AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

O processo de sucessão em empresas familiares: um estudo de caso no ramo de laticínios no Sul de Minas Gerais

Cristiane Ferreira de Rezende
Daniela Meirelles Andrade
Daniel Carvalho de Rezende

Resumo

A empresa familiar é uma forma singular de organização. Encontrada no mundo todo, gera renda e trabalho, além de movimentar significativamente a economia de vários países. No Brasil, as empresas familiares sofreram muito com as mudanças econômicas ocorridas durante a década de 1990, além de se defrontarem com problemas inerentes às relações entre empresa e família, notadamente no âmbito da sucessão. O presente trabalho foi realizado objetivando compreender empiricamente o funcionamento e as peculiaridades referentes ao processo sucessório nessas empresas e a relação entre empresa e família. Para tanto foram feitas entrevistas com todos os sócios de uma empresa familiar do ramo de laticínios, localizada no Sul de Minas Gerais, a qual já se encontra na segunda geração. As análises dos dados foram descritivas/analíticas na medida em que procurou-se enquadrar as informações do estudo dentro dos modelos teóricos referentes à empresa familiar e ao seu processo sucessório. Foi possível concluir que a empresa em análise realmente se enquadra em diversas características teóricas apresentadas na literatura em torno do tema e demonstra caminhos para a superação de alguns problemas comumente encontrados.

Palavras-chave: empresa familiar, sucessão, laticínios, processo sucessório.

The succession process in family business: a case study in the dairy segment in the south of Minas Gerais.

Abstract

Family Business, or small-holding is a unique form of organization. Existing in the whole world, it generates income and jobs besides significantly moving the economy in several countries. In Brazil, the family business companies have been largely struck by the economic changes in the 1990's, besides facing problems inherent to the relations between business and family, noticeably in the succession aspect. This piece of work was carried out seeking to empirically understanding the mechanism and peculiarities as for the successory process in such enterprises, the relation between business and family. For such purpose, surveys were carried out with all the partners of a family dairy-related company in the south of Minas Gerais, which is presently run by its second generation. The data analyses were descriptive/analytical while the information collected were adapted to theorical models referring to family business and their successory process. It was possible to conclude that the analyzed company really fits several theorical features presented in the literature on the theme and points out ways to overcome some of the commonly found problems.

Key-words: family business, sucession, dairy segment, sucessory process.

1 Introdução

No Brasil, mais de 99% dos negócios são originados de empresas familiares, que empregam mais de 60% da força de trabalho (Leite, 2002). Por ser grande geradora de empregos, possuir flexibilidade e agilidade, Bernhoeft (1989) vincula o fortalecimento e a modernização da economia brasileira à profissionalização da empresa familiar nacional.

No entanto, a estabilização da economia e a abertura do mercado em decorrência da globalização dificultam a permanência e consolidação de um empreendimento familiar por muito tempo.

Lodi (1987) é um dos autores que questionam a longevidade das empresas familiares; este autor afirma que as empresas de terceira ou quarta geração são raras no contexto brasileiro, devido a problemas com o fundador e com a família. Assim, o caminho para a sobrevivência das empresas passa pela capacidade da família em administrar suas relações com a firma e evitar forças centrífugas nas fases de sucessão.

Em meio a este cenário, surge a necessidade de se compreender também o processo sucessório vivenciado por empresas familiares, pois, de acordo com a literatura pesquisada, este é um momento-chave no desenrolar da história de vida deste tipo de empresa.

A fragilidade no processo sucessório é apontada por Lank (2001) como um motivo de grande preocupação, já que as empresas familiares são uma das maiores propulsoras do bem-estar social e econômico de todas as economias capitalistas. Assim, a mortalidade de empresas familiares é um elemento que estimula o conhecimento dos motivos subjacentes ao processo sucessório.

Com base no exposto, este trabalho pretende: descrever o histórico da empresa enfocando suas diferentes etapas de vida, categorizar a realidade vivenciada por esta empresa em relação ao processo de sucessão, descrever a relação entre empresa e família, bem como as vantagens e desvantagens, percebidas pelos atores, de se trabalhar em uma empresa familiar.

2 Empresa familiar: panorama atual e conceitos

Após as turbulências da globalização, a empresa familiar passou a ser considerada, conforme relatam Lanzana e Constanzi (1999), sobre três vertentes. Para alguns, a empresa familiar passou a ser sinônimo de um passado romântico do capitalismo, marcado por empreendedores sonhadores e aventureiros, os quais foram responsáveis pela criação de negócios bem sucedidos e pujantes. Para outros, ela sempre foi caracterizada pela má gestão empresarial, excessiva centralização das decisões e conflitos familiares, os quais tornam inviável sua sobrevivência em uma economia cada vez mais concorrencial. Há ainda aqueles que entendem que a empresa familiar está passando por um processo de adaptação e terá sempre garantida sua posição na economia nacional.

