que os países em desenvolvimento expandem seus padrões de vida, as corporações são necessárias mais do que nunca, mas observando-as à luz do seu potencial, é perceptível que a maioria das corporações comerciais existem em um estágio primitivo de evolução, desenvolvendo e explorando apenas uma fração de sua capacidade.

Na concepção do autor, existem dois tipos de empresas comerciais: a companhia econômica e a Empresa Viva. A companhia econômica é uma máquina corporativa. Esse tipo de empresa existe para maximizar os lucros e minimizar os custos no menor período de tempo em benefício dos administradores e investidores. Por outro lado, o propósito das Empresas Vivas é perpetuar-se como comunidades em curso. Elas são motivadas pelo interesse próprio. Como todos os organismos, a companhia existe principalmente para sua própria sobrevivência e melhoria: para cumprir seu potencial e se tornar tão grande quanto possível (DE GEUS, 1999).

O objetivo da pesquisa, segundo o autor, foi descobrir se as empresas longevas tinham algo em comum que pudesse explicar por que elas eram sobreviventes tão bem-sucedidas (longevas). Depois de todo o trabalho, foram destacados quatro fatores-chave em comum:

- 1.As empresas de vida longa são sensíveis ao seu ambiente;
- 2.As empresas de vida longa são coesas, com um forte senso de identidade;
- 3.As empresas longevas são tolerantes;
- 4.As empresas longevas são conservativas em finanças.

Agora vejo esses quatro componentes dessa maneira: A sensibilidade ao ambiente representa a capacidade de uma empresa aprender e se adaptar. A coesão e a identidade, agora está claro, são aspectos da capacidade inata de uma empresa de construir uma comunidade e uma persona para si mesma. Tolerância e seu corolário, descentralização, são sintomas da consciência ecológica de uma empresa: sua capacidade de construir relações construtivas com outras entidades, dentro e fora de si. E agora penso no financiamento conservador como um elemento de um atributo corporativo muito crítico: a capacidade de governar seu próprio crescimento e evolução de maneira eficaz (De GEUS, 1999, p. 247).

A preocupação com a máquina viva, além do cuidado com a saúde financeira da entidade e de sua imagem frente à comunidade, remete aos preceitos de motivação e engajamento dos funcionários, integrando-os com os objetivos da empresa para o atingimento de altos níveis de produtividade.

### 2.2.2. Empresa Vencedora

Além do crescimento, a perpetuação da empresa e seu sucesso empresarial são temas que permeiam livros e pesquisas vinculados ao meio corporativo. Joyce, Nohria e Roberson (2003), através do Projeto Evergreen, buscaram entender como as organizações podem sustentar o sucesso de seus negócios a longo prazo.

Para esses autores, negócios são cheios de mistérios, mas, nenhum maior que este: O que realmente funciona?

Empresários passam seus melhores anos em combate diário, lutando contra concorrentes, lisonjeando clientes, acalmando acionistas, persuadindo funcionários, importunando banqueiros e evitando proprietários de terras, cobradores de impostos e reguladores do governo. Em suma, os gerentes moderados de hoje percebem de maneira dolorosa que muitas coisas importam para alcançar o sucesso nos negócios. Mas o fato desagradável é que poucos, se é que algum dos gerentes mais bem-sucedidos pode lhe dizer muito mais do que o que funcionou para eles (JOYCE, NOHRIA e ROBERSON, 2003, p. 3).

Segundo os autores, o Projeto Evergreen foi a primeira pesquisa estatisticamente rigorosa que mobilizou mais de cinquenta acadêmicos e consultores líderes, que usaram ferramentas e procedimentos de pesquisa bem aceitos para identificar, coleccionar e analisar a experiência de dezenas de empresas em um período de dez anos (1986 a 1996), divididos em duas fases, sendo a primeira de 1986 a 1990 e a segunda fase de 1991 a 1996 (JOYCE, NOHRIA e ROBERSON, 2003).

Durante o projeto, foram comparados resultados de TRS<sup>10</sup> das empresas em estudo com os de seus pares no mesmo setor. Os autores defendem que o TRS de uma organização individual, às vezes, reflete não tanto seu próprio desempenho quanto o estado de sua indústria.

Como as empresas evoluíram de maneira diferente ao longo da década, as 160 empresas pesquisadas foram classificadas em quatro grupos:

1. Vencedoras: empresas que superaram seus pares nas duas fases;
2. Perdedoras: empresas que foram superadas nas duas fases;
3. Ascendentes: mau desempenho na primeira fase, mas se recuperaram na segunda;

---

<sup>10</sup> TSR -Total Shareholder Return é a medida da performance de uma companhia. Combina a valorização das ações e os dividendos pagos para mostrar o retorno total ao acionista expresso como uma porcentagem anual.

4. Decadentes: bom desempenho na primeira fase, mas caíram na segunda fase.

Essencialmente, os autores do estudo encontraram oito práticas de gestão, quatro primárias e quatro secundárias, diretamente correlacionadas com o desempenho corporativo superior, medido pelo retorno total das partes interessadas e descobriram que as Empresas Vencedoras atingiram excelência em todas as quatro práticas primárias, mais duas das secundárias, portanto dá-se pela fórmula “4+2”. As práticas apontadas no estudo estão descritas no Quadro 2.

**Quadro 2**  
**Empresa Vencedora: práticas para fórmula 4+2**

<b>Primárias</b>	<b>Secundárias</b>
Estratégia: formular e manter uma estratégia clara e objetiva, que deve ser comunicada para todos da instituição	Talento: reter os profissionais talentosos e desenvolver o talento de outros
Desempenho: desenvolver e manter um desempenho ótimo, trabalhando corte de custos e aumento da produtividade anual, sendo desejável meta acima de 6%	Liderança: manter líderes e gerentes comprometidos
Cultura: desenvolver e manter uma cultura baseada no desempenho, necessário adesão de todos os colaboradores da organização	Inovação: fazer inovações que transformem o setor
Estrutura: construir e manter uma empresa dinâmica, flexível e simples, que não se perca na burocracia	Fusões e parcerias: realizar fusões, criar parcerias e crescer (coordenadamente).

Fonte: Elaborado pelo autor conforme Joyce, Nohria e Roberson (2003, p. 16 a 22).

Segundo os autores, o estudo mostrou porque o sucesso é elusivo e porque poucas companhias o atingem no longo prazo. No entanto, afirma-se que uma empresa que tenha sucesso nas quatro práticas primárias e em duas das práticas secundárias tem 90% de chances de se tornarem uma Empresa Vencedora.

### **2.2.3. Empresa Visionária**

Collins e Porras (2011) através de uma pesquisa realizada com 18 empresas, todas com mais de 60 anos de fundação, discorrem sobre o que denominaram de Empresas Visionárias, definindo como instituições líderes em seus setores, muito admiradas por outras empresas da área e com longo registro de impactos significativos sobre o mundo à sua volta.

Para fazer as pesquisas [...], fizemos algo que, ao que nos consta, nunca foi feito antes. Pegamos um conjunto de empresas realmente excepcionais que sobreviveram ao teste do tempo - a data média de fundação é 1897 - e as estudamos desde os seus primórdios, passando por todas as fases do seu desenvolvimento até hoje; e as estudamos em comparação com um outro conjunto de boas empresas que tiveram as mesmas chances, mas não atingiram a mesma estatura (COLLINS E PORRAS, 2011, p. 1).

Em um projeto com duração de seis anos, de 1988 a 1994, os autores se dispuseram a identificar e pesquisar sistematicamente o desenvolvimento histórico das Empresas Visionárias, a fim de verificar no que diferiam de um conjunto de controle cuidadosamente selecionado de empresas de comparação, para assim descobrir quais os fatores subjacentes que fazem com que elas durem tanto tempo.

Uma Empresa Visionária é uma organização – uma instituição. Todos os líderes, não importa o quão carismáticos ou visionários sejam, um dia morrem; e todos os produtos e serviços visionários - todas as "grandes ideias" - um dia se tornam obsoletos. Elas são mais do que bem-sucedidas. Elas são mais do que duradouras. Na maioria das vezes, são as melhores das melhores no seu setor, tendo ocupado essa posição durante décadas (COLLINS E PORRAS, 2011, p. 2).

Para seleção das empresas objeto de estudo foi realizado um levantamento de uma amostra representativa de setecentos diretores-executivos dentre as seguintes populações:

- 500 empresas industriais da Fortune;
- 500 empresas de serviços da Fortune;
- 500 empresas privadas da Inc.;
- 100 empresas públicas da Inc..

Para garantir uma amostra representativa em todos os setores, foram selecionados executivos de todas as categorias de setores das listas das 500 mais da revista Fortune, entre empresas de serviços e industriais (250 de cada). As listas da Inc. garantiram uma representação adequada de empresas de menor porte, tanto públicas quanto privadas. Foi solicitado aos executivos dessas empresas que nomeassem até cinco empresas que considerassem altamente visionárias. A taxa de resposta dos executivos foi de 23,5% (165 fichas), com uma média de 3,2 empresas listadas por ficha.

Posteriormente, foram selecionadas as empresas de comparação, usando os seguintes critérios:

- Fundada na mesma época;
- Produtos e mercados semelhantes na época de fundação;
- Menos mencionada no levantamento feito junto aos diretores-executivos;
- Empresas de bom desempenho.

As empresas de comparação do estudo não são empresas ruins ou sem visão. Na verdade, são boas empresas que sobreviveram, na maioria dos casos, durante tanto tempo quanto as Empresas Visionárias e que superaram as outras no mercado financeiro em geral. Mas, que não atendem a todos os requisitos do estudo para serem consideradas Empresas Visionárias (COLLINS E PORRAS, 2011, p. 2).

Para serem consideradas visionárias, segundo os autores, as empresas deveriam obedecer aos seguintes critérios:

- Ser uma instituição líder no seu setor;
- Ser muito admirada por empresários conhecidos;
- Ter deixado uma marca indelével no mundo;
- Teve várias gerações de altos executivos;
- Ter passado por ciclos de vida de vários produtos (ou serviços);
- Ter sido fundada antes de 1950.

O Quadro 3 apresenta a lista completa das entidades estudadas, as Empresas Visionárias e as empresas de comparação.

**Quadro 3**  
**Empresa Visionária - as empresas estudadas**

<b>Empresa Visionária</b>	<b>Empresa de Comparação</b>
3M	Norton
American Express	Wells Fargo
Boeing	McDonnell Douglas
Citicorp	Chase Manhattan
Ford	GM
General Electric	Westinghouse
Hewlett-Packard	Texas Instruments
IBM	Burroughs
Johnson & Johnson	Bristol-Myers Squibb
Marriott	Howard Johnson
Merck	Pfizer
Motorola	Zenith
Nordstrom	Melville
Philip Morris	RJR Nabisco
Procter & Gamble	Colgate
Sony	Kenwood
Wal-Mart	Ames
Walt Disney	Columbia

Fonte: Collins e Porras (2011, p. 3).

Para assegurar uma coleta de dados sistemática e abrangente, Collins e Porras (2011) rastreamos ao longo de toda a história de cada empresa, assuntos relacionados a essas nove categorias de informações: organização, estratégia de negócios, produtos e serviços,

tecnologia, gerenciamento, estrutura de propriedade, cultura, valores, políticas e o ambiente externo.

Collins e Porras (2011) relatam que todas as Empresas Visionárias do estudo enfrentaram contratempos e erraram em alguma fase de suas vidas. No entanto, as Empresas Visionárias têm uma incrível capacidade de recuperação, conseguindo contornar as adversidades

O estudo de Collins e Porras (2011) apontam que as Empresas Visionárias conseguem ter um excelente desempenho de longo prazo, mas fizeram mais do que simplesmente gerar retornos financeiros: elas se transformaram no material que compõe a sociedade, a exemplo da 3M e o Post-it.

Collins e Porras (2011, p. 18 a 28) concluem ainda que as Empresas Visionárias possuem as seguintes práticas de gestão:

- 1) Processo decisório descentralizado: Os criadores de empresas visionárias tendem a dar as ferramentas, não impor as soluções. Seu objetivo principal é erguer uma organização - fazer um relógio que funcione - em vez de acertar em cheio no mercado com a idéia de um produto visionário e tocar a curva de crescimento do ciclo de vida de um produto atraente;
- 2) Possuem uma ideologia central que é um conjunto de preceitos básicos que plantam um pilar fixo no chão: "É isto que nós somos; é isto que representamos; é isto que nos interessa." Uma empresa visionária almeja mais que lucros, elas também buscam ideais mais amplos e significativos. A maximização dos lucros não reina, mas as empresas visionárias tentam atingir suas metas de maneira lucrativa. Elas fazem as duas coisas;
- 3) Cultura arraigada: uma empresa visionária preserva e protege cuidadosamente a sua ideologia central, mas todas as manifestações específicas da sua ideologia central têm que estar abertas a mudanças e à evolução;
- 4) Metas audaciosas, claras e estimulantes, servindo de ponto focal unificador de esforços freqüentemente criando um enorme espírito de equipe. Ela tem uma linha de chegada clara, para que a organização saiba quando atingiu a meta; as pessoas gostam de fazer um esforço extra para cruzar a linha de chegada;
- 5) Valorização as pessoas e processo sucessório planejado: As empresas visionárias desenvolvem, promovem e selecionam cuidadosamente os talentos gerenciais de dentro da empresa com mais freqüência do que as empresas de comparação;
- 6) Melhoria constante: o conforto não é o objetivo de uma empresa visionária. De fato, as empresas visionárias utilizam mecanismos poderosos para criar o desconforto - para anular a complacência - e assim estimular mudanças e melhorias antes - que o mundo lá fora as exija.

Para Collins e Porras (2011), a essência de uma Empresa Visionária é transformar a sua ideologia central e sua motivação pela busca do progresso na estrutura fundamental da organização em metas, estratégias, táticas, diretrizes, processos, práticas culturais, posturas de gerenciamento, *layout* dos prédios, sistemas de pagamento, sistemas de contabilidade, definição de cargos, portanto em tudo que a empresa faz. Acrescentam ainda que uma Empresa Visionária cria um ambiente completo que cerca os empregados, bombardeando-os

com um conjunto de sinais tão consistentes e que fortalecem uns aos outros, que se torna praticamente impossível confundir a ideologia e as ambições da empresa.

Ainda segundo Collins e Porras (2011), as Empresas Visionárias não permitem a complacência, a zona de conforto, estão sempre criando mecanismos que causam um certo desconforto interno para que as pessoas não se acomodem aos resultados positivos e queiram sempre superar seus limites.

Fica evidente que, segundo os autores, praticamente qualquer um pode ser um protagonista importante na criação de uma instituição de negócios bem-sucedida. As lições dessas empresas podem ser aprendidas e aplicadas pela grande maioria dos gerentes em todos os níveis. O que se foi para sempre, no entendimento dos autores, é a perspectiva de que a trajetória de uma empresa depende de ela ser liderada por pessoas com qualidades raras e misteriosas que não podem ser aprendidas pelos outros.

#### **2.2.4. Empresa Grandiosa**

Ao observar que enquanto algumas empresas alcançam níveis elevados de sucesso, outras permanecem em nível de mediocridade, Collins (2013) realizou um estudo entre os anos 1996 e 2001 com empresas norte americanas objetivando responder as seguintes questões:

- Uma boa empresa pode se tornar uma empresa excelente<sup>11</sup>? Em caso afirmativo, como?
- Ou será que a doença de ser somente boa é incurável?

O bom é inimigo do ótimo. E esta é uma das razões chave para explicar por que existem tão poucas coisas que se tornam excelentes. Não temos ótimas escolas, principalmente porque temos boas escolas. Não temos um governo excelente, sobretudo porque temos um bom governo. Poucas pessoas levam vidas ótimas, em grande parte porque é tão fácil construir uma vida boa... A grande maioria das empresas jamais se torna excelente, só porque já é suficiente ser boa – e é esse seu principal problema (COLLINS, 2013, p. 1).

O projeto consistiu em identificar empresas que deram o salto de resultados bons para excelentes, e os sustentaram ao longo de pelo menos 15 anos, confrontar essas empresas com um grupo rigorosamente selecionado -, formado por companhias que fracassaram na tentativa de dar o salto, e com outro grupo de empresas que chegaram a concretizá-lo, mas, não conseguiram sustentar os resultados, - com o objetivo de detectar os fatores essenciais e diferenciadores que atuaram no processo.

---

<sup>11</sup> Na sequência da exposição são indicados os critérios que o autor utiliza para considerar as empresas como “boas” ou “excelentes”.



Para selecionar as empresas as quais o autor denomina como “feitas para vencer” foi utilizado um processo de triagem com critérios com quatro níveis de análise, demonstrados na Figura 3.

**Figura 3**  
**Empresa Grandiosa: Processo de seleção das empresas.**



Fonte: Collins (2013, p. 227).

Segundo o autor, portanto, das 1.435 empresas listadas na Fortune 500, nos anos de 1965 a 1995, 11 apresentaram essa capacidade de alçar grandes saltos de resultados bons para excelentes, e os sustentaram. Essas empresas receberam o nome de Empresas Grandiosas e estão listadas no Quadro 4.

**Quadro 4**  
**Empresas Grandiosas**

<b>Empresa</b>	<b>Resultados desde o ponto de transição até 15 anos depois*</b>	<b>Ano de transição +15</b>
Abbot	3,98 vezes a média do mercado	1974-1989
Circuit City	18,50 vezes a média do mercado	1982-1997
Fannie Mae	7,56 vezes a média do mercado	1984-1999
Gillette	7,39 vezes a média do mercado	1980-1995
Kimberly-Clark	3,42 vezes a média do mercado	1972-1987
Kroger	4,17 vezes a média do mercado	1973-1988
Nucor	5,16 vezes a média do mercado	1975-1990
Philip Morris	7,06 vezes a média do mercado	1964-1979
Pitney Bowes	7,16 vezes a média do mercado	1973-1988
Walgreens	7,34 vezes a média do mercado	1975-1990
Wells Fargo	3,99 vezes a média do mercado	1983-1998

\* Taxa de retorno acumulado do investimento em ações, em relação à média do mercado.

Fonte: Collins (2013, p. 18).

Em seguida, foi o momento de confrontar as empresas que fizeram a transição de boas a excelentes com outros dois grupos: 1) Comparação direta: empresas que faziam parte do mesmo setor de atividades daquelas que deixaram de ser boas para se tornarem excelentes, com as mesmas oportunidades e recursos semelhantes, à época da transição, mas que não fizeram o salto; e 2) Comparações não sustentadas: empresas que deram um salto de curta duração da condição de boas para a de excelentes, mas não conseguiram manter a trajetória.

A questão crucial, em nosso estudo, não é (tão somente) “o que as empresas ‘feitas para vencer’ têm em comum?”, e sim “o que as empresas ‘feitas para vencer’ têm em comum e o que as distingue das empresas do grupo de comparação direta?” (COLLINS, 2013, p. 18).

Ao todo, foram analisadas 28 empresas: 11 “feitas para vencer”, 11 empresas de comparação direta e 6 de comparações não sustentadas, todas apresentadas no Quadro 5.

**Quadro 5**  
**Empresa Grandiosa - pares de empresas estudadas**

<i>Empresas feitas para vencer</i> <i>Comparação direta</i>		
Abbott	Upjohn	
Circuit City	Silo	
Fannie Mae	Great Western	
Gillette	Warner-Lambert	
Kimberly-Clark	Scott Paper	
Kroger	A&P	
Nucor	Bethlehem Steel	
Philip Morris	RJ Reynolds	
Pitney Bowes	Addressograph	
Walgreens	Eckerd	
Wells Fargo	Bank of America	
<i>Comparação Não Sustentada</i>		
Burroughs	Harris	Rubbermaid
Chrysler	Hasbro	Teledyne

Fonte: Collins (2013, p. 19).

Na fase de análise aprofundada de cada caso, foram reunidas todas as matérias publicadas sobre as 28 empresas num período de no mínimo 50 anos, codificação dos dados, entrevistas com executivos das empresas feitas para vencer que ocupavam cargos-chave de responsabilidade durante o período da transição de boa a excelente, além de um amplo espectro de análises qualitativas e quantitativas. Quando tudo havia sido dito e feito, o projeto como um todo havia consumido dez anos e meio de esforço dos envolvidos.

No entendimento expresso pelo autor, para que uma empresa boa se transforme numa empresa excelente é necessário transcender a “maldição da competência”. Só porque seu negócio estratégico está instalado em determinada área de atuação, só porque se vem fazendo aquilo há anos ou até mesmo há décadas, isso não significa, necessariamente, que se pode ser o melhor do mundo naquilo. E, se não se pode ser o melhor do mundo no seu negócio principal, então ele não pode, absolutamente, servir de base para uma “empresa feita para vencer”.

Para Collins (2013, p. 24 a 26) estas são as características das Empresas Grandiosas:

1: Liderança Preparada: Os líderes são ambiciosos. Em primeiro lugar e acima de tudo, optam pela causa, pela organização, pelo trabalho, em detrimento inclusive de si próprios, e têm a firme determinação de fazer o que for preciso para cumprir essa ambição. Exibem uma mistura paradoxal de humildade pessoal e vontade profissional.

2: Cultura da disciplina: Todas as empresas têm uma cultura e algumas empresas têm disciplina, mas poucas empresas têm uma cultura da disciplina. Quando você tem pessoas disciplinadas, não precisa de hierarquia. Quando tem pensamento disciplinado, não precisa de burocracia. Quando tem ação disciplinada, não precisa de controles excessivos. Quando você combina uma cultura da disciplina a uma ética empreendedora, consegue a alquimia mágica do desempenho extraordinário.

3: Foco na tecnologia: As empresas “feitas para vencer” pensam de forma diferente em relação ao papel da tecnologia. Elas jamais usam a tecnologia como o meio principal para alimentar uma transformação. No entanto, paradoxalmente, são pioneiras na aplicação de tecnologias criteriosamente selecionadas. Aprendemos que a tecnologia, em si, nunca é causa primária, ou básica, da excelência ou do declínio. Grandes empresas têm um propósito, uma razão de ser, que vai muito além de apenas ganhar dinheiro. E elas traduzem e desdobram esse propósito em grandes metas coletivas e individuais, estimulando a cooperação e crescimento dos indivíduos que certamente refletirá no crescimento da empresa.

As empresas de sucesso conseguiram atingir o equilíbrio entre as estratégias de crescimento e desenvolvimento, os desafios impostos do mercado, a manutenção e fortalecimento de sua identidade empresarial.

### **2.3.Práticas de gestão**

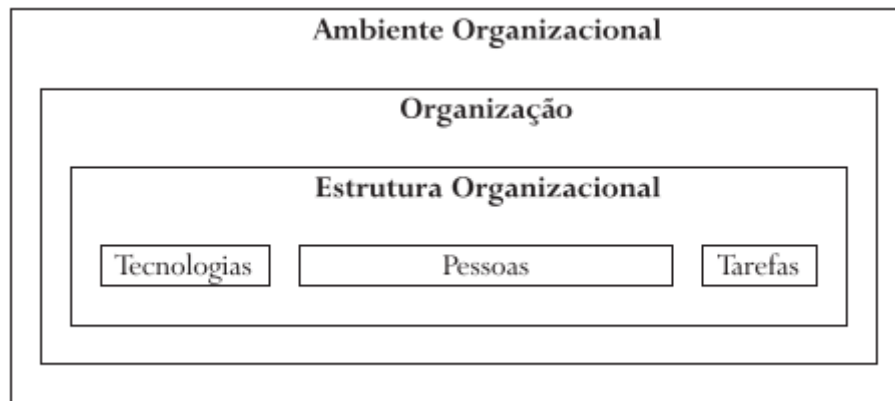
Dentre outros aspectos, Tachizawa e Scaico (2006) asseguram que uma empresa é um conjunto interativo de pessoas ou de organismos, é uma sociedade. Seus objetivos são econômicos, tais como: rentabilidade, participação no mercado, qualidade dos produtos / serviços, inovação e qualidade. Ainda segundo os autores, pode-se, em resumo, afirmar que a empresa é uma sociedade econômica; deve garantir a satisfação daqueles que nela trabalham;

e deve ter um conjunto de valores compartilhados que orientam a ação e o comportamento das pessoas no atingimento dos objetivos econômicos.

Morgan (2005) explana organização a partir de duas metáforas: a da máquina, em que a empresa é vista como uma grande engrenagem que deve ter um funcionamento harmônico e contínuo, e a metáfora do organismo, na qual é vista a partir da perspectiva de ideias, crenças, culturas, valores, normas e rituais que determinam sua gestão, tornando o ambiente dinâmico e em constante mutação.

Na Figura 4 ilustra, conforme Shultz (2016) as dimensões interna e externa das organizações:

**Figura 4**  
**Dimensões interna e externa das organizações**



Fonte: Schultz (2016, p. 7)

A análise interna de uma organização contempla sua estrutura organizacional, formada por seus principais componentes: as tecnologias, as pessoas e as tarefas. A inter-relação entre esses componentes e as posições que eles ocupam internamente na organização definem a hierarquia, o fluxo de informações, as funções e os níveis de tomada de decisão, entre outros elementos do desenho organizacional. A estrutura, isto é, a configuração interna de uma organização é influenciada, por sua vez, pelas características do ambiente organizacional. Assim, as organizações refletem internamente a realidade externa a que estão expostas (SCHULTZ, 2016, p. 7).

Segundo as Faculdades Bom Jesus (2002) o gestor hoje precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir, assim, o dia a dia de um gestor envolve diferentes entradas em uma realidade complexa:

- Interdisciplinaridade: os processos de negócio envolvem equipes de diferentes áreas, perfis profissionais e linguagens;
- Complexidade: as situações carregam cada vez um número maior de variáveis;

- Exiguidade: o processo decisório está cada vez mais espremido em janelas curtas de tempo, e os prazos de ação/reação são cada vez mais exíguos;
- Multiculturalidade: o gestor está exposto a situações de trabalho com elementos externos ao seu ambiente nativo, e, por conseguinte com outras culturas: clientes, fornecedores, parceiros, terceiros, equipes de outras unidades organizacionais, inclusive do estrangeiro;
- Inovação: tanto as formas de gestão, quanto a tecnologia da informação e da comunicação, estão a oferecer constantemente novas oportunidades e ameaçadas;
- Competitividade: o ambiente de mercado é cada vez mais competitivo, não só em relação aos competidores tradicionais, mas principalmente pelos novos entrantes e produtos substitutos.

Chiavenato (2003, p. 81), baseando-se em Fayol (1950) indica que as funções do administrador são:

- Previsão: Avalia o futuro e o provisionamento dos recursos em função dele;
- Organização: Proporciona tudo o que é útil ao funcionamento da empresa e pode ser dividida em organização material e organização social;
- Comando: Leva a organização a funcionar. Seu objetivo é alcançar o máximo retorno de todos os empregados no interesse dos aspectos globais do negócio;
- Coordenação: Harmoniza todas as atividades do negócio, facilitando seu trabalho e sucesso. Sincroniza coisas e ações em proporções certas e adapta meios aos fins visados;
- Controle: Consiste na verificação para certificar se tudo ocorre em conformidade com o plano adotado, as instruções transmitidas e os princípios estabelecidos. O objetivo é localizar as fraquezas e erros no intuito de retificá-los e prevenir a recorrência.

Em suas reflexões sobre gestão empresarial, Adizes (1998, p.4-5) pondera que:

Viver significa resolver problemas ininterruptamente. Quanto mais plena for a vida, mais complexos os problemas a serem resolvidos. O mesmo se aplica às organizações. Para gerir uma organização, é preciso resolver problemas continuamente. Uma organização só deixa de ter problemas quando deixou de sofrer mudanças. Mas, isso só ocorre quando ela está morta. Resolver problemas sem que surjam outros problemas novos e mais complexos é equivalente a morrer.

Rodrigues, Rodrigues e Ruivo (2014) asseguram que gestão se refere ao processo de determinação e orientação do caminho a ser seguido para a realização de seus objetivos compreendendo um conjunto de decisões, liderança, motivação, avaliação e análises.

Martins (2008) pondera que na base do desempenho organizacional estão os fatores intrínsecos à empresa, tais como, suas características específicas e sua forma de atuação no mercado, reveladas, dentre outros fatores, através de suas práticas de gestão.

Segundo Shultz (2016) o gestor deve compreender que as organizações são sistemas abertos que interagem com o ambiente, que existe uma diversidade de elementos que compõem os diferentes tipos de ambientes e que avaliar a intensidade da complexidade e das incertezas do ambiente são essenciais, como etapas a serem cumpridas para a adequada prática da gestão na busca da eficácia organizacional.

Não existe uma única forma correta de administrar uma organização ou uma área específica de uma organização, pois as práticas gerenciais, bem como as estruturas organizacionais internas, dependerão das condições ambientais, as quais se alteram constantemente e impactam de forma distinta as diferentes organizações e, principalmente, os seus diferentes setores ou áreas (SHULTZ, 2016, p. 84).

As práticas de gestão podem ser traduzidas como o modo de trabalho do gestor, suas ações e decisões na condução do negócio. Assim, Greiner (1998) atribui às práticas de gestão a responsabilidade pelos resultados, positivos ou negativos, obtidos pela organização.

Para os autores, o modo de gestão impele a organização à mudança, seja por evolução ou involução, reforçando, portanto, a importância de se estar atento às práticas de gestão adotadas na organização e conhecimento de seus impactos no desempenho empresarial.

### 3. METODOLOGIA

Para atingir o objetivo proposto neste estudo, de evidenciar as práticas de gestão adotadas pelas empresas familiares longevas da cidade de Montes Claros/MG, foi realizada uma pesquisa empírica utilizando-se da abordagem qualitativa e como estratégia de pesquisa o levantamento (*survey*).

Também conhecida como pesquisa naturalística, a pesquisa qualitativa estuda um fenômeno relativo às ciências humanas e sociais e tem como preocupação central descrições, compreensões e interpretações dos fatos em vez de medições (MARTINS e THEÓPHILO, 2009).

Os levantamentos são próprios para os casos em que o pesquisador deseja buscar respostas para questões acerca da distribuição de uma variável ou das relações entre características de pessoas ou grupos, da maneira como ocorrem em situações naturais (MARTINS e THEÓPHILO, 2009, p. 60).

Para a identificação das empresas familiares longevas de Montes Claros, conforme critério definido neste estudo, além do conhecimento prévio de mercado, foram consultadas entidades como a ACI, Junta Comercial e o CDL, e utilizada a técnica *slowball*. Segundo Baldin e Munhoz (2011, p. 4):

A técnica *slowball* é também conhecida como *snowball sampling* e bola de neve. Essa técnica é uma forma de amostra não-probabilística utilizada em pesquisas sociais onde os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que por sua vez indicam novos participantes e assim sucessivamente, até que seja alcançado o objetivo proposto.

Dada a natureza da coleta de dados, não será possível a generalização estatística característica dos estudos probabilísticos. A coleta de dados se processou durante 3 meses por meio de entrevistas semiestruturadas, guiada por um roteiro (Apêndice D) adaptado de Martins (2008), realizadas com os executivos de 20<sup>12</sup> empresas que desempenhem função de gestão, como participação nas tomadas de decisões e definição de estratégias.

A entrevista é um encontro entre duas pessoas a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou tratamento de um problema social. (MARCONI e LAKATOS, 2003, p. 195)

---

<sup>12</sup> Através de conhecimento prévio de mercado e técnica de *slowball*, contatamos 30 empresas como potenciais participantes deste estudo, porém, por motivos diversos, 10 delas não se dispuseram a contribuir com a pesquisa.



A escolha da entrevista como técnica de coleta de dados se deve a, primeiro, se ter a certeza de quem respondeu a pesquisa, o que assegurou os propósitos do estudo. Adicionalmente, a interação propiciada pela entrevista e por se utilizar de um formulário semi-estruturado, permitiu a busca de aprofundamento dos questionamentos aos respondentes.

Após a transcrição das entrevistas, a análise dos dados ocorreu através da técnica de análise de conteúdo, com consequente categorização dos dados das entrevistas. A análise de conteúdo segundo Bardin (2016, p. 16) é:

Um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em contante aperfeiçoamento, que se aplicam a “discussos” (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. O fator comum dessas técnicas múltiplas e multiplicadas – desde o cálculo de freqüências que fornece dados cifrados, até a extração de estruturas traduzíveis em modelos - é uma hermenêutica controlada, baseada na educação: a inferência.

Para Martins e Theóphilo (2009) a análise de conteúdo é uma técnica para se estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática, na qual se buscam inferências confiáveis de dados e informações com respeito a determinado contexto, a partir dos discursos escritos ou orais de seus atores e/ou atrizes.

Bardin (2016, p. 125) pondera que as diferentes fases da análise de conteúdo, tal como o inquérito sociológico ou a experimentação, organizam-se em torno de três pólos cronológicos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Com a categorização das entrevistas foi possível identificar grupos com práticas de gestão adotadas nas empresas familiares longevas estudadas, conforme exemplo abaixo:

Transcrições das entrevistas:

- *“Muita coragem, determinação”* (Entrevistado E).
- *“Dedicando todos os dias, abrir e fechar a loja [...]”* (Entrevistado G).

Categoria: Comportamento do Gestor

Prática: Manutenção de Postura de Determinação e Persistência.

A categorização, segundo Bardin (2016), é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos.

Ainda conforme Bardin (2016) as categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registo, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo deste trabalho é de identificar e categorizar as práticas de gestão adotadas em comum por empresas familiares longevas da cidade de Montes Claros/MG. Para atingir os objetivos geral e específicos, através de uma pesquisa qualitativa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, conduzidas individual e pessoalmente com empresários de empresas familiares, longevas e estabelecidas na cidade de Montes Claros/MG.

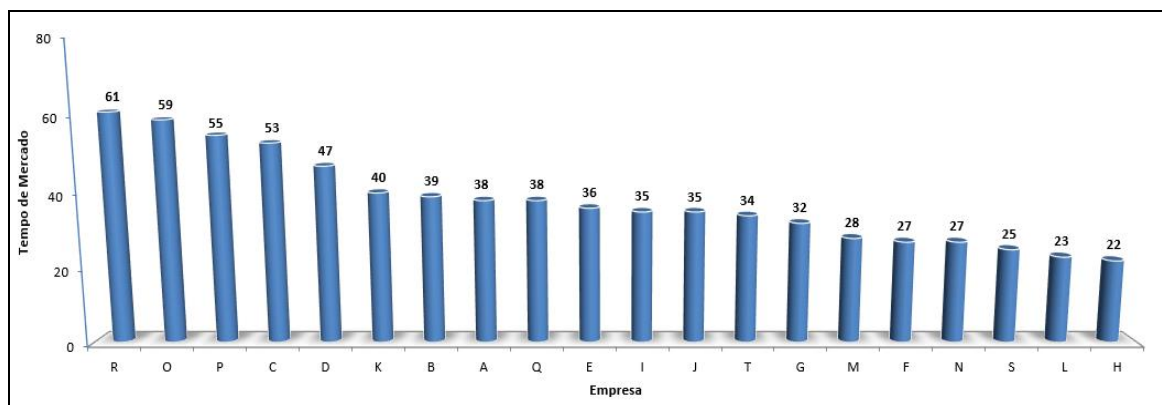
Além de identificar as práticas de gestão apontadas como relacionadas à longevidade dessas empresas e promover uma discussão sobre as mesmas, foi possível considerar aspectos básicos das empresas, relevantes para a pesquisa, como ano de fundação, atividade de atuação, porte, número de empregados, participação de cada um dos envolvidos na empresa conforme o Modelo dos Três Círculos da Empresa Familiar, e existência de eventos importantes, tais como sucessão, fusão, aquisição de outras empresas.

As empresas participantes, bem como os entrevistados, têm suas identidades preservadas, sendo identificados neste trabalho com codinomes.

### 4.1. Perfil das empresas estudadas

Foram entrevistados empresários dos mais diversos ramos de atividade, sendo possível perceber traços de gestão de companhias ligadas ao entretenimento, comércio, indústria, alimentação, saúde, confecção e outros. O Gráfico 2 demonstra a idade das empresas participantes da pesquisa.

**Gráfico 2 – Perfil das empresas estudadas – idade**

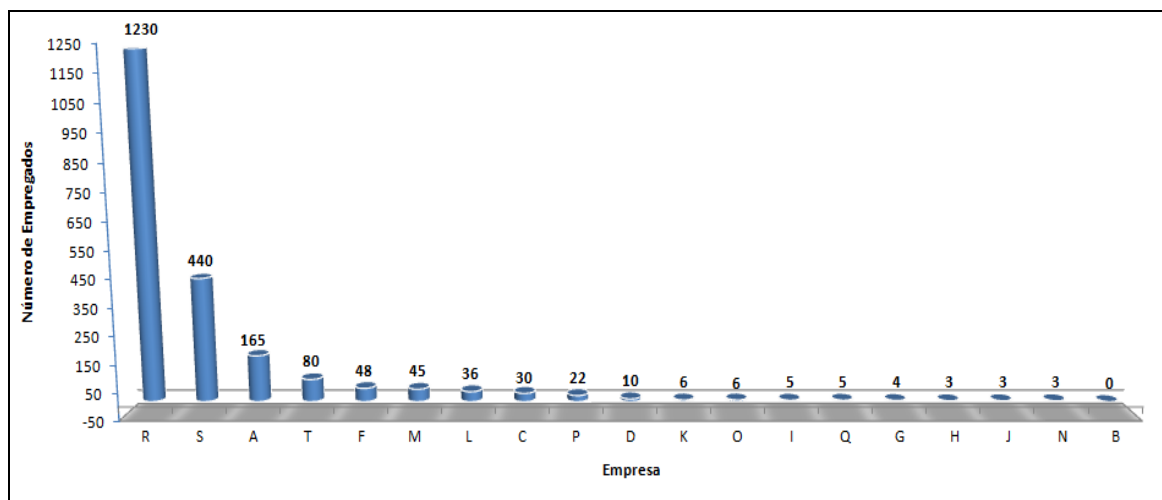


Fonte: elaborado pelo autor, com dados obtidos na pesquisa.

Como evidencia o gráfico, as empresas estudadas têm entre 22 e 61 anos de idade. A média de idade dessas organizações é de 38 anos. Segundo informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas<sup>13</sup> (IBGE) (2005), apenas 10,3% das empresas brasileiras atingem a marca de 20 anos de fundação.

Além da idade, no diagnóstico do perfil das empresas buscou-se informação sobre a quantidade de empregados, dado exposto no Gráfico 3.

**Gráfico 3 – Perfil das empresas estudadas – número de empregados**



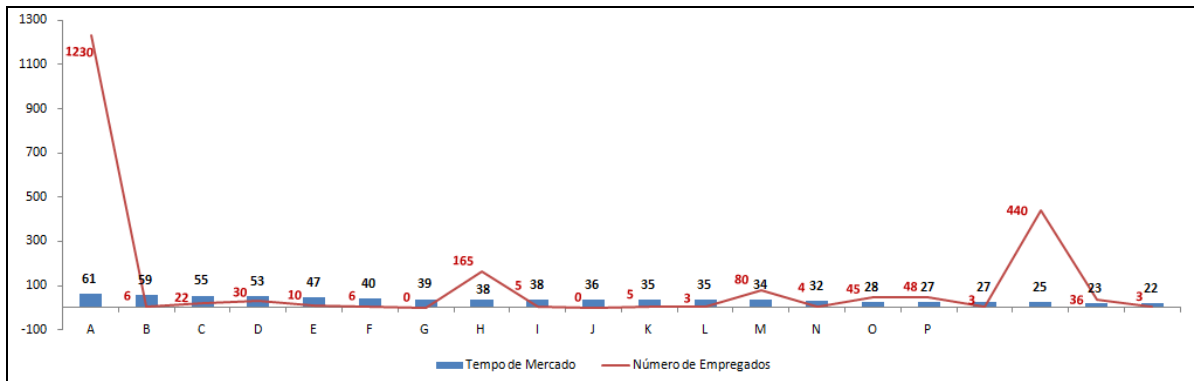
Fonte: elaborado pelo autor, com dados obtidos na pesquisa.

A análise do número de funcionários reforça a heterogeneidade entre as organizações estudadas, pois fazem parte da amostra empresas com nenhum a 1.230 empregados, sendo que nas empresas sem colaboradores todas as funções são distribuídas entre os sócios.

Analisando conjuntamente as duas variáveis até aqui apresentadas, observa-se, como ilustrado no Gráfico 4 que não há, para a amostra estudada, relação entre o tempo de mercado e número de empregados.

<sup>13</sup> Pesquisa anual, sendo de 2017 a publicação mais recente, porém os dados ora referidos não foram analisados na pesquisa mais recente.

**Gráfico 4 – Perfil das empresas estudadas – idade *versus* número de empregados**

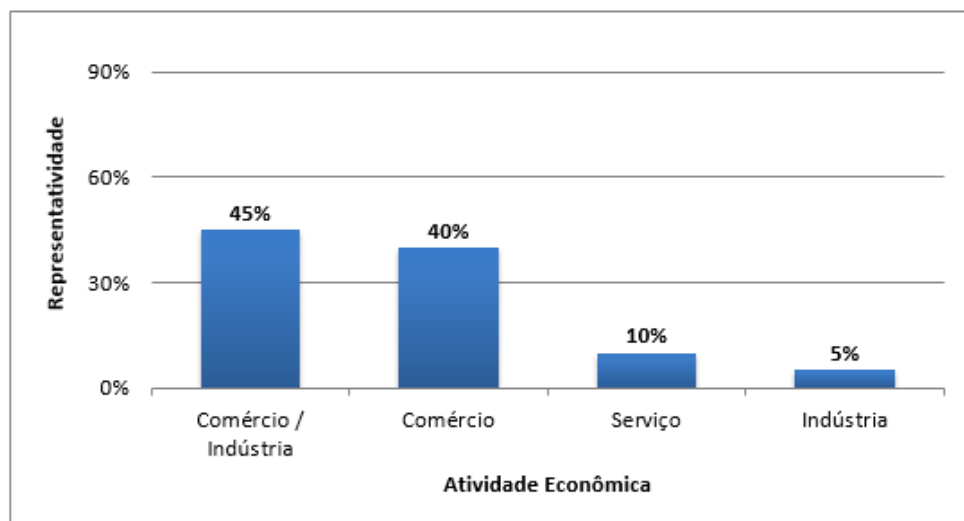


Fonte: elaborado pelo autor, com dados obtidos na pesquisa.

A empresa mais longeva dentre as estudadas, com 61 anos, tem 1.230 colaboradores; a segunda mais antiga, estabelecida, há 59 anos, conta com 6 colaboradores; enquanto que as mais jovens têm 23 e 22 anos, e 36 e 3 colaboradores, respectivamente.

Quanto ao porte, das 20 empresas estudadas, 3 são de grande porte, 2 de médio, 7 de pequeno porte e 8 microempresas. No que se refere à atividade econômica, segundo dados da página Produto Interno Bruto dos Municípios, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2019), cuja última atualização ocorreu com dados de 2017, 60,11% do valor adicionado bruto gerado em Montes Claros advém de Serviços, a qual agrupa Prestação de Serviços e Comércio, o que é consoante com o traço predominante da região. A representatividade por atividade econômica está demonstrada no Gráfico 5.

**Gráfico 5 – Perfil das empresas estudadas – atividade econômica**



Fonte: elaborado pelo autor, com dados obtidos na pesquisa.

A amostra é composta majoritariamente por empresas ligadas às atividades de Comércio/Indústria<sup>14</sup>, seguida de Comércio.

No que se refere à sucessão, uma em cada três das empresas estudadas está na segunda geração, tendo portanto passado por processo de sucessão, enquanto as demais permanecem sob a gestão dos fundadores. O processo de sucessão na empresa familiar, segundo Ricca (2007), é complexo. Para ele, é durante esse processo que as empresas correm risco de sobrevivência, sendo muitas delas vendidas ou fechadas pelos herdeiros.

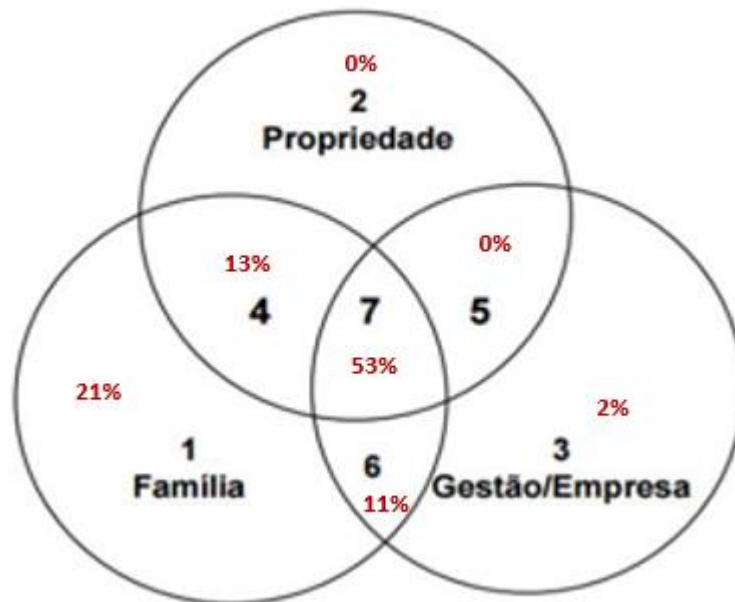
Ainda sobre o perfil das empresas estudadas, se constata que 1 em cada 4 alteraram o CNPJ desde a abertura do primeiro empreendimento, mantendo-se os sócios e nome fantasia; 1 das empresas tentou expandir abrindo filial, mas, posteriormente optou por fechá-la; 1 iniciou as atividades com dois sócios e no decorrer do tempo um comprou a parte do outro e 1 das empresas passou por desmembramento, oportunidade em que um dos sócios se desvinculou para montar outra empresa.

Utilizando o Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar de Gersick *et al* (2006), foi identificada a participação de cada um dos membros da família e acionistas da empresa conforme representado no Figura 5.

---

<sup>14</sup> O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2019) lista para Montes Claros as atividades Agropecuária, Indústria, Serviços (exclusive Administração, Defesa, Educação e Saúde Públicas e Seguridade Social) e Administração, Defesa, Educação e Saúde Públicas e Seguridade Social.

**Figura 5 – Perfil das empresas estudadas – posicionamento dos membros da família e acionistas no Modelo de Três Círculos**



Fonte: Adaptado de Gersick *et al* (2006, p. 6) incluindo dados obtidos na pesquisa.

A Figura 5 apresenta uma forte presença (53%) de membros da família e acionistas das empresas na Posição 7, na qual o indivíduo tem maior grau de interface no sistema, sendo membro da família proprietária, acionista e gestor da empresa; seguido pela Posição 1 (21%) indicativa de quando o colaborador é membro da família mas não possui ações e nem participa da gestão da empresa. É notável também a ausência de pessoas nas Posições 2 e 5, que seriam ocupadas, respectivamente, por acionistas não familiares e não gestores e acionistas não familiares e gestores. Os resultados evidenciam a concentração de poder acionário e de decisão na(s) família(s) proprietária(s).

#### **4.2. Por que deu certo?**

Após o diagnóstico das empresas, o entrevistado foi instigado a relatar, espontaneamente, sob seu ponto de vista, o que levou a que a empresa chegasse a esse longo tempo de vida. Aqui se esperava que, de forma livre, ainda sem conhecimento das práticas de gestão consideradas nos estudos afins como propulsoras da longevidade empresarial, fossem relatados todos os fatores que, na percepção deles, influenciaram na permanência da empresa no mercado por tão extenso período de tempo.

Dessa forma, a primeira pergunta do questionário não trazia consigo nenhuma indicação das categorias listadas na literatura como motivadoras da longevidade das empresas. A pergunta formulada foi:

A sua empresa foi selecionada para este estudo por ter mais de 20 anos de existência.

No seu entendimento, o que levou a que a empresa chegasse a esse longo tempo de vida?

O que você destaca, no jeito de administrar a empresa, seja em relação ao ambiente externo, seja em relação ao ambiente interno, que pode explicar essa longevidade?

Dessa forma, os respondentes foram levados a refletir e relatar livremente ‘Por que você acha que deu certo?’, momento em que surgiram várias falas, algumas contendo termos que levaram a se identificarem práticas de gestão que já haviam sido encontradas em estudos afins e outras referências feitas pelos entrevistados e que consuziram a práticas não identificadas *a priori*:

*“A primeira coisa é saber o que está fazendo, a segunda coisa é muito trabalho, você pode trabalhar muito se não tiver foco, ficar disperso né? Então não adianta, primeiro você tem que ter foco. A segunda coisa é muito trabalho e a terceira coisa, às vezes muda um pouquinho, é a visão entre o que é privado (particular) e o que é empresa. Não misturar o que é pessoa física e pessoa jurídica, né? Fazer essa distinção. Tem outra coisa também pra falar que é o seguinte, porque nós pegamos, ao longo desse tempo, que é muito tempo. Nós pegamos três crises econômicas do país muito fortes. As duas primeiras, eu pra te falar a verdade hoje eu não sei nem como que nós escapamos delas... Quando você está com dificuldade econômica para recapitalizar é muito complicado... Na terceira crise já foi mais tranquilo, já estávamos capitalizados, foi mais tranquilo. E, basicamente... a empresa depende de pessoas, a empresa é um nome, a empresa depende de pessoas, pessoas que começa pela direção e as pessoas que a gente forma dentro da empresa, [...] um mecanismo que eu achei de manter os funcionários, porque você demitir uma pessoa é muito caro, e formar é pior, além disso tem a relação de confiança...”*  
(Entrevistado A).

*“Eu tenho a impressão que é pela simplicidade do modo de ser. João nunca teve essa arrogância de ter comércio de grande porte, sempre tratou a empresa como se fosse um boteco. Boteco que todo mundo entra, seja do mais simples ao mais sofisticado, o mais arrogante o mais ponderado, eu acho que nem tanto o exterior, nem o interior, eu acho assim, pela simplicidade dos pontos que João já teve. Às vezes, você tem uma empresa de porte mais avantajado, mas assim... tudo moderno, sofisticado e a pessoa mais simples que quer entrar, não sente o acolhimento. A gente faz amizade com o pessoal, às vezes com o pessoal de mais idade do que com os mais novos. Pois os mais novos buscam uma sofisticação, querem um ambiente cheio de modernidade. Pra ter uma ideia, João tem quase 40 anos de comércio e nem cartão de crédito aceita aqui na empresa. A evolução não chegou. Aqui não tem telefone, aqui não tem máquina de cartão, nem internet, nem Facebook, aqui fica dentro do padrão do mais simples” (Entrevistado B).*

*“Qualidade e confiabilidade em nossos produtos, persistência, dedicação, comprometimento com causas sociais e da saúde, credibilidade que foi sendo construída durante esse período” (Entrevistado C).*

*“Muita coragem, determinação. A maneira de atender o freguês, levando sempre a sério, nunca brincar com o freguês, muito respeito. Não deixar que o freguês tome conta do ambiente, sabendo respeitar o proprietário. Manter o ambiente sempre limpo. Ótimo relacionamento entre os sócios, tomar decisões em conjunto. Nunca houve divergências entre os sócios. Pelo relacionamento acho que deu certo” (Entrevistado E).*

*“Dedicando todos os dias, abrir e fechar a loja, pesquisa, sempre estar pesquisando produtos, preocupação com cliente e pé no chão na hora de investir, na hora de retiradas pessoais, sempre ter o pé no chão” (Entrevistado G).*

*“Acredito que seja o estabelecimento de práticas de gestão, criação de processos, comprometimento desses processos, envolvimento da equipe toda nesses processos, busca de conhecimento para sempre melhorar esses processos e comprometimento do proprietário com os resultados que esses processos vão estar mostrando” (Entrevistado K).*



*“Compromisso, trabalho, busca de inovação, acompanhar as tecnologias, porque nós somos fabricantes, então temos que estar por dentro do que existe de atual, bons parceiros, bons colaboradores, todo mundo empenhado, e, bons clientes também, a gente trabalha com uma clientela, graças a Deus, muito boa”* (Entrevistado L).

A partir da análise de conteúdo e através do processo de categorização, essas e outras falas dos respondentes foram organizadas em categorias que representam as práticas de gestão motivadoras da longevidade das empresas estudadas. As categorias extraídas das manifestações dos entrevistados, além de reforçar a importância de algumas práticas citadas no referencial teórico deste trabalho, revelam outras inéditas, todas como segue:

- Empresa A – Comportamento do Gestor, Disciplina, Finanças, Pessoas;
- Empresa B – Clientes;
- Empresa C – Comportamento do Gestor, Produtos, Responsabilidade Social;
- Empresa D – Clientes, Pessoas;
- Empresa E – Clientes, Comportamento do Gestor, Disciplina, Processo Decisório;
- Empresa F – Ambiente;
- Empresa G – Clientes, Comportamento do Gestor, Finanças, Inovação;
- Empresa H – Comportamento do Gestor;
- Empresa I – Ambiente, Clientes, Lideranças, Produtos;
- Empresa J – Comportamento do Gestor;
- Empresa K – Comportamento do Gestor, Inovação, Lideranças;
- Empresa L – Ambiente, Clientes, Comportamento do Gestor, Inovação, Parcerias, Pessoas;
- Empresa M – Ambiente, Clientes, Disciplina, Pessoas, Produtos;
- Empresa N – Clientes e Lideranças;
- Empresa O – Ambiente, Disciplina, Finanças;
- Empresa P – Ambiente, Disciplina, Pessoas;
- Empresa Q – Ambiente, Produtos;
- Empresa R – Ambiente, Clientes, Comportamento do Gestor,

- Disciplina, Lideranças, Inovação, Pessoas;
- Empresa S – Comportamento do Gestor, Finanças, Inovação, Pessoas, Produtos;
- Empresa T – Comportamento do Gestor, Estratégias.

Nas respostas dos entrevistados, foram identificadas categorias não citadas nas concepções dos estudos que foram referências teóricas deste trabalho - Empresa Viva, Empresa Vencedora, Empresa Visionária e Empresa Grandiosa. O Quadro 6 compara as categorias presentes no referencial teórico com as diagnosticadas na pesquisa empírica.

**Quadro 6 – Comparativo entre as categorias do referencial teórico e as identificadas na pesquisa empírica**

CATEGORIA	REFERENCIAL TEÓRICO	PESQUISA EMPÍRICA
Ambiente	X	X
Disciplina	X	X
Finanças	X	X
Inovação	X	X
Lideranças	X	X
Pessoas	X	X
Processo Decisório	X	X
Estratégias	X	X
Parcerias	X	X
Identidade	X	
Metas de Desempenho	X	
Tecnologia	X	
Clientes		X
Produtos		X
Comportamento do Gestor		X
Responsabilidade Social		X

Fonte: elaborado pelo autor, com dados obtidos na pesquisa.

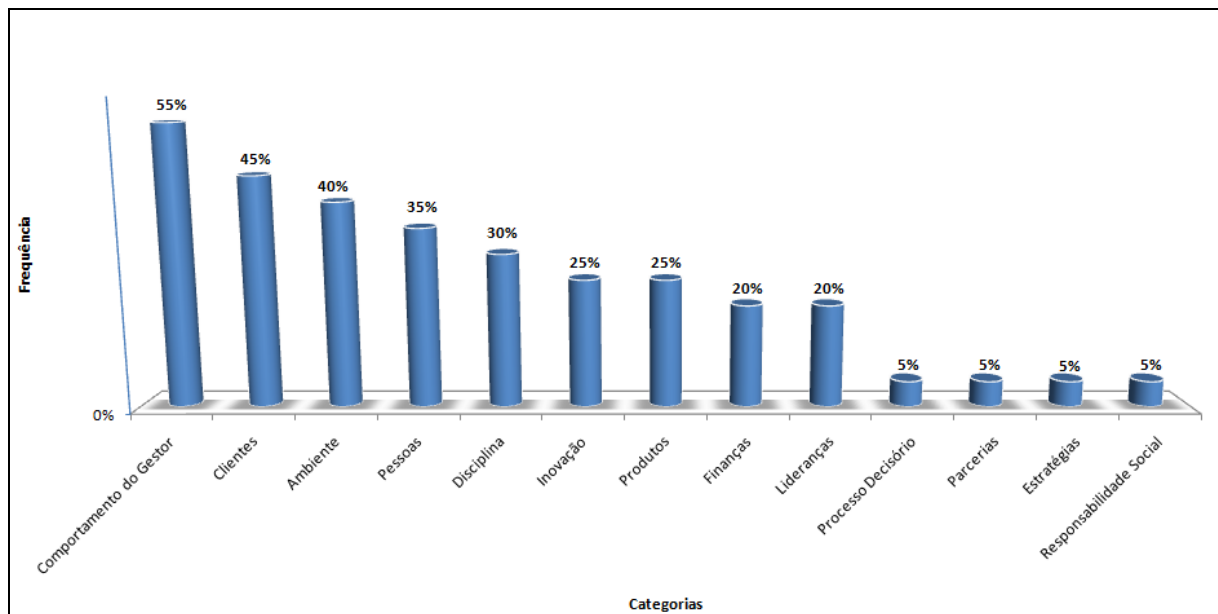
As categorias Ambiente, Disciplina, Finanças, Inovação, Lideranças, Pessoas, Processo Decisório, Estratégias e Parcerias, sugeridas pela literatura, tiveram sua importância confirmada nas respostas à questão aberta. Já as categorias Identidade, Metas de Desempenho e Tecnologia, listadas na literatura, não foram citadas pelos entrevistados.

A formulação dessa questão inicial, na qual se pretendia captar a percepção do entrevistado quanto aos motivos da longevidade da empresa, sem que antes lhe fosse apresentada uma lista, fez surgir novas categorias: Clientes, Produtos, Comportamento do

Gestor e Responsabilidade Social foram acrescentados pelos respondentes à lista de categorias motivadoras da permanência no mercado.

A frequência com que essas categorias foram citadas pelos entrevistados é representada no Gráfico 6.

**Gráfico 6 – Frequência com que as categorias identificadas com a longevidade empresarial foram citadas espontaneamente pelos entrevistados**



Fonte: elaborado pelo autor, com dados obtidos na pesquisa.

Ao categorizar e agrupar respostas ao questionamento “Por que você acha que deu certo?”, se nota que as categorias não abordadas pela literatura e trazidas pelos entrevistados - Clientes, Produtos, Comportamento do Gestor e Responsabilidade Social - representam 41% das citações. Sendo que Comportamento do Gestor e Clientes foram citadas, cada qual, em aproximadamente metade das entrevistas.

Estas são algumas das manifestações dos entrevistados relacionadas a essas categorias:

Comportamento do Gestor:

*“Muita coragem, determinação”* (Entrevistado E).

*“Dedicando todos os dias, abrir e fechar a loja [...]”* (Entrevistado G).

*“Perseverança, determinação no trabalho que a gente faz, na luta do dia a dia” (Entrevistado H)*

Cientes:

*“[...] a fidelização do cliente, e no decorrer do tempo, os avós foram passando pros pais, pros filhos, pros netos e tem esse vínculo até hoje na empresa com alguns clientes, sempre mantém. [...] E a questão também do atendimento, que o atendimento diferenciado que a gente faz, é que o cliente chega, sente-se à vontade, sabe o lugar que está comprando, temos clientes desde a fundação da loja, que têm a prática de estar comprando aqui com os filhos...” (Entrevistado N).*

*“Administração cuidando com atenção, principalmente do acolhimento e conforto dos funcionários e do atendimento aos clientes, de serem bem atendidos, [...] para poupar tempo na fila e tudo que leve ao conforto e agilidade no atendimento” (Entrevistado D).*

*“A forma de atender os clientes” (Entrevistado I).*

Produtos:

*“[...] qualidade e confiabilidade em nossos produtos” (Entrevistado C).*

*“Outra coisa é a responsabilidade com o cliente, eu falo que a prestação de serviço com qualidade, do atendimento na venda até a entrega [...], esse sempre foi o feedback, sempre foi uma grande fortaleza da empresa, dar um suporte, prestar um excelente nível de serviço para o cliente, da hora que ele entra numa loja até a hora que ele finaliza o serviço, e quando tem problema a gente fala que é o pós-venda sempre foi muito primado pelos sócios” (Entrevistado M).*

*“Manter a variação de produto que a gente tem, porque é difícil sobreviver com uma loja só de roupa, só masculino, só feminino ou só infantil ou só cama, mesa e banho, ou só de presentes [...]. Então essa variedade que é magazine. Que a pessoa que chega para comprar uma calça e uma blusa, se quiser pro filho, tem, se quiser levar um presente de casamento, tem. Se for presente para criança, tem!” (Entrevistado Q).*

## Responsabilidade Social:

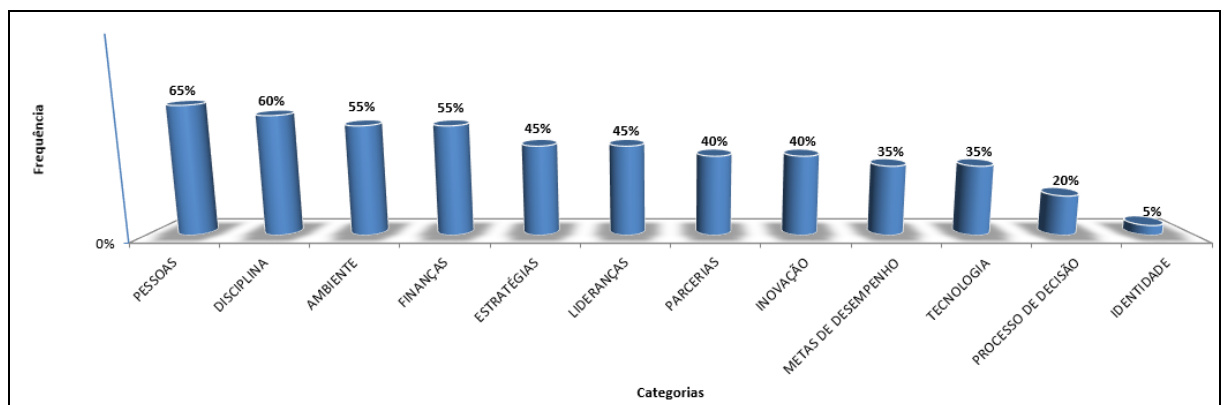
*“[...] comprometimento com causas sociais, credibilidade que foi sendo construída durante esse período” (Entrevistado C).*

Após esse momento, de oportunizar que pudessem falar livremente sobre os motivos da longevidade de sua empresa, foram apresentadas aos entrevistados categorias correspondentes às práticas de gestão comuns às empresas longevas listadas nos estudos que as intitularam como Empresa Viva, Empresa Vencedora, Empresa Visionária e Empresa Grandiosa.

### 4.3.Importância das práticas de gestão no longo tempo de existência das empresas

Em um segundo momento, foi solicitado que os respondentes apontassem de uma lista, as 5 (cinco) categorias que consideram mais importantes para explicar o longo tempo de existência da empresa. A frequência com que as categorias foram indicadas está representada no Gráfico 7.

**Gráfico 7 – Frequência com que as categorias listadas na literatura identificadas com a longevidade empresarial foram destacadas como mais importantes pelos entrevistados**



Fonte: elaborado pelo autor, com dados obtidos na pesquisa.

Em um âmbito geral, se destaca a categoria Pessoas, citada por 65% dos entrevistados, seguidas de Disciplina, mencionada por 60%, e Ambiente e Finanças indicadas

por 55%. Outras categorias foram destacadas por pequenos percentuais de entrevistados, como Processo de Decisão (20%) e Identidade (5%).

Verifica-se que é maior a importância dada à categoria Pessoas nas empresas com maior número de empregados. Averiguou-se que 5 das 8 empresas com mais de 30 colaboradores ressaltaram a importância das pessoas na organização.

Constatou-se também nas empresas que passaram por sucessão a predominância da categoria Pessoas, sendo citada por 4 das 6 empresas que estão sob direção da segunda geração, enquanto as categorias Ambiente e Liderança são consideradas motivadoras da longevidade por apenas 2 e Identidade por 1 desses entrevistados.

Dentre as empresas que são geridas pelo fundador, se observa maior aderência às categorias Pessoas, Disciplina e Ambiente, selecionadas por 9 dos 14 entrevistados, ao passo que se apresenta menor frequência das categorias Metas de Desempenho, Tecnologia e Processo de Decisão, citados por 4 dos entrevistados desse grupo.

Nas empresas que têm o Serviços como atividade principal, as categorias que segundo os gestores estão diretamente correlacionadas à longevidade são Disciplina, citada por 8 de cada 10 entrevistados; Pessoas e Finanças, indicadas por 7 de cada 10 entrevistados. Para as empresas ligadas à atividade Serviços/Indústria, as principais categorias são Pessoas e Ambiente, apontadas por 8 e 7 de cada 10 entrevistados, respectivamente. Identifica-se ainda que as Indústrias elegeram Estratégias, Lideranças e Tecnologia.

O Quadro 7 compara a frequência das categorias presentes nas duas discussões até aqui levantadas. Para essa comparação, foram consideradas apenas as categorias baseadas nos estudos anteriores, não incluindo aquelas citadas espontaneamente pelos entrevistados na primeira questão.

**Quadro 7 – Comparativo da frequência das categorias presentes nas duas discussões**

Categoria	Posição Ranking	
	Pergunta Livre	Indicação 5+
Ambiente	1 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>
Pessoas	2 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>
Disciplina	3 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>
Inovação	4 <sup>a</sup>	5 <sup>a</sup>
Finanças	5 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>
Lideranças	5 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>

Fonte: elaborado pelo autor, com dados obtidos na pesquisa.

Analisando, em comparação, as categorias presentes nas respostas às duas questões até aqui discutidas - questão livre e questão em que foi solicitado aos entrevistados elegerem as cinco categorias mais importantes para a longevidade de sua empresa, a partir de uma lista -, e ordenando as respostas, se observa que seis categorias se incluem nas primeiras posições de ambos os rankings: Ambiente, Pessoas, Disciplina, Inovação, Finanças e Lideranças.

Na análise da questão com respostas livres, duas categorias foram as mais mencionadas, e apontadas com maior frequência do que todas as outras, como demonstrado no Gráfico 7: Comportamento do Gestor e Clientes.

Assim, as categorias que se elege neste estudo, como as caracterizadoras da longevidade nas empresas da amostra, são essas oito: como demonstrado no Quadro 8. Adota-se este critério, inclusive, porque nenhuma das categorias foi apontada unanimemente pelos entrevistados entre as por eles consideradas como as cinco mais importantes para a longevidade da empresa.

**Quadro 8 – Categorias da longevidade nas empresas da amostra**

<b>CATEGORIA</b>
Ambiente
Clientes
Comportamento do Gestor
Disciplina
Finanças
Inovação
Lideranças
Pessoas

Fonte: elaborado pelo autor, com dados obtidos na pesquisa.

#### **4.4. Experiências das práticas de gestão elencadas pela literatura nas empresas estudadas**

Este tópico traz uma discussão acerca de cada uma das categorias representativas das práticas de gestão identificadas pelos estudos que serviram de base teórica para este trabalho: tanto as mais bem posicionadas no ranking, e que compuseram as categorias caracterizadoras da longevidade nas empresas da amostra, quanto as citadas com menor frequência, mas que têm importância por terem sido mencionadas nas respostas. Os

entrevistados compartilharam suas experiências de como essas práticas são conduzidas no dia a dia da empresa.

As categorias estão elencadas, em cada tópico, em ordem decrescente de frequência com que foram mencionadas pelos entrevistados na segunda fase de coleta de dados – o que revela o nível de importância por eles atribuído.

#### **4.4.1. Categorias caracterizadoras da longevidade nas empresas da amostra**

##### **4.4.1.1. Pessoas**

Dentre as categorias citadas pela literatura base deste estudo, a categoria Pessoas foi a mais representativa nas respostas dadas pelos respondentes, sendo citada por 65% dos entrevistados, como nas seguintes falas:

*“[...] a empresa depende de pessoas [...] pessoas que começa pela direção e as pessoas que a gente forma dentro da empresa [...] grande parte dos funcionários tem mais de 20 anos de casa, os mais recentes têm no mínimo 10 anos de casa”* (Entrevistado A).

*“A empresa consegue o apoio dos funcionários, existe um ambiente de comprometimento e parceria entre eles (entre si) e a empresa. A empresa valoriza os funcionários, isso é feito através de vários critérios, desde o acolhimento, atenção, respeito até as recompensas de cunho financeiro”* (Entrevistado D).

O processo de valorização das pessoas inclui a capacitação dos empregados para execução de suas atividades, a preocupação e cuidado com o seu bem-estar, bem como o reconhecimento moral e financeiro, e retenção de talentos:

*“Nós temos vendedores com mais de dez anos de empresa. É uma empresa que sempre prezou pelos seus funcionários. Então o ativo, que é os recursos humanos, ele sempre foi muito valorizado. Temos esse ponto que é de suma importância, são pessoas profissionais que sempre foram muito respeitados e têm esse sentimento de donos da empresa, de cuidados de donos, sempre tiveram relações diretas*



*com os sócios da empresa, por eles participarem ativamente da vida do negócio” (Entrevistado M).*

Robbins (2000) esclarece que a motivação é a disposição de exercitar um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer uma necessidade individual. Já para Beuren e Silva (2014) existe a necessidade do alinhamento dos objetivos da organização com os dos colaboradores, a fim de complementar a satisfação de ambas as partes.

Concomitante ao reconhecimento da importância dos colaboradores para a organização, se destaca o desafio da gestão de pessoas. Conciliar as necessidades e interesses de ambos, bem como garantir que a equipe expresse a disciplina almejada pelos líderes e a busca pelos objetivos da organização, requer esforço contínuo.

#### **4.4.1.2. Disciplina**

Frente aos comentários dos entrevistados, nota-se nas empresas estudadas um acompanhamento intenso de regras pré-estabelecidas e rígido controle:

*“Há regras estabelecidas pela empresa e controle para que sejam cumpridos” (Entrevistado D).*

*“Disciplina no ambiente de trabalho só! Fora do serviço não me interessa o que a pessoa faz. Vida privada não me interessa o que a pessoa faz ou deixa de fazer, obviamente você vê o resultado no serviço, se a pessoa sai... bebe... não trabalha! não produz! Geralmente sai (da empresa) mais cedo. Aí é o seguinte, então, dentro do ambiente de trabalho a gente tem que ter disciplina. Todos nós temos dentro da gente intrínseca a propriedade dos fluidos, todo fluido tende ao menor nível de energia possível, por exemplo, você tem uma garrafa aqui cheia d’água, a água fica no formato da garrafa, se fizer um furinho a água desce [...] a gente é assim também, o que faz a gente é esse envolto que é a liderança, que faz a disciplina, tem que ter disciplina se não, não funciona” (Entrevistado A).*

*“Trabalho duro não aceita brincadeiras” (Entrevistado E).*

*“Horário rígido” (Entrevistado E).*

*“Controle. Tem que ter controle, pois o ser humano, se deixar, tende a acomodar, mesmo a gente tendo controle, tem que estar chamando, fazendo reuniões, chamando, porque tem essa tendência ao relaxamento” (Entrevistado G).*

*“A gente tem as normas estabelecidas para serem cumpridas. É tudo normatizado” (Entrevistado L).*

*“Disciplina e respeito. Você tendo disciplina você tem respeito com o próximo, você tem paciência pra estar agindo com o próximo, você está lidando no dia a dia, que você tem que ter um curso praticamente de psicólogo pra estar um atendendo o outro. Eu acho que assim, com as funcionárias é mais a que vem de casa, mas a gente impõe com horário de almoço, com relação às vendas, se começou a atender um cliente, termina, deixa o cliente satisfeito, com relação a isso não temos problemas, é disciplina até demais” (Entrevistado N).*

Nas organizações se desenrolam complexas e contraditórias relações de poder e de trabalho, desenvolvem-se mecanismos de controle, de disciplina e de regras, estruturam-se formas de gestão e se constituem aparelhos psíquicos grupais nos quais operam as relações objetivas e subjetivas dos sujeitos individuais e coletivos (LEAL *et al*, 2007).

Corroborando com o entendimento de Leal *et al* (2007), observa-se nas empresas estudadas ampla definição de regras e ferramentas de controle dos comportamentos que podem interferir no atingimento dos objetivos e na imagem da empresa frente aos clientes, fornecedores e comunidade em geral.

#### **4.4.1.3. Ambiente**

Indicada por 6 a cada 10 dos entrevistados, a categoria Ambiente abrange todas as interações internas e externas da empresa, como as existentes com o mercado financeiro, a legislação e os concorrentes.

Para os gestores de empresas longevas entrevistados neste estudo, estar atento às exigências dos ambientes interno e externo é de suma importância:

*“[...] uma empresa hoje tem que observar os movimentos, as oscilações de mercado a própria concorrência, novos nichos de*

*mercado, as atualizações, novas oportunidades de negócio [...]” (Entrevistado C).*

*“[...] todo ano eu vou a SP na feira [...] ela é a nível de América Latina, é a maior da América Latina. Já vou há 13 anos seguidos. Lá é a tendência de todo o mercado [...], que você vai trazer uma informação que vai fazer diferença dentro da casa, tem anos que são melhores, outros piores, o importante é isso, trazer as novidades.*

*[...] Também temos que atender o que o cliente pede no balcão, por isso o dono tem que estar dentro da loja, até para escutar uma reclamação do cliente, que se você ficar só no escritório você não acompanha, pois seu funcionário nem sempre vai te passar essa reclamação, de vez em quando um passa, mas nem sempre, nem a metade [...]” (Entrevistado F).*

*“Acompanho os preços dos concorrentes através dos orçamentos que o cliente traz, olho a mercadoria, a qualidade, (porque) pode ter diferença de preço e de qualidade, uma coisa é o preço, outra coisa é a mercadoria, dependendo do que estiver acontecendo fora, faço adaptações e tiro aprendizagens” (Entrevistado H).*

*“A gente procura, tanto os funcionários como o dono, estar sempre atualizando, assistindo matérias, jornais, tendo a oportunidade de estar inovando, tanto nos produtos como no atendimento ao público, estar observando também os concorrentes e como o mercado está se desenvolvendo, buscando adaptar” (Entrevistado I).*

Li e Calantone (1998) defendem que um dos pilares da competência de Conhecimento de Mercado é o processo de comunicação e cooperação entre as áreas que subsidiam adequadamente marketing, pesquisa e desenvolvimento, engenharia e produção no desenvolvimento de suas atividades, pois, na luta por um espaço na mente dos seus consumidores as empresas necessitam diagnosticar o que os seus clientes valorizam, as suas preferências, os motivos pelos quais fazem escolhas, quanto eles estão dispostos a pagar, entre outras inúmeras informações.

Conforme se pode depreender das respostas, se adaptar às mudanças do mercado e promover um ambiente interno saudável para trabalhar e aconchegante aos clientes é considerado primordial à sustentabilidade das empresas da amostra estudada.

#### 4.4.1.4.Finanças

Uma gestão financeira eficiente exige, além de conhecer e avaliar constantemente a situação patrimonial e de caixa da empresa, tomar decisões que assegurem sua saúde financeira. Esse aspecto é observado nos relatos dos respondentes das empresas longevas de Montes Claros/MG:

*“Finanças, se não tiver dinheiro não tem jeito. Faz acompanhamento do custo [...] e o que está recebendo, não pode comprar mais caro que vende, não tem dívidas bancárias, nem tributárias”* (Entrevistado A).

*“Compras, o máximo à vista”* (Entrevistado B).

*“[...] as decisões (de compras, vendas a prazo, empréstimos e investimentos) são sempre pessoais, é sempre ter o pé no chão em termos de investimento, de retiradas pessoais”* (Entrevistado G).

*“Sobre compras, um exemplo, eu e ele (sócio) fazemos as compras aqui, baseados no que está vendendo. A gente procura ver com o restante dos vendedores o que de fato está faltando ou precisando. Prazo a gente trabalha com prazo de acordo com o fornecedor, a gente vende de acordo como é comprado. Empréstimos tem muito tempo que a gente não faz. Investimento seria mais na parte estrutural [...], o que sobra de lucro a gente investe em parte estrutural. A empresa mantém as finanças em equilíbrio”* (Entrevistado I).

*“A gestão financeira é importantíssima, uma clara divisão, você tem que tirar a sua gestão pessoal e gestão da empresa”* (Empresa K).

Gestores entrevistados mostraram que, assim como destacado por Barabel, Martins e Oliveira (2010), planejar e controlar são medidas indispensáveis para a sobrevivência da empresa e que através do planejamento financeiro é possível realizar uma gestão financeira eficiente. Essa medida analisa antecipadamente os riscos e torna mais segura a solução de imprevistos. Os recursos da empresa podem ser mais bem utilizados se realizado um planejamento que contemple suas necessidades:

*“E finanças, mantendo o controle, porque no âmbito familiar, a gente sempre pensa um pouco mais à frente, porque a gente não sabe o*

*que pode ocorrer, sempre tem que ter um controle, estar preparado para o que possa ocorrer mais à frente. Sim, temos uma regra; a gente sempre compra com a necessidade do cliente que vem aqui na loja e algumas novidades que a gente vê no mercado. [...] Questões de compra hoje, a gente teve que dar uma maneirada, não podemos manter muito estoque, mercadoria parada muito tempo é prejuízo, então a gente passou a ter o estoque em trânsito, tem um pouco aqui, vendi, chega na margem de segurança, liga e pode mandar, aí que passei a ter um controle” (Empresa N).*

Gitman (2004) afirma ainda que os planos financeiros e orçamentários são os principais fatores que ajudam a estabelecer um roteiro para atingir os objetivos da empresa, pois como refletem em todos os setores, funcionam como um mecanismo de controle para as demais atividades.

Observou-se que a categoria Finanças é uma preocupação diária dos entrevistados, presente nas mais diversas decisões do negócio, desde compras a gestão de preços de venda e principalmente na clara divisão entre as pessoas física e jurídica.

#### **4.4.1.5.Lideranças**

Conectada à Estratégia da organização está a Liderança, que Maximiano (2012) defende por ser o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Estas são as principais características destacadas pelos entrevistados como peculiares aos líderes atuantes nas empresas estudadas:

*“Centralizador, sensato, várias características pra citar, sou suspeito pra falar, mas meu pai é muito inteligente, analisa bem as coisas” (Entrevistado I).*

*“Eu sou mais afoito, se acontece alguma coisa, eu já quero tomar uma providência. Minha irmã é mais cautelosa. E meu irmão veio fazer uma coisa que ajuda muito, pois eu não tenho habilidade pra sentar atrás de uma mesa e ficar analisando planilha. Eu acho que as diferenças completam a situação” (Entrevistado F).*

*“(Liderança) Acho que são pessoas muito empenhadas e que vestem a camisa da empresa e estão buscando alcançar os resultados que a empresa precisa. Não temos nenhuma avaliação por escrito, mas a*

*geste está sempre avaliando em termos de resultado. E quando tem alguma coisa de errado, a gente chama, procura corrigir, isso é avaliado bem de perto” (Entrevistado L).*

*“São pessoas que tem muita atitude, são pessoas que tem um cargo de confiança, são pessoas que tem no DNA delas motivação e atitude. O que a gente mais observa é se a pessoa tem atitude, se é determinada, que gosta de fazer as coisas, de não deixar para amanhã o que pode ser feito hoje, já trazer para gente a solução, não os problemas. Problemas tem toda hora, mas é importante já apresentar a solução, esse é o perfil ideal pra líder” (Entrevistado R).*

*“A liderança nossa a gente procura formar dentro da própria empresa, são pessoas que se sobressaem, são as mais comprometidas. Com o passar do tempo a gente vai descobrindo essas pessoas e vai investindo nessas pessoas, e na hora certa a gente passa a promover essa pessoa para um cargo acima do que ela está exercendo. A partir disso aí a gente procura investir nessa pessoa em cursos fora da empresa, em treinamentos fora da cidade em outros centros como BH. Então as lideranças... procuramos realmente fazer as pessoas e valorizar as pessoas que estão dentro da empresa. Para que elas se sintam parte da empresa e faça seu trabalho para atender os anseios da empresa, para que os funcionários valorizem a empresa também” (Empresa S).*

Liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas (BOWDITCH E BUONO, 1997).

Nota-se a satisfação de gestores entrevistados frente à atuação de seus líderes, os quais se colocam como peças-chave no controle e atingimento dos objetivos da organização.

#### **4.4.1.6. Inovação**

A categoria Inovação foi lembrada por 4 de cada 10 dos gestores no momento de indicar as 5 categorias mais estimuladoras da longevidade de sua empresa:

*“A busca de inovação é constante, principalmente no que diz respeito ao conforto e entretenimento enquanto o cliente aguarda o atendimento. Já houve inovação nesse sentido em relação ao mercado local, o último foi o sistema de áudio para comunicar com o cliente em atendimento”* (Entrevistado D).

*“Sempre em busca de inovar. Sim, a gente tem alguns produtos que a gente trabalha que são bem diferenciados, e adaptados para a realidade do norte de Minas. Então, esses produtos que nós fabricamos, eles são produtos que realmente têm resultados e que fazem a diferença para os nossos clientes”* (Entrevistado L).

*“A loja virtual que citei, também tem o clube de vantagens [...] onde o cliente faz suas compras ele é cadastrado, toda compra vai gerando dados ali e esses dados são compilados para cada cliente, que recebe ofertas diferenciadas e personalizadas. O sistema vai vendo o comportamento do cliente, o hábito de compras e vai sugerir pra ele a promoção de acordo com o hábito de consumo dele”* (Entrevistado R).

*“Mudar modo de pagamento dos clientes, em parcelamentos longos, coisas mais internas da empresa, acompanhando coisas que já tinha no mercado, facilitar em 10 vezes no cartão, procurar colocar outros produtos [...] e ao mesmo tempo com cautela, porque o mercado está tão difícil”* (Entrevistado O).

Essas convicções se fortalecem ao observarmos que Tidd e Bessant (2015) defendem que a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas, porém, não consiste apenas na abertura de novos mercados, pode também significar novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros.

Os trechos supracitados apontam como que essas organizações buscam fazer ‘algo mais’ aos clientes na promoção do bem estar, qualidade no atendimento e dos produtos, revelando o anseio de ocupar uma posição privilegiada na preferência dos clientes.

#### **4.4.2.Outras categorias consideradas pelos estudos afins**

##### **4.4.2.1.Estratégias**

Percebe-se que há uma etapa de definição da estratégia nas empresas aqui estudadas, que após definição, é amplamente divulgada aos colaboradores. Nota-se ainda que estas estratégias permeiam o atendimento e a busca de satisfação do cliente.

*“São feitas reuniões semanais e, quando há necessidade, para que sejam passadas as estratégias para os funcionários”* (Entrevistado D).

*“Temos estratégia bem definida, a gente faz o planejamento estratégico, senta todos os sócios, planeja, faz todo estudo e em seguida colocamos as metas e prazos. A gente tem uma convenção anual, que a gente passa por todos e colocamos a estratégia, mercado, e a gente traça essa meta juntamente com todos os diretores, e esses diretores replicam para os nossos líderes e os líderes replicam para os nossos colaboradores”* (Entrevistado R).

*“A estratégia hoje é se manter no mercado”* (Entrevistado J).

*“No cenário atual, a única preocupação nossa, devido a essa crise que está atingindo muitas empresas na cidade, é pagar as contas e permanecer no mercado. Porque, realmente, o cenário nosso é de crise, o financeiro do Brasil. Então é manter no mercado para depois que passar a crise a gente pensar em alguma expansão, aumentar a loja, abrir em outra cidade e outras”* (Entrevistado I).

Para Pinto (2006), estratégia é a efetiva capacidade de ancorar de forma competente os reais desafios [...] procurando eliminar ou atenuar os aspectos negativos de todos os fatores externos e internos que conspiram contra uma trajetória constante, e objetivando sempre os melhores resultados possíveis para os esforços despendidos.

Uma empresa que possui estratégia clara e definida, com objetivos cascadeados e divulgados a todo o corpo de colaboradores, internaliza neles o sentimento de pertencer à organização e de ser responsável pela busca dos objetivos propostos pela alta direção. Outro fator importante é a divulgação do acompanhamento de metas, objetivos atingidos e/ou redimensionamento dos mesmos, bem como programas de recompensas pelos resultados obtidos, seja de cunho moral ou financeiro.

#### **4.4.2.2.Parcerias**



Parcerias é reconhecida como importante fator para a longevidade por 4 de 10 das empresas que contribuíram com este estudo, as quais nos permitiram registrar sua concepção e experiências a respeito do tema:

*“Fazemos parcerias, o que não é do nosso foco preferimos trabalhar com parceiros. Tem que ter um foco, se diversificar muito fica ruim”* (Entrevistado A).

*“Em relação a fornecedores, temos parcerias. Os benefícios vêm, porque o mercado hoje é muito agressivo. Agora mesmo a gente está tendo a união dos próprios concorrentes em relação à concorrência desleal. Temos como exemplo o shopping popular que é a maior concorrência desleal, onde não se paga nenhum imposto e as pessoas compram produtos de péssima qualidade. Estamos tentando fazer essa parceria com os próprios concorrentes legalizados que trabalham em busca [...] de qualidade para ganho, tanto nosso, como da população”* (Entrevistado H).

Reafirmando as probabilidades de se obter benefícios com parcerias, Mello (2001) afirma que as alianças estratégicas provêm o acesso a muito mais recursos do que qualquer empresa isolada possui ou pode comprar. Elas podem expandir grandemente a capacidade de uma empresa para criar produtos, reduzir custos, incorporar novas tecnologias, antecipar-se aos concorrentes, atingir a escala necessária à sua sobrevivência nos mercados mundiais e gerar mais recursos para investir em suas competências básicas.

*“Desde o início sempre existiu. Parcerias com fornecedores, com empresas do ramo, parceria com empresa de BH, no mesmo ramo, onde a gente manda o nosso funcionário pra lá, para aprender, treinar o que não tem em nossa empresa e eles também mandam pra cá. Tem parceria com órgão governamental, não governamental, SEBRAE, FIEMG[...] A gente procura sempre estar no contexto, pra não ficar parado e estar sempre à frente com outros que são líderes. Os benefícios são a inovação. Te deixam atualizados de tudo que acontece no mercado e até mesmo no exterior no nosso ramo. Você está sempre em contato com tudo que tem de novo”* (Entrevistado S).

*“Ótimos relacionamentos. O benefício é o preço”* (Entrevistado E).

Consoante ao destacado, Harbison e Pekar (1999) afirmam que as empresas que formam suas alianças estratégicas conseguem crescer a um custo muito menor do que isoladamente.

Seja com o objetivo simplificar e/ou agilizar processos, reduzir custos ou buscar qualidade em serviços específicos, 40% das empresas estudadas se valem de parcerias para galgar vantagens e competitividade no mercado e por consequência se manter em atividade.

#### 4.4.2.3. Metas de desempenho

As Metas de desempenho podem ser uma ferramenta de divulgação dos objetivos da organização e/ou estímulo ao empenho em atingi-las. Verifica-se que entre os entrevistados o efeito positivo da categoria não é consenso, apresentando-se tanto empresas que utilizam como algumas que não utilizam. Algumas falas das que utilizam metas de desempenho:

*“A empresa adota metas de desempenho e estabelece recompensas como bônus financeiros e folgas extras” (Entrevistado D).*

*“Tem. É fundamental, porque a gente tem que ter um respaldo, uma contrapartida, para saber aonde a gente quer chegar. Temos uma meta mínima que cada um tem que cumprir, porque, se não, a empresa não atinge o objetivo dela. Existe recompensa, pois o ser humano é movido, de certa forma, a esse estímulo de recompensa, não só financeira, mas também a nível pessoal. À medida que vai preenchendo o financeiro e o pessoal, a gente também sente a recompensa” (Entrevistado G).*

*“Existem metas sim, com certeza, comissão. O vendedor tem salário e comissão. Se vender bem, ganha bem” (Entrevistado H).*

*“Sim, nós temos metas mensais, anuais, tem programas de treinamentos e existe recompensa” (Entrevistado L).*

Foram identificadas também as empresas que não adotam Metas de Desempenho como ferramenta de gestão:

*“Não adotamos metas de desempenho. A gente prefere estar acompanhando os vendedores e sempre vender da melhor forma*

*possível. Não colocamos metas para o funcionário não se sentir pressionado, pois isso acaba atrapalhando as vendas” (Entrevistado I).*

*“[...] não tem metas, faz pagamentos adicionais quando o ano foi bom, mas sem prometer, nos últimos anos pagou 14º, até 15º já pagou, como premiação, não como meta” (Entrevistado A).*

*“Não temos metas de desempenho, os funcionários já estão conosco de longa data, é um ambiente bom de trabalhar, e empenham nas vendas. Há conversas pra saber o que o cliente procura na hora de comprar” (Entrevistado J).*

Embora Vitorino, Souza e Cruz (2018) ponderarem que a exigência de cumprimento de metas tem se tornado um elemento cada vez mais presente nas organizações modernas, há que se considerar que os modelos de negócio e grupos de pessoas reagem de forma diferente às situações e cabe aos líderes a percepção para implantar em seu negócio as ações que, julgam, trarão melhores resultados.

#### **4.4.2.4. Tecnologia**

A categoria Tecnologia tem discreta representação entre as 5 consideradas como mais atreladas à longevidade empresarial, sendo indicada por 35% dos entrevistados que defendem sua importância:

*“A inserção da tecnologia hoje é muito importante porque a tecnologia nos revoluciona de tempos em tempos com novos equipamentos, novas formas de proceder...” (Entrevistado C).*

*“A empresa está sempre em busca de tecnologias, talvez a mais avançada não, mas a gente está muito próximo do nível dos nossos concorrentes, já que a gente trabalha principalmente, os nossos concorrentes são as multinacionais, então a gente está sempre procurando acompanhar isso. Não posso dizer que temos a mais avançada, até porque a gente não tem a capacidade de pesquisa que o mercado, no ramo de atividade nosso exige” (Entrevistado L).*

*“Buscamos tecnologia para divulgar e para gerir a empresa também, para gestão da empresa, hoje uma empresa não funciona sem tecnologia, sem sistema administrativo. Sem o sistema e a boa*

*utilização desse sistema e a busca de cada vez mais adequar a empresa ao sistema de informática. [...] Atualmente estamos buscando aprimorar essa parte de divulgação, que entra essa parte de tecnologia e as redes sociais” (Entrevistado K).*

*“Hoje a gente está até mais preocupado, porque hoje é tudo interligado. Atualmente, nós adotamos um novo sistema por estar no NFCE, que é de cupom fiscal eletrônico, tivemos que adotar. [...] estamos vendo que tá tendo uma clientela diferente e nós passamos a ter uma pessoa pra estar divulgando as mercadorias na internet, contratamos essa pessoa, alavancou muito as vendas, ajudou muito, gente de fora do Brasil, procurando e a gente enviando mercadoria.” (Entrevistado N).*

*“A gente sempre investiu em tecnologia, em novas máquinas, para facilitar o crescimento da empresa. A gente procura sempre estar investindo em equipamentos mais modernos, a gente sabe que sempre está mudando, então hoje a gente procura visitar os grandes centros, participamos de feiras no exterior para conhecer novas tecnologias. E sempre a gente vem modernizando os equipamentos, eles vão ficando obsoletos e são substituídos” (Entrevistado S).*

Os apontamentos corroboram com a definição de Soares *et al* (2011) que ponderam que a tecnologia da informação proporciona às organizações, profissionais, usuários e a sociedade maior capacidade para ampliar, adquirir, manipular e comunicar informações referentes aos negócios. Contudo, não são todas as empresas estudadas que veem a Tecnologia como foco na gestão:

*“Não lida com tecnologia, não tem nenhum sistema informatizado aqui na linha de frente. Seria mais catálogos e a própria experiência que a gente tem aqui fora, a gente dá preço, calcula baseado no próprio vendedor, catálogos e na mente. Não temos computador. O controle de estoque sou eu que faço, pelo fato de estar todo dia na empresa, de segunda a segunda, até domingo eu venho na empresa. Não vou dizer que sei todos os itens de cor, mas assim que atinge uma faixa limite de cada produto, eu tenho essa percepção de estar anotando e comprando, agora eu não preciso de sistema para estar comprando, são muitos anos fazendo isso” (Entrevistado I).*

*“Usa a tecnologia básica para o funcionamento” (Entrevistado J).*

*“Não investe em tecnologia, sem telefone, sem maquina de cartão, sem internet, sem redes sociais” (Entrevistado B).*

Conforme se extrai das falas a empresas estudadas são atuantes no mercado competitivo e acirrado, mas com particularidades inerentes à atividade econômica e nichos de mercado. Observa-se, por exemplo que, obviamente, indústrias ou empresas ligadas ao público mais jovem demandam maior tecnologia. A aplicação ou não da mesma decorre do conhecimento do mercado e objetivos das organizações.

#### **4.4.2.5. Processo de decisão**

O processo decisório reflete a essência do conceito de administração. Reconhecidamente, administrar é decidir, e a continuidade de qualquer negócio depende da qualidade das decisões tomadas por seus administradores (ASSAF NETO, 2016).

Assim como no caso da Tecnologia, a categoria Processo Decisório é controversa entre os entrevistados, que apontam posições diferentes:

*“[...] a gente tem em cada setor pessoas que são coordenadoras e tomam também as decisões, e a gente coordena essas decisões. Nós temos, também, diariamente e semanalmente, reuniões de trabalho onde a gente toma essas decisões em conjunto” (Entrevistado L).*

*“Eu tomo a decisão, mas escuto primeiro, se alguém tiver uma decisão melhor eu escuto. Eu não imponho porque quem impõe, erra” (Entrevistado A).*

*“Acho que é mais concentrada, mas, eu busco envolver a equipe na tomada de decisões, busco envolvê-los em todo o processo” (Entrevistado K).*

*“As decisões se concentram nos proprietários, eu estou aqui dentro desde que [...] abriu, [...] Então acaba que eu entendo um pouco mais para tomar as decisões, pelo fato de conhecer o processo a fundo. Mas a decisão é igual entre os três, se eles falarem que eu estou errado, eu estou. Não sou só eu que vou definir na verdade” (Empresa F).*

*“[...] centralizado nos sócios e nos gerentes. Hoje a gente tem uma diretoria com um formato de um conselho em que as principais decisões são levadas uma vez por semana, e as decisões são tomadas pelo voto da maioria” (Entrevistado M).*

Além de se perceber modelos distintos no processo decisório, centralizado, descentralizado e compartilhado, observamos a predominância de um perfil conservador, próprio aos negócios familiares.

#### **4.4.2.6. Identidade**

A categoria de menor expressão entre as indicações, pelos entrevistados, das cinco responsáveis pela longevidade das empresas estudadas, Identidade é assim percebida e gerenciada pelas empresas participantes deste estudo:

*“A identidade leva as pessoas a ter orgulho do ambiente em que trabalham, eles carregam uma marca, a gente tem um nome na praça, as pessoas nos conhecem e isso é uma referência, quando uma pessoa chega a algum lugar e fala que trabalha aqui, é tratado diferente, eles dão valor a isso, o trabalho que é feito para disseminar a identidade é manter o mesmo procedimento, sempre, pra que isso vire hábito e eles aprendam, você muda as pessoas e não muda isso” (Entrevistado A).*

*“A empresa é uma empresa familiar, a cidade não é muito grande, então muitas pessoas conhecem, a identidade seria baseada no dono [...] e muitas pessoas conhecem ele e sabem a forma de trabalhar, então é uma empresa já sólida no mercado. Entende ser necessário transmitir principalmente aos funcionários, ele tenta passar pra todos como a empresa está se desenvolvendo tanto na parte financeira como na tecnológica, no setor de marketing, ele sempre passa as informações pra gente” (Entrevistado I).*

*“Olha, questão de identidade, principalmente pra nós aqui do ramo, a gente preza muito. E pra criar essa identidade a gente passa em cima da questão de atendimento, de como a gente mantém esses clientes até hoje, de como indicam (a empresa a outros consumidores) [...]” (Entrevistado N).*

Hall (2005) pondera que a identidade é formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais somos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam. Já a identidade corporativa, para Olins (1978), os grupos desenvolvem uma identidade, uma personalidade e um comportamento padrão próprio, diferente e mais poderoso que a soma das personalidades envolvidas.

Na visão dos entrevistados, a Identidade expressa o modo como a empresa é impressa na concepção da comunidade em geral, daí decorrem a preocupação em se ter uma boa imagem e o orgulho pelos resultados obtidos.

#### **4.5. Práticas de gestão das empresas familiares longevas de Montes Claros/MG**

O estudo de Martins (2008) elencou as principais práticas de gestão apontadas pelos estudos de De Geus (1999), Joyce, Nohia e Roberson (2003), Collins e Porras (2011) e Collins (2013). Essas práticas foram traduzidas neste trabalho em categorias, apresentadas aos entrevistados sem serem acompanhadas dos adjetivos atribuídos por esses autores, para que não fossem associados a juízo de valores, com o objetivo de levar ao formulário de coleta de dados expressões livres de quaisquer termos que pudessem induzir as respostas dos entrevistados. O Quadro 9 evidencia as alterações efetivadas.

**Quadro 9 – Práticas de gestão estudo de Martins (2008) versus categorias**

<b>PRÁTICAS DE GESTÃO ESTUDO DE MARTINS</b>	<b>CATEGORIAS</b>
Conhecimento de Mercado	Ambiente
Cultura Arraigada	Disciplina
Controle Financeiro	Finanças
Inovação Constante	Inovação
Lideranças	Lideranças
Valorização das Pessoas	Pessoas
Processo Decisório Descentralizado	Processo Decisório
Estratégia Clara e Definida	Estratégias
Senso de Identidade	Identidade
Metas Claras	Metas de Desempenho
Parcerias	Parcerias
Foco na Tecnologia	Tecnologia

Fonte: elaborado pelo autor.

Dessa forma, todas as entrevistas foram conduzidas de forma a levar os respondentes a se manifestarem livremente sobre as categorias a eles apresentadas sem que fossem induzidos a práticas pré-definidas como propulsoras da longevidade empresarial.

Além de identificar nas falas dos respondentes as categorias às quais eles se referiram, foram sendo associadas a essas categorias as práticas gerenciais das empresas e, percorrendo neste momento o caminho inverso, retirando das categorias as práticas de gestão adotadas por empresas familiares longevas de Montes Claros/MG.

O Quadro 10 reúne todas as categorias e práticas de gestão levantadas durante as entrevistas deste estudo, tanto no questionamento livre, quanto no momento em que os entrevistados elencaram as cinco categorias mais importantes para sua empresa e quando discorreram sobre cada uma delas.

**Quadro 10 – Categorias *versus* práticas de gestão das empresas familiares longevas de Montes Claros/MG**

<b>CATEGORIA</b>	<b>PRÁTICAS DE GESTÃO</b>
Ambiente	Acompanhamento dos Ambientes Interno e Externo
Disciplina	Atenção à Disciplina Interna
Finanças	Cuidado na Gestão Financeira
Inovação	Busca de Inovação
Lideranças	Desenvolvimento de Lideranças
Pessoas	Valorização das Pessoas
Processo Decisório	Centralização do Processo Decisório
Estratégias	Definição de Estratégias
Identidade	Cultivo de Identidade Institucional
Metas de Desempenho	Estabelecimento de Metas
Parcerias	Realização de Parcerias
Tecnologia	Acompanhamento de Novas Tecnologias
Clientes	Ênfase no Atendimento aos Clientes
Produtos	Atenção à Qualidade dos Produtos
Comportamento do Gestor	Manutenção de Postura de Determinação / Persistência
Responsabilidade Social	Atenção com Responsabilidade Social

Fonte: elaborado pelo autor, com dados obtidos na pesquisa<sup>15</sup>.

Constata-se que pelo fato de as entrevistas terem sido conduzidas de forma a extrair os dados o mais próximo possível da realidade, evitando levar aos entrevistados

<sup>15</sup> As categorias Clientes, Produtos, Comportamento do Gestor e Responsabilidade Social foram acrescentadas pelos entrevistados no momento em que foram instigados a falar livremente sobre os motivos da longevidade de sua empresa.



informações ou características relacionadas às categorias que pudessem induzir as respostas, essas revelaram algumas práticas não mencionadas na literatura que suportou esse trabalho, que podem ser expressas como: Ênfase no Atendimento aos Clientes, Atenção à Qualidade dos Produtos, Manutenção de Postura de Determinação/Persistência e Atenção com Responsabilidade Social.

Nota-se ainda que a Categoria Ambiente, designada à prática Conhecimento de Mercado, foi responsável por revelar um contexto mais abrangente daquele mencionado pela literatura, passando de Conhecimento de Mercado para Acompanhamento dos Ambientes Interno e externo.

Outra contribuição da análise realizada foi desvincular as práticas de gestão de adjetivos que transmitem juízos de valor, utilizados nos estudos antecedentes. A lógica da sistemática da análise de conteúdo, com emprego de categorias que remetiam a dimensões de atenção nas organizações, culminou em 16 práticas de gestão.

Este estudo não identificou práticas de gestão unânimes entre as empresas estudadas, contudo, no Quadro 11 estão as práticas de gestão predominantes entre essas organizações.

#### **Quadro 11 – Práticas de gestão predominantes nas empresas estudadas**

<b>PRÁTICAS DE GESTÃO PREDOMINANTES NAS EMPRESAS ESTUDADAS</b>
Acompanhamento dos Ambientes Interno e Externo
Ênfase no Atendimento aos Clientes
Manutenção de Postura de Determinação / Persistência
Atenção à Disciplina Interna
Cuidado na Gestão Financeira
Busca de Inovação
Desenvolvimento de Lideranças
Valorização das Pessoas

Fonte: elaborado pelo autor, com dados obtidos na pesquisa.

Consideradas as respostas espontâneas dadas para a primeira questão do formulário, as cinco práticas de gestão predominantes nas empresas longevas de Montes Claros que compuseram a amostra são: Manutenção de Postura de Determinação / Persistência, Ênfase no Atendimento ao Cliente, Acompanhamento de Ambiente Interno e externo, Valorização das Pessoas e Manutenção da Disciplina Interna.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo identificar, categorizar e descrever as práticas de gestão adotadas em comum por empresas familiares longevas da cidade de Montes Claros/MG.

Para atingir esse objetivo utilizou-se da abordagem qualitativa e, considerando o propósito de buscar respostas para questões relacionadas à maneira como ocorrem em situações naturais, lançou-se mão do levantamento como estratégia de pesquisa, com coleta de dados a partir de entrevistas semiestruturadas com gestores de empresas familiares longevas da cidade de Montes Claros/MG.

Foram entrevistados empresários de 20 empresas dos mais diversos ramos de atividade, sendo possível perceber traços de gestão de companhias ligadas ao entretenimento, comércio, indústria, alimentação, saúde, confecção e outros. As práticas de gestão adotadas por essas empresas foram identificadas, categorizadas e comparadas, com a finalidade de elencar as similaridades existentes.

Quanto ao tempo de permanência no mercado, as empresas participantes apresentam idade entre 22 e 61 anos. Partindo das considerações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) (2005) de que apenas 10,3%, das empresas brasileiras atingem a marca de 20 anos de fundação. Assim, neste trabalho são estudadas experiências de gestores que desafiam as estatísticas, algumas atingindo mais do que meio século de existência.

As empresas da amostra analisada têm de nenhum a 1230 empregados; são de porte grande, médio, pequeno ou micro empresas; chefiadas por homens ou mulheres; de primeira ou segunda geração; têm gestão jovem ou experiente; com perfis diversificados, todas têm se mantido ativas por longo tempo. Assim, os dados colhidos pelos entrevistados revelam que o segredo da longevidade dessas empresas não está no perfil.

Martins (2008) catalogou as principais práticas de gestão apontadas pelos estudos de De Geus (1999), Joyce, Nohia e Roberson (2003), Collins e Porras (2011) e Collins (2013), sendo elas Conhecimento de Mercado, Cultura Arraigada, Controle Financeiro, Inovação Constante, Lideranças, Valorização das Pessoas, Processo Decisório Descentralizado, Estratégia Clara e Definida, Senso de Identidade, Metas Claras, Parcerias e Foco na Tecnologia.

Este estudo revelou as práticas Ênfase no Atendimento aos Clientes, Atenção à Qualidade dos Produtos, Manutenção de Postura de Determinação/Persistência e Atenção com

Responsabilidade Social e para algumas das práticas elencadas por Martins (2008), este estudo trouxe uma nova percepção.

Portanto, destaca-se que, a partir dos dados colhidos, da sua categorização e síntese, foram definidas 16 práticas de gestão adotadas pelas empresas familiares e longevas de Montes Claros/MG: Acompanhamento dos Ambientes Interno e Externo, Atenção à Disciplina Interna, Cuidado na Gestão Financeira, Busca de Inovação, Desenvolvimento de Lideranças, Valorização das Pessoas, Centralização do Processo Decisório, Definição de Estratégias, Cultivo de Identidade Institucional, Estabelecimento de Metas, Realização de Parcerias, Acompanhamento de Novas Tecnologias, Ênfase no Atendimento aos Clientes, Atenção à Qualidade dos Produtos, Manutenção de Postura de Determinação / Persistência e Atenção com Responsabilidade Social.

Dessas práticas de gestão, seis delas foram apontadas com mais frequência nas duas maneiras de formular questões aos entrevistados. Outras duas categorias, surgidas nas respostas à questão livre formulada aos respondentes antes de lhes serem apresentadas as categorias dos estudos anteriores, foram as citadas com mais frequência dentre todas as outras. Assim, essas categorias definem as práticas de gestão consideradas como as caracterizadoras da longevidade nas empresas da amostra. São elas, em ordem alfabética: Acompanhamento dos Ambientes Interno e Externo, Atenção à Disciplina Interna; Busca de Inovação; Cuidado na Gestão Financeira; Desenvolvimento de Lideranças; Ênfase no Atendimento aos Clientes; Manutenção de Postura de Determinação / Persistência e Valorização das Pessoas.

A conclusão principal deste trabalho é de que a longevidade das empresas estudadas está correlacionada à atenção às oito Categorias da longevidade empresarial eleitas neste estudo: Ambiente, Clientes, Comportamento do Gestor, Disciplina, Finanças, Inovação, Lideranças e Pessoas. A pesquisa nos leva a concluir que as empresas estudadas conquistaram a longevidade como resultado da fidelização dos clientes, promovida através de um local onde se sintam bem recebidos e lhes sejam oferecidos produtos/serviços de qualidade; manutenção do engajamento dos colaboradores com os objetivos da empresa, estar ciente das oscilações do mercado e suas implicações para o negócio, além de persistência e atenção à gestão financeira.

Além de identificar as práticas adotadas em comum pelas empresas familiares e longevas de Montes Claros/MG e promover uma discussão sobre as mesmas, este estudo, reforçando a premissa de um Programa de Mestrado Profissional, de que sua produção científica busque enfatizar a aproximação com o mercado, resulta em um 'Guia de Práticas de

Gestão das Empresas Longevas'. Esse guia traz uma discussão acerca de cada uma das categorias representativas das práticas de gestão, tanto as identificadas pelos estudos que serviram de base teórica para este trabalho, como fundamentais para garantir a permanência no mercado, bem como aquelas acrescentadas pelos entrevistados desta pesquisa. Neste guia está disposto como essas categorias são conduzidas no dia a dia das empresas, provendo aos atuais e futuros empresários, estudantes e sociedade em geral, um levantamento que poderá subsidiar projetos e reestruturações de empresas no que tange às práticas de gestão, objetivando sua permanência no mercado por longo tempo.

Como limitações deste estudo destacam-se a não classificação por parte dos órgãos competentes quanto ao tipo empresa, o que dificultou a identificação das organizações familiares da cidade, e a dificuldade em conseguir receptividade por parte dos empresários para participarem da pesquisa.

Como recomendações de novas pesquisas se sugere a análise das empresas segregadas por atividade econômica, buscando relacionar as práticas de gestão próprias de cada segmento, a fim de evidenciar pontos em comum ou contrapontos entre os resultados alcançados. Neste sentido, propõe-se também a abrangência de empresas não familiares e/ou um paralelo entre as empresas familiares e não familiares, com o objetivo de elucidar a existência de diferenças entre o modo de gerir. Finalmente, recomenda-se ainda promover uma análise temporal com cortes de tempo de atuação no mercado, comparando práticas de gestão de empresas longevas com as emergentes.

## 6.REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson, 1998.

AGUIAR, Ernane Ferreira De. **Indicadores de sustentabilidade financeira das micro e pequenas empresas de belo horizonte e região metropolitana**. 09/08/2018 173 f. Mestrado em Administração Instituição de Ensino: Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte Biblioteca Depositária: Centro Universitário Unihorizontes.

ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo; OLIVEIRA, Janete Lara de. **Sucessoras invisíveis: o impacto das questões de gênero nos processos de sucessão em empresas familiares**. Revista Gestão & Planejamento, v. 15, n. 2, p. 305-320, 2014.

ÁLVARES, E. **Governando a empresa familiar**. Belo Horizonte: Qualitymark; Fundação Dom Cabral, 2003.

ANDRADE, D. M.; LIMA, J. B.; MUYLDER, C. F.; ANTONIALLI, L. M. **Fatores Determinantes para Empresas Familiares Empreendedoras**. Revista Gestão & Planejamento, v. 18, n. 1, p. 330-348, 2017.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 7ª Edição. São Paulo: Atlas Ltda, 2016.

AYRES, L. C. N.; CRUZ, V. L.; SANTOS, R. R. D.; LEONE, R. J. G. **Controle Interno em Empresas Familiares de Pequeno Porte: Uma Aplicação do Modelo COSO II**. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 12, n. 1, p. 3-17, 2018.

BALDIN, Nelma, MUNHOZ, Elzira M. Bagatin. **Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária**. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2011. Disponível em: <[http://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/4398\\_2342.pdf](http://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/4398_2342.pdf)> Acesso em 22/10/2018.

BARABEL, Cristina Ellen; MARTINS, Simone; OLIVEIRA, Adriel Rodrigues. **Planejamento e controle financeiro: pesquisa-ação em uma microempresa varejista**. Revista de Negócios, ISSN 1980-4431, Blumenau, v15, n.4, p 78-96, Outubro/Dezembro 2010. Disponível em: <[gorila.furb.br/ojs/index.php/rn/article/download/1950/1621](http://gorila.furb.br/ojs/index.php/rn/article/download/1950/1621)>. Acesso em 29/03/2019.

BARBOSA, Clóvis; PEREZ, Gilberto. **Implantação do Balanced Scorecard em Empresa Familiar do Setor de Serviços: Um Estudo de Caso**. Contabilidade Vista & Revista, v. 27, n. 1, p. 1-24, 2016.

BARCELOS, Renata; SOUZA, Élide; GONÇALVES, Carlos Alberto; BARBOSA, Allan Carlos Queiroz. **Uma Análise Multicasos de Inovações em Empresas Familiares Brasileiras e Portuguesas**. Caderno Profissional de Administração da UNIMEP, v. 8, n. 1, p. 1-24, 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARRETO, Laís Karla da Silva; LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra; ANGELONI, Maria Terezinha. **Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: o olhar de sucessores**. RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia, v. 15, n. 1, p. 299-326, 2016.

BECK, Franciele; CUNHA, Paulo Roberto da; FRANZ, Leandro. **Honorários de auditoria: uma análise das empresas familiares e não familiares listadas na BM&FBovespa**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 17, n. 54, p. 720-735, 2015.

BELMONTE, Victor Antonio Barros; FREITAS, Wesley Ricardo de Souza. **Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas**. Revista de Administração da UFSM, v. 6, n. 1, p. 71-90, 2013.

BEUREN, Ilse Maria; SILVA, Tarcísio Pedro da. **Participação no orçamento empresarial como forma de valorização das pessoas: análise na perspectiva da justiça organizacional**. Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, ISSN 1982-8756. Vol. 10, n. 19, jan.-jun. 2014.

BORGES, Alex Fernando; BRITO, Mozar José de; LIMA, Juvêncio Braga de; CASTRO, Carolina Lescura de Carvalho. **Empreendedorismo em Empresas Familiares: A Pesquisa Atual e os Desafios Futuros**. Revista de Administração Mackenzie, v. 17, n. 2, p. 93-121, 2016.

BORGES, Alex Fernando; LIMA, Juvêncio Braga de; ANDRADE, Daniela Meirelles. **Práticas de inovação em empresa familiar: estudo de caso**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 8, n. 3, p. 37-54, 2014.

BORGES, A. F.; PARREIRA, J. V. C.; ENOQUE, A. G.; ALMEIDA, L. L. S. **Empreendedorismo Estratégico em Empresas Familiares: Um Estudo Multicaso**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 11, n. 2, p. 151-167, 2017.

BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F.. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Editora, 1997.

BRANDT, GilianeTrost. **Sucessão familiar em empresa do agronegócio**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2015. Disponível em <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/111797>>. Acesso em 31/12/2018.

CANÇADO, Vera L. et al. **Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus**. REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 19, n. 2, p. 485-516, Aug. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112013000200009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112013000200009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 03/09/2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112013000200009>.

CARDOSO, Eros Renato Silva; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite e. **A Transformação Social de uma Ferramenta Estratégica em uma Organização Familiar Brasileira**. REAd. Revista Eletrônica de Administração, v. 23, n. 3, p. 173-205, 2017.

CASTRO, Carolina Lescura de Carvalho. **Dinâmica entre família e organização: representações sociais acerca das relações de parentesco em uma organização familiar.** 2009. 165 p. Dissertação (Mestrado em Administração-Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2009. Disponível em <<http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/2186>>. Acesso em 31/12/2018.

CARMO, Luana Jéssica Oliveira; KENDLER, Varda; MURTA, Rachel Sant'Anna. **O Desafio da Geração Y em Processos de Sucessão Familiar nas Empresas.** Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 11, n. 2, p. 119-133, 2017.

CARRÃO, Ana Maria Romano; SARTORI, Milene; MONTEBELO, Maria Imaculada de Lima. **Identifying and characterizing Family enterprises.** Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 4, n. 1, p. 3-25, 2015.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001

Chiavenato, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7ª. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CID, José de A. **Estímulos ao Desenvolvimento Tecnológico: Influência do Mercado.** Polímeros, São Carlos, v. 12, n. 3, p. 193-196, 2002. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-14282002000300012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-14282002000300012&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 26 Mar. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-14282002000300012>.

CILLIERS, J. Orpha. High inventory levels: **The raison d'être of township retailers.** S. Afr. j. econ. manag. sci. Pretoria, v. 21, n. 1, p. 1-13, 2018. Disponível em <[http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2222-34362018000100045&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2222-34362018000100045&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 08 Apr. 2019. <http://dx.doi.org/10.4102/sajems.v21i1.1962>.

COLLINS, Jim. **Empresas feitas para vencer (good to great), por que algumas empresas alcançam a excelência... e outras não.** São Paulo: HSM Editora, 2013.

COLLINS, Jim; PORRAS, Jerry I. **Built to Last, successful habits of visionary companies.** Harper Collins: Austrália, 2011.

COSTA, Lidiene Silva Pesker; NUNES, Simone Costa; GRZYBOVSKI, Denize; GUIMARÃES, Liliane de Oliveira; ASSIS, Pedro Augusto Xavier. **De Pai para Filho: A Sucessão em Pequenas e Médias Empresas Familiares.** Contabilidade, Gestão e Governança, v. 18, n. 1, p. 61-82, 2015.

CRUZ, Ana Luiza Albuquerque; OLIVEIRA, Janete Lara de. **Os processos de socialização dos sucessores em empresas familiares: o desafio de construir a transição multigeracional.** Revista de Ciências da Administração, v. 16, n. 39, p. 236-249, 2014.

CRUZ, Guillermo; PRATES, Caroline; SILVA Esteves, Priscila. **The Incubation Process and the Strengthening of the Firm: a Study in Brazilian Companies.** Journal of



Technology Management & Innovation, Santiago, v. 8, n. 3, p. 70, nov. 2013. Disponível em <[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-27242013000400007&lng=es&nrm=iso](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242013000400007&lng=es&nrm=iso)>. Acesso em: 26 marzo 2019. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242013000400007>.

DALLA, Armando Costa. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. Curitiba: Juruá Editora, 2006. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books/about/Sucess%C3%A3o\\_e\\_Sucesso\\_nas\\_Empresas\\_Familia.html?id=8YJGSBa4KOQC&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books/about/Sucess%C3%A3o_e_Sucesso_nas_Empresas_Familia.html?id=8YJGSBa4KOQC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 22/02/2019.

DA SILVA JUNIOR, Annor. **Interesses familiares e interesses empresariais: impactos e repercussões na empresa familiar**. Disponível em <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/BUBD-99RGYH>>, acesso em 30/12/2018.

DANTE, Fabio Santarossa; RODRIGUES, Regina Mazzizni; CREMONEZI, Graziela Graziano. **Os Impactos da Gestão Familiar nos Conflitos e Cultura Organizacional**. Revista de Carreiras e Pessoas, v. 6, n. 3, p. 262-280, 2016.

DE GEUS, Arie. **The living company: growth, learning and longevity in business**. London: Nocholas Brealey Publishing, 1999.

DE SOUZA, Fabio Cassio; OGASAVARA, Mario Henrique. **The Impact of Cross-National Distance on Survival of Foreign Subsidiaries**. BBR, Braz. Bus. Rev., Vitória, v. 15, n. 3, p. 284-30, June 2018. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1808-23862018000300284&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-23862018000300284&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 26 Mar. 2019. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2018.15.3.5>.

DE SOUZA, Robson Carlos. **Cultura da empresa familiar x gestão empresarial**. Fundação Getulio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública, centro de formação acadêmica e pesquisa. Rio de Janeiro, 2001. Disponível em <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8707/000313819.pdf>>. Acesso em 31/12/2018.

DOLZ, Consuelo; IBORRA, Maria; SAFÓN, Vicente. **Empresa familiar, equipos directivos, diversidad y ambidestria em las PyMEs**. Revista de Administración de Empresas, v. 55, n. 6, p. 673-687, 2015.

Faculdades Bom Jesus - Economia Empresarial / FAE Business School. **Coleção Gestão Empresarial, 2**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

FARIA, Alexandre; WANDERLEY, Sergio. **Fundamentalismo da gestão encontra a descolonialidade: repensando estrategicamente organizações familiares**. Cadernos EBAPE.BR, v. 11, n. 4, p. 0-0, 2013.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; DUSI, Critina Sayuri Cortes Ouchi; SOLANO, Gabriela Soares; TALHO, Leticia Ferreira; SILVA, Ana Beatriz Madeira da. **Liderança em empresas familiares: estilos predominantes e principais reflexos sobre a satisfação dos**

**trabalhadores.** XII SEGet – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Universidade Federal de Juiz de Fora. 2013. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/15022146.pdf>>. Acesso em: 23/02/2019.

FERREIRA, Cláudio César. **Fatores de administração que interferem na longevidade de organizações do setor de móveis da região metropolitana de Curitiba-PR.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Administração. Dissertação de Mestrado. Curitiba, 2001. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/2088>>. Acesso em: 01/01/2019.

FERREIRA, G. C.; FERREIRA, J. J. M. **Absorptive Capacity: An Analysis in the Context of Brazilian Family Firms.** Revista de Administração Mackenzie, v. 18, n. 1, p. 174-204, 2017.

FERREIRA, Manuel Portugal; SANTOS, João Carvalho; REIS, Nuno e MARQUES, Tânia. **Gestão Empresarial.** Lisboa: Lidel – Edições Técnicas Lda, 2010.

FILHO, Cláudio Pinheiro Machado; CALEMAN, Silvia Morales de Queiros; CUNHA, Christiano França da. **Governance in agribusiness organizations: challenges in the management of rural family firms.** Revista de Administração, v. 52, n. 1, p. 81-92, 2017.

FLECK, Denise L **Archetypes of organizational success and failure.** BAR, Braz. Adm. Rev., Curitiba, v. 6, n. 2, p. 78-100, jun. 2009. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1807-76922009000200002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922009000200002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 07 mar. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S1807-76922009000200002>.

FLORES JÚNIOR, José Elias. **Sucessão em empresas familiares: dilemas de pais e filhos.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2010. Disponível em <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/18689>>. Acesso em 31/12/2018.

FREITAS, Ernani Cesar de; BARTH, Mauricio. **De Pai Para Filho: A Complexidade e os Desafios da Gestão das Empresas Familiares.** Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 5, n. 3, p. 549-568, SET./DEZ. 2012.

FREZATTI, F.; BIDO, D. S.; MUCCI, D. M.; BECK, F. **Estágios do Ciclo de Vida e Perfil de Empresas Familiares Brasileiras.** Revista de Administração de Empresas, v. 57, n. 6, p. 601-619, 2017.

GARCIA, Adalberto Escanola Gonçalves. **Longevidade em organizações empresariais Brasileiras: o caso da Lojas Renner S.A..** 2011. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos – USINOS - São Leopoldo, Rio Grande do Sul, 2011. doi: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/3240>.

GERSICK, K.E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar.** São Paulo: Elsevier Editora, 2006.

GITMAN, Laurence J.. **Princípios de Administração financeira.** 7ª Edição. São Paulo: Harbra Ltda, 2004.

GOES, Thiago Henrique Moreira. **Como empresas familiares investem: uma análise dos condicionantes e das características dos investimentos das empresas familiares brasileiras entre 2006-2016**. 2018. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. doi:10.11606/T.12.2018.tde-16072018-163613. Acesso em: 2018-12-31.

GOES, T. H. M.; MARTINS, H. H.; MACHADO FILHO, C. A. P. **Desempenho Financeiro de Empresas com Características Familiares: Análise de Empresas Brasileiras Listadas na BM&F**. Revista de Gestão, v. 24, n. 3, p. 197-209, 2017.

GÓMEZ-BETANCOURT, Gonzalo; RAMIREZ, José Bernardo Betancourt; CUERVO, Natalia Zapata. **Empresas familiares multigeneracionales**. Entramado, Cali, v. 8, n. 2, p. 38-49, Dec. 2012. Disponível em<[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1900-38032012000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032012000200003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 26 Mar. 2019.

GOMES, Silvia M. S. **Empresa Familiar**. Disponível em: <<http://www.oswaldocruz.br/download/artigos/social24.pdf>>. Acesso: 21/02/2019.

GONZALEZ, Inayara Valéria de Freitas Pedroso; SATO, Ana Carolina Leiko; et al. **Plano de sucessão: um estudo de caso em uma empresa familiar de mídia exterior**. Revista de Negócios, ISSN 1980-4431, Blumenau, v16, n.4, p.51 – 75, Outubro/Dezembro 2011.

GORDON, Grant; NICHOLSON, Nigel. **Empresas familiares, seus conflitos clássicos e como lidar com eles**. - São Paulo: Disal Editora, 2008.

GORGATI, Vlamir. **Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares durante os processos sucessórios: contribuição da teoria da firma**. 2000. Dissertação (Mestrado em Finanças e Marketing) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000. doi:10.11606/D.12.2000.tde-05032002-170107. Acesso em: 2018-12-31.

GREINER, L. E. **Evolution and revolution as organizations grow**. Harvard Business Review, 1998, Vol. 76, May/June, N.3, p. 55-67.

GRILLO, Flávia Fardin; REINA, Donizete; BORTOLON, Patrícia Maria; SARLO NETO, Alfredo. **Influência da Presença Familiar no Controle, Gestão e Conselho de Administração sobre a Relevância e a Tempestividade das Informações Contábeis**. Revista Universo Contábil, v. 13, n. 1, p. 85-105, 2017.

GROHS, Carlos Roberto. **Trajetória de crescimento no Sistema de Crédito Cooperativo SICREDI: autoperpetuação e autodestruição**. 2011. Dissertação Mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração Programa de Pós-Graduação em Administração. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/32475/000787193.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 01/01/2019.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução de Tomaz Tadeu da Silva et. al. 10ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

HARBISON, John R. e PEKAR Jr., Peter. **Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso.** São Paulo: Futura, 1999.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Cidades e Estados.** Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/mg/montes-claros.html?>>. Acesso em 31/01/2019.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Panorama das Cidades.** Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/panorama>>. Acesso em 30/04/2018.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Produto Interno Bruto dos Municípios.** Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/montes-claros/pesquisa/38/46996?>>. Acesso em 15/11/2019.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Demografia das Empresas 2005.** Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv36916.pdf>> Acesso em 21/01/2019.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo 2017.** Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101671.pdf>> Acesso em 13/11/2019.

JOÃO, Belmiro do Nascimento; SANTOS, Tharcisio Bierrenbach de Souza; CUNHA FILHO, Walter Gomes. **Research in Corporate Governance & Family Firms: a research agenda.** Revista Organizações em Contexto, v. 10, n. 19, p. 131-153, 2014.

JOYCE, W.; NOHRIA, N.; ROBERSON, B. **What (really) works?** Austrália: HarperCollins Publishers, 2003.

LAIMER, Claudionor Guedes; TONIAL, Renan Bonamigo. **Os padrões comportamentais que influenciam na longevidade da empresa familiar.** Revista de Administração IMED, v. 4, n. 1, p. 123-140, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/31849/os-padroes-comportamentais-que-influenciam-na-longevidade-da-empresa-familiar/i/pt-br>>. Acesso em 25/02/2018.

LEAL, Anne Pinheiro; SCHIMITT, Elaine Cristina; MENEGHETTI, Francis Kanashiro; FARUA, José Henrique; SOBOLL, Lis Andréa Pereira; MATOS, Raquel Dorigan; OLIVEIRA, Sidney Nilton de; BARBOSA, Solange de Lima . **Análise Crítica das Teorias e Práticas Organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2007.

LETHBRIDE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo.** Revista BNDES, Rio de Janeiro, V.4, N.7, P. 185-200, Jun. 1997. Disponível em: <[https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Galerias/Convivencia/Publicacoes/Consulta\\_Expressa/Setor/Governanca\\_Corporativa/199706\\_1.html](https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Galerias/Convivencia/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Governanca_Corporativa/199706_1.html)>. Acesso em 04/09/2018.

LI, Tiger & J. CALANTONE, Roger. (1998). **The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination.** Journal of Marketing. 62. 13-29. 10.1177/002224299806200402.

LIMA, Rodrigo Pastor Faceiro. **Longevidade e sucesso em uma empresa familiar: Análise do Grupo Gerdau em um estudo de caso para ensino**. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17653>>. Acesso em 01/01/2019.

LOPES, Fernanda Tarabal. **Fotografia de família: histórias de poder em organizações familiares**. Disponível em <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/FACE-7Q3RHH>>, acesso em 30/12/2018.

LOPES, Fernanda Tarabal; CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARAIVA, Luis Alex Silva. **Relações entre poder e subjetividade em uma organização familiar**. Organizações & Sociedade, v. 20, n. 65, p. 225-238, 2013.

LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva; FERREIRA, Patrícia Aparecida. **Cultura organizacional e mito fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar**. Gestão & Regionalidade, v. 28, n. 84, p. 61-76, 2012.

LOZANO, Maria Belen. **Strategic decisions of family firms on cash accumulation**. Revista de Administração de Empresas, v. 55, n. 4, p. 461-466, 2015.

LUGOBONI, L. F.; ZITTEI, M. V. M.; BARROS, S. A.; SANCHEZ, E. M. **A Influência da Gestão Familiar, no Segmento de Construção Civil, na Avaliação de Desempenho Organizacional**. Revista Pretexito, v. 19, n. 2, p. 76-95, 2018.

MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na empresa familiar, teoria e prática**. São Paulo: Nobel, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Gisely Jussyla Tonello. **Os desafios da gestão rumo à longevidade organizacional: estudo em três organizações do setor têxtil de Santa Catarina**. Universidade Federal de Santa Catarina, Curso de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, 2008. Disponível em <http://necat.ufsc.br/files/2011/10/Gisely-Jussyla-Tonello-Martins.pdf>. Acesso em 06/12/2018.

MATESCO, Karen. **A Problemática da Sucessão em Empresas Familiares e a Instrumentalização da Governança Corporativa: Um Estudo de Caso**. Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública, centro de formação acadêmica e pesquisa. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em <[https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12275/dissertacao\\_mex\\_verso\\_final\\_completa.pdf](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12275/dissertacao_mex_verso_final_completa.pdf)>. Acesso em 31/12/2018.

MAXIMIANO, Antonio César Amarú, **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**, 7ª ed., São Paulo, Atlas, 2012.

MELARA, Fabiana; SANTOS, Jaqueline dos; MEDEIROS, Luciane Soares de; GUIMARÃES, Julio Cesar Ferro de; SEVERO, Eliana Andréa. **Sucessão familiar: uma empresa pode ter início, meio e fim, mas também pode colher frutos de novos negócios.** Revista Brasileira de Gestão e Inovação, v. 4, n. 1, p. 147-165, 2016.

MELLO, Antônio Tarcisio Correia de. **Formação de alianças estratégicas para operadora de plano de saúde.** Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3938>>. Acesso em: 01/01/2019.

MELO, Heloisa Santos; SEGANTINI, Giovanna Tonello; ARAÚJO, Aneide Oliveira. **Modelo de gestão e perfil dos gestores: uma análise das publicações científicas do portal da capes.** Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2015. Disponível em: <<https://seminario2015.ccsa.ufrn.br/assets/upload/papers/heloisa1859paper.pdf>>. Acesso em: 23/02/2019.

MIRANDA, Suélen Rodrigues. **Profissionalização e governança na empresa familiar: novos e velhos arranjos familiares e organizacionais.** Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/BUBD-9VEK9V>>. Acesso em: 30/12/2018.

MIZUMOTO, Fabio Matuoka. **Estratégia e ação empreendedora em empresas familiares: uma análise sobre capital humano e capital social.** 2009. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. doi:10.11606/T.12.2009.tde-22022010-105105. Acesso em: 2018-12-31.

MONTUORI, L. A. (2000). **Organizational longevity integrating systems thinking, learning and conceptual complexity.** *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 13 Issue: 1, pp.61-73, <https://doi.org/10.1108/09534810010310249>.

MORAES, Cláudio Zanutim; MARKUS, Kleber. **Longevidade empresarial: MPEs a uma taxa de sobrevivência atípica.** Caderno Profissional de Administração da UNIMEP, v. 5, n. 1, p. 112-129, 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/36909/longevidade-empresarial--mpes-a-uma-taxa-de-sobrevivencia-atipica>>. Acesso em 01/01/2019.

MORAES, Cláudio Zanutim. **Longevidade empresarial: um estudo em micro e pequenas empresas de São Bernardo do Campo do setor de varejo.** 2014. Disponível em: <[http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/METO\\_f348e5c6c5e59eb5935b1bb1c751e5a7](http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/METO_f348e5c6c5e59eb5935b1bb1c751e5a7)>. Acesso em 01/05/2019.

MOREIRA, Leide Vania Miranda. **Sistema de controle gerencial como fator de influência no ciclo de vida organizacional de empresas familiares.** 2017. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. doi:10.11606/D.12.2017.tde-24032017-161133. Acesso em: 2018-12-31.

MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo. **Estratégias de governança na empresa familiar: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa.** 2006. Tese

(Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. doi:10.11606/T.12.2006.tde-09062008-103919. Acesso em: 2018-12-30.

MORGAN, G. **Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações.** Revista de Administração Emprerarial. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas. Jan/Mar. 2005 p. 59 a 71.

MOURA, G. D.; BIANCHET, T. D. A.; MAZZIONI, S.; MACÊDO, F. F. R. R. **Influência da Estrutura de Propriedade e da Gestão Familiar no Gerenciamento de Resultados. Enfoque Reflexão Contábil,** v. 37, n. 2, p. 107-126, 2018.

MURAD, Isabela; LOURENÇO, Cléria D.onizete da Silva; NASCIMENTO, Amanda Pimenta. **Poder e Conflito nas Organizações:O Caso de uma Empresa Familiar do Setor de Construção Civil.** Administração: Ensino e Pesquisa, v. 18, n. 1, p. 125-152, 2017.

MURITIBA, Sérgio Nunes; MURITIBA, Patrícia Morilha; DOMINGUES, Luciana Madureira; DIO, Gisele di; ZAVARIZZI, Fernando. **Governança Corporativa e Sucessão em Empresas Familiares.** Revista de Carreiras e Pessoas, v. 6, n. 3, p. 346-357, 2016.

MUZZIO, Henrique; SILVA JÚNIOR, Omero Galdino da. **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.

NASCIMENTO, Auster Moreira; SPRINGER, Fábio Augusto; KREISIG, Denise; at. al.**Modelo de gestão e processo sucessório de empresas familiares.** XIII Congresso Brasileiro de Custos, Belo Horizonte, MG, Brasil, Nov. 2006. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/1834/1834>>. Acesso em 03/09/2018.

NASSIF, Mônica Erchsen; LINS, Virna Fabrini Lagoeiro. **Planejamento Estratégico: o caso de uma pequena empresa familiar.** Belo Horizonte 2011. Disponível em<[http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-98527J/tcc\\_virna\\_lins.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-98527J/tcc_virna_lins.pdf?sequence=1)>, acesso em 30/12/2018.

OLINS, Wally. **Corporate identity: making business strategy visible through design.** Londres: Thames and Hudson, 1978.

OLIVEIRA, Andréa Brasil de. **Governança em pequenas empresas familiares: um estudo multicaso.** 2010. 70 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2010. Disponível em <<http://repositorio.ufla.br/handle/1/2001>>. Acesso em 31/12/2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar, como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo decisório.** - 2. ed. - São Paulo: Atlas 2006.

OLIVEIRA, Janete Lara; CRUZ, Ana Luiza Albuquerque; PEREIRA, Rarael Diogo. **De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção**

**da legitimidade de sucessores em organizações familiares.** Revista de Administração, v. 48, n. 1, p. 21-33, 2013.

OLIVEIRA, José Roberto Cajaíba de; SILVA, Wendel Alex Castro; ARAUJO, Elisson Alberto Tavares. **Longevidade empresarial e características empreendedoras: análise das MPE's da microrregião de Teófilo Otoni/Minas Gerais/Brasil.** TM Studies, Faro, v. 9, n. 2, p. 107-117, jul. 2013. Disponível em <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2182-84582013000200016&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582013000200016&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 01/01/2019.

OLIVEIRA, José Roberto Cajaíba de; SILVA, Wendel Alex Castro; ARAÚJO, Elisson Alberto Tavares. **Características comportamentais empreendedoras em proprietários de MPE's longevas do Vale do Mucuri e Jequitinhonha/MG.** Revista de Administração Mackenzie, v. 15, n. 5, p. 102-139, 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v15n5/05.pdf>>. Acesso em: 31/03/2019.

OLIVEIRA, T. D. S. **A relação entre orientação para o mercado e o conhecimento de mercado.** Revista Pretexto, v. 7, n. 1, p. 25-34, 2006. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/27043/a-relacao-entre-orientacao-para-o-mercado-e-o-conhecimento-de-mercado>>. Acesso em: 30/03/2019.

OLIVEIRA, Victor do Carmo; SILVA, Wendel Alex Castro; ARAÚJO, Elisson Alberto Tavares; JEUNON, Ester Eliane. **Análise do Ciclo de Vida Organizacional e longevidade de micros e pequenas empresas distribuidoras de gás de petróleo.** Teoria e Prática em Administração, v. 3, n. 2, p. 1-26, 2013.

OREFICE, Giovanna Felicio. **Análise dos indicadores de sustentabilidade empresarial: mapeamento bibliométrico da literatura internacional e levantamento qualitativo'** 26/02/2018 102 f. Mestrado em Administração Instituição de Ensino: Centro Universitário da FEI, São Bernardo do Campo Biblioteca Depositária: Pe. Aldemar Moreira.

ORO, Ieda Margarete; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. **Interação Entre Estratégia e Desempenho Organizacional: A Influência da Gestão Familiar.** DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.5.3>. Acesso em 09/04/2018.

PAGLIARUSSI, Marcelo Sanches e COSTA, Cristiano **Identity in Family Firms: A Theoretical Analysis of Incentives and Contracts.** BAR, Braz. Adm. Rev., 2017, vol.14, no.3. ISSN 1807-7692. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1807-76922017000300301&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922017000300301&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 07/03/2019.

PARABONI, Mônica Radaelli. **A legitimação de mulheres sucessoras nas empresas familiares: uma análise a partir da perspectiva do feminino.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2017. Disponível em <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/163805>>. Acesso em 31/12/2018.

PECANHA, Alicelia Rosa de Oliveira; OLIVEIRA, Saulo Barbará. **Empresa familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional?** NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, v. 5, n. 3, p. 126-135, 2015.



PEREIRA, Rafael Diogo. **Sucessão, profissionalização e governança: um estudo multicase em empresas familiares mineiras**. Universidade Federal de Minas Gerais, 2010. Disponível em <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/BUBD-9BGFUU>>, acesso em 19/11/2018.

PEREIRA, Antonio Carlos Soares; VIEIRA, Adriane; GARCIA, Fernando Coutinho; ROSCOE, Maria Teresa de Azevedo. **Desconstrução do mito e sucessão do fundador em empresas familiares**. Revista de Administração Contemporânea, v. 17, n. 5, p. 518-535, 2013.

PEREIRA, Anete Marília. **Cidade média e região, o significado de Montes Claros no norte de Minas Gerais**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Uberlândia. 2007. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/15921/1/Anete.pdf>>. Acesso em 10/09/2019.

PEREIRA, Fabiana da Silva; SILVA, Wendel Alex Castro; ARAÚJO, Elisson Alberto Tavares. **Ciclo de vida organizacional e longevidade de MPes do Vale do Aço**. RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia, v. 12, n. 1, p. 71-98, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/37581/ciclo-de-vida-organizacional-e-longevidade-de-mpes-do-vale-do-aco/i/pt-br>>. Acesso em 01/01/2019.

PEREIRA, Richard Hernani. **Transferência do risco de longevidade: modelagem e precificação sob o regime de solvência ii'** 28/03/2018 60 f. Mestrado em Administração Instituição de Ensino: Universidade Federal de Lavras, Lavras Biblioteca Depositária: <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/29466>.

PINA, André Pereira Antunes. **Governança Corporativa em Empresas Familiares de Capital Fechado: Estudo de Caso Da Empresa Pinamak Soluções em Logística Para o Segmento de Petróleo**. Fundação Getulio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública, centro de formação acadêmica e pesquisa. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9145/Dissertacao%20Andre%20Pina%20-%20final%20apos%20defesa.pdf>>. Acesso em 31/12/2018.

PINHEIRO, Ricardo William; SILVA, Wendel Alex Castro e ARAÚJO, Elisson Alberto Tavares. **Joint analisys life cycle and longevity business: a focus on industry, commerce and agribusiness**. Revista de Negócios\_ISSN 1980.4431\_vol. 18, n.3, p.37\_57, 2013\_Doi:10.7867/1980-431.2013v18n3p37\_57. Disponível em: <<http://gorila.furb.br/ojs/index.php/rn/article/viewFile/3349/2416>>. Acesso em: 01/01/2019.

PINTO, Luiz Fernando da Silva. **O homem, o arco e a flecha: em direção à teoria geral da estratégia**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

PREFEITURA MONTES CLAROS. **Cidade – Aspectos Gerais – MG – Brasil**. Disponível em: <<http://www.montesclaros.mg.gov.br>>. Acesso em: 25/02/2018.

REGO, Nubia Correia do. **Longevity and employee retention in companies great place to work (gptw)**. 2014. Disponível em <[http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/PUC\\_RIO-1\\_553ad42502b3e76ccab300d11da86fd6](http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/PUC_RIO-1_553ad42502b3e76ccab300d11da86fd6)>. Acesso em 30/04/2019.

RIBEIRO, Rafael Vilela Eiras. **Uma abordagem teórica de empresas familiares: desafios e oportunidades.** Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública, centro de formação acadêmica e pesquisa. Rio de Janeiro, 2001. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4042/ACF26F.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 31/12/2018.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar.** – São Paulo: CLA Editora, 2007.

RIGO, A. S.; NASCIMENTO, I. R. T.; BRANDÃO, P. M. **Tal Pai, Tal Filho? Decisões Coletivas Tendo em Conta Relações Familiares.** Administração: Ensino e Pesquisa, v. 19, n. 1, p. 135-160, 2018.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo, Editora: Saraiva, 2000.

RODRIGUEZ, Hugo Alberto Rivera. **Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos.** cuad. adm., Cali, v. 28, n. 47, p. 105-115, June 2012. Disponível em <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452012000100009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452012000100009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 26 Mar. 2019.

RODRIGUES, Ellen Laura Aparecida; RODRIGUES, Gabriel José; RUIVO, /thais de Cássia da Silva. **Tipos de gestão e suas respectivas lideranças.** Revista Científica Eletrônica da FAIT . 2ª Ed. 2014. Disponível em: <[http://fait.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/enQi5HvjghFIkTF\\_2014-4-16-14-11-22.pdf](http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/enQi5HvjghFIkTF_2014-4-16-14-11-22.pdf)>. Acesso em: 06/04/2019.

ROECHE, Claudia Lac. **Investigação das contribuições das práticas de governança corporativa: estudo de caso em empresas familiares do Rio Grande do Sul.** 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, 2017. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/172170>>. Acesso em: 31/12/2018.

ROOTMAN, Chantal; VENTER, Elmarie; MATABOOE, Makatleho J.. **Non-relational conditions necessary for mentoring of black small business owner-managers in South Africa.** Acta Commer. Johannesburg, v. 17, n. 1, p. 1-11, 2017. Disponível em <[http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1684-19992017000100024&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-19992017000100024&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 02 Apr. 2019. <http://dx.doi.org/10.4102/ac.v17i1.443>.

ROTH, Leonardo; TISSOT, Maria Clara Heinz; GONÇALVES, Roberto Birch. **Family-Owned Business Succession and Governance: A Multiple Case Study in Brazil.** Revista de Ciências da Administração, v. 19, n. 48, p. 96-107, 2017.

RUFFATO, Juliane; PAULI, Jandir; FERRÃO, Augusto Rafael. **Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares.** DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975FACES2017V16N1ART3616>. Acesso em 03/09/2018.

SANTOS, Paulo Sérgio Almeida; DANI, Andréia Carpes; MAGRO, Cristian Baú Dal; MACHADO, Dédoba Gomes. **Propriedade familiar e o earnings management no Brasil:**

**uma análise sob a ótica do take a bath e do incomesmoothing.** Enfoque Reflexão Contábil, v. 36, n. 1, p. 23-44, 2017.

SANTOS, Sheila Maria de Souza. **Proposta para profissionalização de empresa familiar: um estudo de caso de uma instituição de ensino privada da região Sul Fluminense.** 2017. [115 f.]. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Disponível em: < [http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFRRJ-1\\_cbb9a738a94a1ce4d8f0d3337db16a36](http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFRRJ-1_cbb9a738a94a1ce4d8f0d3337db16a36)>. Acesso em 01/05/2019.

SANTOS, Joana Patrícia Friães dos; PIRES, Amélia Maria Martins; FERNANDES, Paula Odete. **The importance to financial information in the decision-making process in company's family structure.** Contad. Adm, México, v. 63, n. spe2, p. 1091-1113, 2018. Disponível em <[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422018000301091&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422018000301091&lng=es&nrm=iso)>. Acesso em: 07 abr. 2019. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1727>.

SCATENA, Maria Inês Caserta. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial. Teoria, implementação e prática.** Paraná: Editora Intersaberes, 2012.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança.** São Paulo: Editora Atlas SA, 2009.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações.** SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

SEGALIS, Gabriel; GUEDES, Ana Lucia Malheiros. **Internacionalização de empresas familiares de pequeno e de médio portes.** Revista ADM.MADE, v. 16, n. 3, p. 37-59, 2012.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Rituais corporativos como estratégia de legitimação dos valores organizacionais em empresas familiares.** Revista Organizações em Contexto, v. 10, n. 20, p. 117-144, 2014.

SILVA, Alini; SOUZA, Taciana Rodrigues de; KLANN, Roberto Carlos. **Tempestividade da Informação Contábil em Empresas Familiares Brasileiras.** Revista de Administração de Empresas, v. 56, n. 5, p. 489-502, 2016.

SILVA, Rodrigo. **Processo sucessório na governança de organizações familiares: um estudo exploratório nas “Mehores Empresas”.** Revista de Carreiras e Pessoas, v. 4, n. 1, p. 86-96, 2014.

SILVA, Thiago Bruno de Jesus; MONDINI, Vanessa Edy Dagnoni; SILVA, Tarcísio Pedro da; LAY, Luís Antonio. **Influência do Excesso de Confiança e Otimismo no Endividamento de Organizações Cinquentenárias e Não Cinquentenárias Brasileiras.** Revista Evidenciação Contábil & Finanças, v. 5, n. 2, p. 40-56, 2017.

SILVA, Wendel Alex Castro; JESUS, Daiana Kelle Aragão de; MELO, Alfredo Alves de Oliveira. **Ciclo de vida das organizações: Sinais de longevidade e mortalidade de micro e pequenas indústrias na região de Contagem – MG.** Revista de Gestão, v. 17, n. 3, art. 7, p. 245-263, 2010.

SIMIL, A. S.; CAMPOS, O. V.; CUNHA, J. V. A.; CASTRO, M. C. C. S. **Gestão Familiar como Fator de Influência no Nível de Disclosure de Ativos Intangíveis.** Contexto - Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS, v. 17, n. 35, p. 4-18, 2017.

SOARES, Denis Domingos; SOUZA, Eduardo Ribeiro de; SOARES, Mariana Fernandes; CUSTODIO, Everton Rodrigo Salvático. **Tecnologia da informação como ferramenta de gestão.** Revista Científica do Unisalesiano, Lins-SP, ano 2, n.5, Edição Especial, Outubro/2011: Disponível em: <http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no5/artigo30.pdf>. Acesso em: 02/10/2019.

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo Ferreira de *et al.* **Pequenas empresas industriais de longa permanência no mercado: uma análise a partir da literatura e de evidências empíricas.** Gest. Prod., São Carlos, v. 21, n. 1, p. 157-170, Mar. 2014 . Disponível em<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2014000100011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2014000100011&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 26 Mar. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2014000100011>

SOUSA, Maria das Neves Alves de. **A profissionalização em empresas familiares: estudo de casos múltiplos.** 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. doi:10.11606/D.12.2017.tde-31012017-123510. Acesso em: 2018-12-30.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível, qualidade na gestão de processos.** 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

TESTON, Sayonara de Fátima; FILIPPIM, Eliane Salete. **Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares.** Revista de Administração Contemporânea, v. 20, n. 5, p. 524-545, 2016.

TEIXEIRA, Thiciane Mary Carvalho; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Cultura organizacional: uma análise da microempresa familiar informal.** Revista Ciências Administrativas, Fortaleza - Ceará- Brasil – E-ISSN: 2318-0722, v. 17, n. 2, 2011. Disponível em: <<http://periodicos.unifor.br/rca/article/view/3250>>. Acesso em 25/02/2018.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da Inovação.** 5. Ed. Porto Alegre: Bookaman, 2015.

TRÊS, Douglas Luis; SERRA, Fernando A. Ribeiro; PINTO, Rosiele Fernandes; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Ciclo de vida organizacional: um estudo de caso em uma empresa familiar.** Revista Ciências Administrativas, v. 20, n. 2, p. 528-557, 2014.

University of St. Gallen. **Global family business index.** Disponível em: <<http://familybusinessindex.com/#map>>. Acesso em 08/10/2018.

VASCONCELOS, M. C. **Revisitando os Estudos sobre Capacidades Dinâmicas e Empresa Familiar.** Revista da Micro e Pequena Empresa, 12, n. 2, p. 72-91, 2018.

VELLOSO, Simone Pitten. **Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração,

Porto Alegre, 2012. Disponível em <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/56665>>. Acesso em 31/12/2018.

VIOLA, Carlos Henrique. **Os efeitos da orientação para o mercado do capital humano empreendedor na longevidade de empresas graduadas em incubadoras de empresas de Minas Gerais**. 2013. Disponível em: <[http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FGV\\_2056024ab9f1d2ac712aea46c90b48b5](http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FGV_2056024ab9f1d2ac712aea46c90b48b5)>. Acesso em: 26/04/2019.

VITORINO, Luiz Carlos; SOUZA, Rodrigo Rodrigues de; CRUZ, Lígia Abreu. **Autogerenciamento e estabelecimento de metas no trabalho: um panorama da produção científica brasileira**. Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 8, n. 3, p. 243-254, set./dez. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2018v8n3p243>.

VOLPATO, D.; VIEIRA, A. C. P.; ZILLI, J. C. **Inovação e Sucessão Familiar: Uma Busca Sistemática**. Revista Brasileira de Gestão e Inovação, v. 6, n. 1, p. 121-141, 2018.

YAMAMOTO, Isao; VERGARA, Sylvia Constant. **Preceitos e normas internas (kakun) de casas comerciais japonesas: um estudo sobre a longevidade e a ética da corporação japonesa**. Cadernos EBAPE.BR, v. 6, n. 4, art. 10, p. 1-14, 2008.

ZAMCOPE, Fábio Cristiano; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. **Construction of a model for corporate sustainability assessment: a case study in the textile industry**. Gest. Prod., São Carlos, v. 19, n. 2, p. 303-321, 2012. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2012000200006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2012000200006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 26 Mar. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2012000200006>.

ZONATTO, P. A. F.; SBISSA, A. P.; TESTON, S. F.; ZONATTO, V. C. S. **Chegou a Hora? O Processo de Sucessão de uma Pequena Empresa Familiar**. Revista Gestão Organizacional, v. 10, n. 2, p. 66-79, 2017.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - Estudos científicos publicados sobre empresas familiares

Estudos	Autores	Data
A Influência da gestão familiar, no segmento de construção civil, na avaliação de desempenho organizacional	Leonardo Fabris Lugoboni, Marcus Vinicius Moreira Zittei, Stephany Ariane Barros e Elubian de Moraes Sanchez	2018
Como empresas familiares investem: uma análise dos condicionantes e das características dos investimentos das empresas familiares brasileiras entre 2006-2016	Thiago Henrique Moreira Goes	2018
Controle interno em empresas familiares de pequeno porte: uma aplicação do modelo COSO II	Laisy Carneiro do Nascimento Ayres, Vera Lúcia Cruz, Ramon Rodrigues dos Santos e Rodrigo José Guerra Leone	2018
Influência da estrutura de propriedade e da gestão familiar no gerenciamento de resultados	Geovanne Dias de Moura, Taís Daiane S. Assumpção Bianchet, Sady Mazzioni e Francisca Francivânia Rodrigues Ribeiro Macêdo	2018
Inovação e sucessão familiar: uma busca sistemática	Débora Volpato, Adriana Carvalho Pinto Vieira e Julio Cesar Zilli	2018
Revisitando os estudos sobre capacidades dinâmicas e empresa familiar	Marta Chaves Vasconcelos	2018
Tal pai, tal filho? decisões coletivas tendo em conta relações familiares	Ariádne Scalfoni Rigo, Ives Romero Tavares do Nascimento e Pamela de Medeiros Brandão	2018
Uma análise multicasos de inovações em empresas familiares Brasileiras e Portuguesas	Renata Barcelos, Élide Souza, Carlos Alberto Gonçalves, Allan Claudius Queiroz Barbosa	2018
The importance to financial information in the decision-making process in company's family structure	Joana Patrícia Friães dos Santos, Amélia Maria Martins Pires e Paula Odete Fernandes	2018
High inventory levels: the raison d'être of township retailers	J. Orpha Cilliers	2018
Identity in family firms: a theoretical analysis of incentives and contracts	Marcelo Sanches Pagliarussi e Cristiano Costa	2017
A legitimação de mulheres sucessoras nas empresas familiares: uma análise a partir da perspectiva do feminino	Mônica Radaelli Paraboni	2017
A transformação social de uma ferramenta estratégica em uma organização familiar brasileira	Eros Renato Silva Cardoso e Alfredo Rodrigues Leite da Silva	2017
Capacidade de absorção - uma análise no contexto das empresas familiares Brasileiras	Gloria Charão Ferreira e João José Matos Ferreira	2017
Chegou a hora? o processo de sucessão de uma pequena empresa familiar	Patrínês Aparecida França Zonatto, Amanda Paterno Sbissa, Sayonara de Fátima Teston e Vinícius Costa da Silva Zonatto	2017
Desempenho financeiro de empresas com características familiares: análise de empresas brasileiras listadas na BM&F	Thiago Henrique Moreira Goes, Helder Henrique Martins e Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho	2017

(Continua)

**APÊNDICE A - Estudos científicos publicados sobre empresas familiares**

(Conclusão)

<b>Estudos</b>	<b>Autores</b>	<b>Data</b>
Empreendedorismo estratégico em empresas familiares: um estudo multicaso	Alex Fernando Borges, José Vicente Correia Parreira, Alessandro Gomes Enoque e Lorrana Laila Silva de Almeida	2017
Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras	Fábio Frezatti, Diógenes de Souza Bido, Daniel Magalhães Mucci e Franciele Beck	2017
Fatores determinantes para empresas familiares empreendedoras	Daniela Meirelles Andrade, Juvêncio Braga de Lima, Cristiana Fernandes de Muylder e Luiz Marcelo Antonialli	2017
Gestão familiar como fator de influência no nível de disclosure de ativos intangíveis	André de Souza Simil, Octávio Valente Campos, Jacqueline Veneroso Alves da Cunha e Mariana Camilla Coelho Silva Castro	2017
Governança em organizações do agronegócio: desafios para a gestão de empresas rurais familiares	Claudio Pinheiro Machado Filho, Silvia Morales de Queiroz Caleman e Christiano França da Cunha	2017
Influência da presença familiar no controle, gestão e conselho de administração sobre a relevância e a tempestividade das informações contábeis	Flávia Fardin Grillo, Donizete Reina, Patrícia Maria Bortolon e Alfredo Sarlo Neto	2017
Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares	Juliane Ruffatto, Jandir Pauli e Augusto Rafael Ferrão	2017
Investigação das contribuições das práticas de governança corporativa: estudo de caso em empresas familiares do Rio Grande do Sul	Cláudia Lac Roehe	2017
O desafio da geração y em processos de sucessão familiar nas empresas	Luana Jéssica Oliveira Carmo, Varda Kendler e Rachel Sant'Anna Murta	2017
Poder e conflito nas organizações: o caso de uma empresa familiar do setor de construção civil	Isabela Murad, Cléria Donizete da Silva Lourenço e Amanda Pimenta do Nascimento	2017
Propriedade familiar e o earnings management no Brasil: uma análise sob a ótica do take a bath e do income smoothing	Paulo Sérgio Almeida Santos, Andréia Carpes Dani, Cristian Baú Dal Magro e Débora Gomes Machado	2017
Sistema de controle gerencial como fator de influência no ciclo de vida organizacional de empresas familiares	Leide Vania Miranda Moreira	2017
Sucessão e governança em empresas familiares: estudo de múltiplos casos no Brasil	Leonardo Roth, Maria Clara Heinz Tissot e Roberto Birch Gonçalves	2017
A profissionalização em empresas familiares: estudo de casos múltiplos	Maria das Neves Alves de Sousa	2016
Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: o olhar de sucessores	Laís Karla da Silva Barreto, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone e Maria Terezinha Angeloni	2016
Empreendedorismo em empresas familiares: a pesquisa atual e os desafios futuros	Alex Fernando Borges, Mozar José de Brito, Juvêncio Braga de Lima e Carolina Lescura de Carvalho Castro	2016

(Continua)

**APÊNDICE A - Estudos científicos publicados sobre empresas familiares**

(Conclusão)

<b>Estudos</b>	<b>Autores</b>	<b>Data</b>
Governança corporativa e sucessão em empresas familiares	Sérgio Nunes Muritiba, Patricia Morilha Muritiba, Luciana Madureira Domingues, Gisele Di Dio e Fernando Zavarizzi	2016
Implantação do balanced scorecard em empresa familiar do setor de serviços: um estudo de caso	Clóvis Barbosa e Gilberto Perez	2016
Interação entre estratégia e desempenho organizacional: a influência da gestão familiar	Ieda Margarete Oro e Carlos Eduardo Facin Lavarda	2016
Os Impactos da gestão familiar nos conflitos e cultura organizacional	Fabio Santarossa Dante, Regina Mazzini Rodrigues e Graziela Graziano Cremonezi	2016
Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para empresas familiares	Sayonara de Fátima Teston e Eliane Salette Filippim	2016
Sucessão familiar: uma empresa pode ter início, meio e fim, mas também pode colher frutos de novos negócios	Fabiana Melara, Jaqueline dos Santos, Luciane Soares de Medeiros, Julio Cesar Ferro de Guimarães e Eliana Andréa Severo	2016
Tempestividade da informação contábil em empresas familiares Brasileiras	Alini da Silva, Taciana Rodrigues de Souza e Roberto Carlos Klann	2016
De pai para filho: a sucessão em pequenas e médias empresas familiares	Lidiane Silva Pesker Costa, Simone Costa Nunes, Denize Grzybovski, Liliane de Oliveira Guimarães e Pedro Augusto Xavier Assis	2015
Strategic decisions of family firms on cash accumulation	Maria Belen Lozano	2015
Empresa familiar, equipes administrativas, diversidade e ambidestria em grandes e pequenas empresas	Consuelo Dolz, María Iborra e Vicente Safón	2015
Empresa familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional?	Alicelia Rosa de Oliveira Pecanha e Saulo Barbará de Oliveira	2015
Honorários de auditoria: uma análise das empresas familiares e não familiares listadas na BM&F Bovespa	Franciele Beck, Paulo Roberto da Cunha e Leandro Franz	2015
Identifying and characterizing family enterprises	Ana Maria Romano Carrão, Milene Sartori e Maria Imaculada de Lima Montebelo	2015
Sucessão familiar em empresa do agronegócio	Giliane Trost Brandt	2015
Dinâmica entre família e organização: representações sociais acerca das relações de parentesco em uma organização familiar	Carolina Lescura de Carvalho Castro	2014
A problemática da sucessão em empresas familiares e a instrumentalização da governança corporativa: um estudo de caso	Karen Matesco	2014
Ciclo de vida organizacional: um estudo de caso em uma empresa familiar	Douglas Luis Três, Fernando A. Ribeiro Serra, Rosiele Fernandes Pinto e Maurício Fernandes Pereira	2014

(Continua)



**APÊNDICE A - Estudos científicos publicados sobre empresas familiares**

(Conclusão)

<b>Estudos</b>	<b>Autores</b>	<b>Data</b>
Eu sou melhor do que você! gestão profissional x gestão familiar: a experiência de uma empresa de alimentação	Henrique Muzzio e Omero Galdino da Silva Júnior	2014
Governança em pequenas empresas familiares: um estudo multicaso	Andréa Brasil de Oliveira	2014
Os padrões comportamentais que influenciam na longevidade da empresa familiar	Claudionor Guedes Laimer e Renan Bonamigo Tonial	2014
Os processos de socialização dos sucessores em empresas familiares: o desafio de construir a transição multigeracional	Ana Luiza Albuquerque Cruz e Janete Lara de Oliveira	2014
Research in corporate governance & family firms: a research agenda	Belmiro do Nascimento João, Tharcisio Bierrenbach de Souza Santos e Walter Gomes Cunha Filho	2014
Práticas de inovação em empresa familiar: estudo de caso	Alex Fernando Borges, Juvêncio Braga de Lima e Daniela Meirelles Andrade	2014
Processo sucessório na governança de organizações familiares: um estudo exploratório nas “meiores empresas”	Rodrigo Silva	2014
Profissionalização e governança na empresa familiar: novos e velhos arranjos familiares e organizacionais	Suélen Rodrigues Miranda	2014
Rituais corporativos como estratégia de legitimação dos valores organizacionais em empresas familiares	Andressa Hennig Silva e Maria Ivete Trevisan Fossá	2014
Sucessoras invisíveis: o impacto das questões de gênero nos processos de sucessão em empresas familiares	Ana Luiza Albuquerque, Rafael Diogo Pereira e Janete Lara de Oliveira	2014
Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo Séculos	Vera L. Cançado, Juvêncio Braga de Lima, Cristiana Fernandes de Muylder e Ricardo Brandão Castanheira	2013
De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares	Janete Lara de Oliveira, Ana Luiza Albuquerque Cruz e Rafael Diogo Pereira	2013
Desconstrução do mito e sucessão do fundador em empresas familiares	Antonio Carlos Soares Pereira, Adriane Vieira, Fernando Coutinho Garcia e Maria Teresa de Azeredo Roscoe	2013
Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas	Victor Antonio Barros Belmonte e Wesley Ricardo de Souza Freitas	2013
Fundamentalismo da gestão encontra a descolonialidade: repensando estrategicamente organizações familiares	Alexandre Faria e Sergio Wanderley	2013
Relações entre poder e subjetividade em uma organização familiar	Fernanda Tarabal Lopes, Alexandre de Pádua Carrieri e Luiz Alex Silva Saraiva	2013

(Continua)

**APÊNDICE A - Estudos científicos publicados sobre empresas familiares**

(Conclusão)

<b>Estudos</b>	<b>Autores</b>	<b>Data</b>
Liderança em empresas familiares: estilos predominantes e principais reflexos sobre a satisfação dos trabalhadores	Victor Cláudio Paradela Ferreira, Cristina Sayuri Cortes Ouchi Dusi, Gabriela Soares Solano, Letícia Ferreira Talho e Ana Beatriz Madeira da Silva	2013
Empresas familiares multigeracionais	Gonzalo Gómez-Betancourt, José Bernardo Betancourt Ramírez e Natalia Zapata Cuervo	2012
Cultura organizacional e mito fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar	Cléria Donizete da Silva Lourenço e Patrícia Aparecida Ferreira	2012
De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares	Ernani Cesar de Freitas e Mauricio Barth	2012
Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias	Simone Pitten Velloso	2012
Internacionalização de empresas familiares de pequeno e de médio portes	Gabriel Segalis e Ana Lucia Malheiros Guedes	2012
Plano de sucessão: um estudo de caso em uma empresa familiar de mídia exterior	Inayara Valéria de Freitas Pedroso Gonzalez, Ana Carolina Leiko Sato, Anderson Soncini Pelissari e Bethania Garcia Cid e Silva	2011
Cultura organizacional: uma análise da microempresa familiar informal	Thiciane Mary Carvalho Teixeira e Marta Lígia Pomim Valentim	2011
Governança corporativa em empresas familiares de capital fechado: estudo de caso da empresa pinamak soluções em logística para o segmento de petróleo	André Pereira Antunes Pina	2011
Planejamento estratégico: o caso de uma pequena empresa familiar	Mônica Erchsen Nassif e Virna Fabrini Lagoeiro Lins	2011
Sucessão em empresas familiares: dilemas de pais e filhos	José Elias Flores Júnior	2010
Sucessão, profissionalização e governança: um estudo multicase em empresas familiares mineiras	Rafael Diogo Pereira	2010
Estratégia e ação empreendedora em empresas familiares: uma análise sobre capital humano e capital social	Fabio Matuoka Mizumoto	2009
Os desafios da gestão rumo à longevidade organizacional: estudo em três organizações do setor têxtil de Santa Catarina	Gisely Jussyla Tonello Martins	2008
Fotografia de família: histórias de poder em organizações familiares	Fernanda Tarabal Lopes	2008
Uma abordagem teórica de empresas familiares: desafios e oportunidades	Rafael Vilela Eiras Ribeiro	2008

(Continua)

**APÊNDICE A - Estudos científicos publicados sobre empresas familiares**

(Conclusão)

<b>Estudos</b>	<b>Autores</b>	<b>Data</b>
Estratégias de governança na empresa familiar: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa	Armando Lourenzo Moreira Junior	2006
Modelo de gestão e processo sucessório de empresas familiares	Auster Moreira Nascimento, Fábio Augusto Springer, Denise Kreisig e Luiz Inácio Petry	2006
Cultura da empresa familiar x gestão empresarial	Robson Carlos de Souza	2001
Interesses familiares e interesses empresariais: impactos e repercussões na empresa familiar	Annor da Silva Junior	2001
Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares durante os processos sucessórios: contribuição da teoria da firma	Vlamir Gorgati	2000

Fonte: elaborado pelo autor.

## APÊNDICE B - Estudos científicos publicados sobre longevidade empresarial

Estudos	Autores	Data
Transferência do risco de longevidade: modelagem e precificação sob o regime de solvência II	Richard Hernani Pereira	2018
Análise dos indicadores de sustentabilidade empresarial: mapeamento bibliométrico da literatura internacional e levantamento qualitativo	Giovanna Felicio Orefice	2018
Indicadores de sustentabilidade financeira das micro e pequenas empresas de belo horizonte e região metropolitana	Ernane Ferreira de Aguiar	2018
Influência do excesso de confiança e otimismo no endividamento de organizações cinquentenárias e não cinquentenárias brasileiras	Thiago Bruno de Jesus Silva, Vanessa Edy Dagnoni Mondini, Tarcísio Pedro da Silva e Luís Antonio Lay	2017
The impact of cross-national distance on survival of foreign subsidiaries	Fabio Cassio de Souza e Mario Henrique Ogasavara	2017
Non-relational conditions necessary for mentoring of black small business owner-managers in South Africa	Chantal Rootman, Elmarie Venter e Makatleho J. Mataboee	2017
Proposta para profissionalização de empresa familiar: um estudo de caso de uma instituição de ensino privada da região sul Fluminense	Sheila Maria de Souza Santos	2017
Longevidade e sucesso em uma empresa familiar: análise do Grupo Gerdau em um estudo de caso para ensino	Rodrigo Pastor Faceiro Lima	2016
Longevidade empresarial: MPEs a uma taxa de sobrevivência atípica	Cláudio Zanutim Moraes e Kleber Markus	2015
Longevidade empresarial: um estudo em micro e pequenas empresas de São Bernardo do Campo do setor de varejo	Cláudio Zanutim Moraes	2014
Os padrões comportamentais que influenciam na longevidade da empresa familiar	Claudionor Guedes Laimer e Renan Bonamigo Tonial	2014
longevity and employee retention in companies great place to work (gptw)	Nubia Correia do Rego	2014
Características comportamentais empreendedoras em proprietários de MPE's longevas do vale do mucuri e Jequitinhonha/MG	José Roberto Cajaíba de Oliveira, Wendel Alex Castro Silva e Elisson Alberto Tavares Araújo	2014
Pequenas empresas industriais de longa permanência no mercado: uma análise a partir da literatura e de evidências empíricas	Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza, Leonel Mazzali, Rodrigo Lanna Franco da Silveira e Miguel Juan Bacic	2014
Análise do ciclo de vida organizacional e longevidade de micros e pequenas empresas distribuidoras de gás de petróleo	Victor do Carmo Oliveira, Wendel Alex Castro Silva, Elisson Alberto Tavares Araújo e Ester Eliane Jeunon	2013
Joint analisys life cycle and longevity business: a focus on industry, commerce and agribusiness	Ricardo William Pinheiro, Wendel Alex Castro Silva e Elisson Alberto Tavares Araújo	2013
Ciclo de vida organizacional e longevidade de MPEs do Vale do Aço	Fabiana da Silva Pereira, Wendel Alex Castro Silva e Elisson Alberto Tavares Araújo	2013

(Continua)

**APÊNDICE B - Estudos científicos publicados sobre longevidade empresarial**

(Conclusão)

<b>Estudos</b>	<b>Autores</b>	<b>Data</b>
Longevidade empresarial e características empreendedoras: análise das MPE's da microrregião de Teófilo Otoni/Minas Gerais/Brasil	José Roberto Cajaíba de Oliveira e Wendel Alex Castro Silva Elisson Alberto Tavares Araújo	2013
The incubation process and the strengthening of the firm: a Study in Brazilian companies	Guillermo Cruz, Caroline Prates e Priscila Silva Esteves	2013
Os efeitos da orientação para o mercado do capital humano empreendedor na longevidade de empresas graduadas em incubadoras de empresas de Minas Gerais	Carlos Henrique Viola	2013
Empresas familiares multigeneracionales	Gonzalo Gómez-Betancourt, José Bernardo Betancourt Ramírez e Natalia Zapata Cuervo	2012
Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos	Hugo Alberto Rivera Rodríguez	2012
Construction of a model for corporate sustainability assessment: a case study in the textile industry	Fábio Cristiano Zamcopé, Leonardo Ensslin e Sandra Rolim Ensslin	2012
Longevidade em organizações empresariais brasileiras: o caso da lojas Renner S.A.	Adalberto Escanola Gonçalves Garcia	2011
Trajectoria de crescimento no sistema de crédito cooperativo SICREDI: autoperpetuação e autodestruição	Carlos Roberto Grohs	2011
Ciclo de vida das organizações: Sinais de longevidade e mortalidade de micro e pequenas indústrias na região de Contagem – MG	Wendel Alex Castro Silva, Daiana Kelle Aragão de Jesus e Alfredo Alves de Oliveira Melo	2010
Archetypes of organizational success and failure	Denise L. Fleck	2009
Preceitos e normas internas (kakun) de casas comerciais japonesas: um estudo sobre a longevidade e a ética da corporação japonesa	Isao Yamamoto e Sylvia Constant Vergara	2008
Os desafios da gestão rumo à longevidade organizacional: estudo em três organizações do setor têxtil de Santa Catarina	Gisely Jussyla Tonello Martins	2008
Estímulos ao desenvolvimento tecnológico: Influência do mercado	José de A. Cid	2002
Fatores de administração que interferem na longevidade de organizações do setor de móveis da região metropolitana de Curitiba-PR	Cláudio César Ferreira	2001

Fonte: elaborado pelo autor.

## APÊNDICE C – OFÍCIO DE APRESENTAÇÃO ÀS EMPRESAS



Universidade Estadual de Montes Claros  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas



OFÍCIO Nº 001/PPGDEE/2019

Ilustríssimo (a) Senhor (a),

O Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial (PPGDEE) apresenta a Mestranda Amélia Rodrigues Ferreira, aluna regular, a qual está realizando pesquisa para sua tese de Mestrado. O trabalho está sob orientação do Professor Dr. Carlos Renato Theóphilo e tem como título: “Práticas de Gestão e Longevidade Empresarial, Um Estudo aplicado a Empresas Familiares de Montes Claros-MG”.

Para que o Projeto dê continuidade é crucial que a aluna realize entrevistas para embasar sua pesquisa. Sua empresa foi selecionada pois pertence ao universo da pesquisa por ser uma organização longa (possui mais de 30 anos de existência), é uma empresa familiar e Montesclarenses.

Reiteramos que sua participação é de extrema importância, e que os dados da empresa serão mantidos em sigilo.

Estamos à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Montes Claros- MG, 30 de Julho de 2019.

Cordialmente,

*Luciana Maria Costa Cordeiro*  
Luciana Maria Costa Cordeiro

Coordenadora Adjunta do PPGDEE

*Luciana Maria Costa Cordeiro*  
Coordenadora Adjunta do PPGDEE  
Masp 104882-8

## APÊNDICE D - FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS

Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES  
 Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA  
 Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial -  
 PPGDEE

### PESQUISA: PRÁTICAS DE GESTÃO E LONGEVIDADE EMPRESARIAL: UM ESTUDO APLICADO A EMPRESAS FAMILIARES DE MONTES CLAROS/MG.

#### DADOS GERAIS DA EMPRESA

Razão Social:

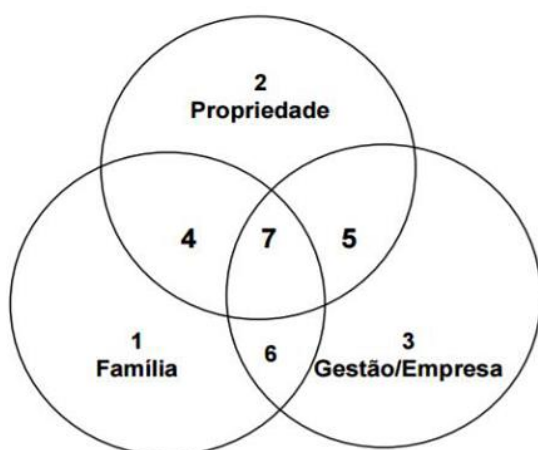
Segmento:

Porte:

Número de Funcionários:

Empresário/Membro da Família Proprietária:

Participação de cada um dos envolvidos na empresa conforme o Modelo dos Três Círculos da Empresa Familiar:



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

1. Membro da família, não é proprietário da empresa, nem participa da gestão; é apenas um integrante da família proprietária da empresa;
2. Acionista, mas, não pertence à família proprietária e não participa da gestão da empresa;
3. Gestor, não é membro da família e nem possui participação acionária na empresa, é um profissional contratado;
4. Integrante da família e possui participação acionária na empresa, entretanto não participa da gestão da mesma;
5. É acionista da empresa e participa na gestão, entretanto não é integrante da família principal acionista;
6. Integrante da família proprietária e atua na gestão da empresa, mas, não possui ações da empresa;
7. Membro com maior interface no sistema: é simultaneamente, integrante da família, proprietário de ações e participa da gestão da mesma; exerce assim, todas as hipóteses possíveis de atividade na empresa familiar.

## **DADOS DO PERFIL DA EMPRESA**

a) Ano de Fundação:

b) A empresa tem o mesmo CNPJ desde a Fundação?

(Eventos Importantes: Mudança de nome / Fusão / Aquisição de outra empresa)

c) Sucessão: Fundador permanece no controle da empresa? Se não, qual a geração de sucessão?

## **PERGUNTAS DA ENTREVISTA**

1. A sua empresa foi selecionada para este estudo por ter mais de 30 anos de existência.

No seu entendimento, o que levou a que a empresa chegasse a esse longo tempo de vida?

O que você destaca, no jeito de administrar a empresa, seja em relação ao ambiente externo, seja em relação ao ambiente interno que pode explicar essa longevidade?

(Por que você acha que deu certo?)



2. Dentre as dimensões a seguir, indique 5 (cinco) delas – as que você considera mais importantes para explicar o longo tempo de existência da empresa.

AMBIENTE	
IDENTIDADE	
FINANÇAS	
PROCESSO DE DECISÃO	
METAS DE DESEMPENHO	
PESSOAS	
LIDERANÇAS	
DISCIPLINA	
TECNOLOGIA	
ESTRATÉGIAS	
INOVAÇÃO	
PARCERIAS	

Então, responda as questões correspondentes e dê exemplos de como todas as dimensões listadas são conduzidas na empresa.

AMBIENTE	A empresa acompanha o ambiente externo - o mercado e seus concorrentes? De que maneira? A empresa aprende e se adapta ao meio externo? Como?
IDENTIDADE	O que você destaca como sendo a identidade da sua empresa: O que a empresa é? O que ela representa? O que interessa à empresa? Os gestores entendem ser necessário transmitir esse conhecimento aos funcionários e clientes? Se sim, como é feito?
FINANÇAS	Como a empresa lida com finanças? As decisões sobre compras, vendas a prazo, empréstimos e investimentos seguem regras fixas ou dependem de cada situação? A empresa mantém as finanças em equilíbrio? Quais os cuidados adota para conseguir isso?
PROCESSO DE DECISÃO	Como é o processo de decisão dentro da empresa? As decisões se concentram no proprietário?
METAS DE DESEMPENHO	A empresa fixa metas de desempenho para seus colaboradores? Existem recompensas para o atingimento das metas?
PESSOAS	A empresa consegue a apoio e o comprometimento dos funcionários? De que maneira? A empresa valoriza os colaboradores? Quais medidas a empresa adota com esse propósito?
LIDERANÇAS	Como você descreve os líderes da empresa? A empresa faz avaliação de desempenho dos líderes? Como?
DISCIPLINA	Como a disciplina é implantada na empresa? Há muitos controles para estabelecer a disciplina ou as pessoas têm consciência e agem com disciplina dentro da empresa?
TECNOLOGIA	Como a empresa lida com a tecnologia? A empresa utiliza hoje as tecnologias mais avançadas disponíveis?
ESTRATÉGIAS	A empresa tem uma estratégia definida? Como a estratégia é comunicada para os colaboradores?
INOVAÇÃO	A empresa busca inovar? Como? Alguma nova ideia desenvolvida pela empresa causou inovação no setor?
PARCERIAS	A empresa estabelece relações e parcerias com outras empresas? Como isso ocorre? Quais os benefícios advindos para a empresa oriundas dessas parcerias?

3. Poderia nos indicar outras empresas para contribuir com este estudo?