Acredita-se que a última opção é a mais convincente, pois são as empresas familiares, com grande concentração em micro e pequenas empresas, aquelas que geram grande volume de empregos e sustentam a economia de vários países.

Vale ressaltar que as empresas familiares enfrentam um processo cíclico, pois, enquanto umas morrem, outras estão nascendo. Leite (2002) afirma que é no núcleo familiar que os negócios se desenvolvem, paradigma este que não vai se alterar. Isso quer dizer que milhares de empresas familiares estão nascendo hoje e estarão, amanhã, em um ciclo de criação contínuo e sem fim.

No entanto, é importante traçarmos alguns conceitos que possibilitem compreender o que é uma empresa familiar, pois existem diferentes visões acerca desta definição.

Bernhoeft (1989) define empresa familiar, a partir do discurso de Civita, como aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou, ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.

Para Donelley, citado por Bernhoeft (1989), *"a companhia é considerada familiar, quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa*

ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família". Para tanto, são necessárias algumas condições, como laços familiares; esposa e/ou filhos no conselho administrativo; valores institucionais da firma próximos aos da família; ações praticadas por membros da família que afetem a empresa; parentes com sentimento de adquirir ações da empresa, principalmente em caso de falência; a posição do parente na empresa influir na situação familiar e os membros da família precisam definir suas relações com a empresa para saber que caminho seguir.

Bernhoeft (1989), a partir das considerações de Donelley, advoga que podem ser pontuadas algumas características da empresa familiar brasileira, tais como: forte valorização da confiança mútua, laços afetivos influenciando comportamentos e decisões, valorização da antiguidade, exigência de dedicação, postura de austeridade, expectativa de alta fidelidade, dificuldades de separar o emocional do racional e jogos de poder.

Para Grzybovski (2002), a empresa familiar corresponde a um estereótipo da instituição de capital fechado, de modelo burocrático, com pouca transparência administrativa e financeira e um sistema de tomada de decisões centrado na figura da pessoa que representa o poder, para onde convergem as regras que seguem os integrantes da família na empresa.

Já para Longenecker, Moore e Petty (1997), a expressão "empresa familiar" subentende que haja um envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida e no funcionamento da empresa. No entanto, este envolvimento varia de tempo integral a parcial.

Pode-se, assim, considerar que empresa familiar é aquela em que a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e no qual os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome da família ou com a figura do fundador. Lodi (1987 e 1998) acredita, por sua vez, que o conceito de empresa familiar nasce com a segunda geração de dirigentes, pois, enquanto está nas mãos de um fundador, a empresa se caracteriza por um negócio pessoal

Vale ainda destacar que tais empresas podem ser modernas e competitivas, mesmo com uma forte presença familiar. No entanto, é necessário o estabelecimento de regras de conduta, diálogo e profissionalização para que consigam realmente se estabelecer na sociedade brasileira (Grzybovski, 2002)

Considerou-se, neste estudo, que empresa familiar é aquela que considera a atuação de membros da família na gestão da empresa, em que os valores familiares interferem ou se misturam com os valores empresariais e o processo de sucessão já ocorreu totalmente ou parcialmente, ou seja, os membros da segunda geração já conduzem totalmente a empresa, sem, no entanto, assumirem todas as práticas administrativas.

2.1 Empresa versus família

A empresa e a família são duas unidades distintas e, muitas vezes, não é possível fazer uma separação literal entre elas. Porém, para o sucesso empresarial e pessoal, é necessário tentar definir com mais precisão o papel de cada instituição, pois ambas possuem interesses próprios e, muitas vezes, conflitantes

Para Grzybovski (2002), a empresa e a família são consideradas instituições antagônicas e estão envolvidas num jogo no qual necessariamente existe um que ganha enquanto o outro perde, em constante litígio, às vezes encoberto, outras escancarado. Porém, a empresa cresce amparada pelo sentimento dos familiares de que devem se envolver com o trabalho operacional hoje para se tornarem proprietários amanhã.

Já Longenecker, Moore e Petty (1997) argumentam que a empresa familiar é aquela que é composta por uma família e uma empresa que, apesar de constituirem instituições separadas, são levadas a uma superposição constante nos negócios. É neste contexto que pretende-se esclarecer ou, pelo menos, tentar separar os papéis destas duas instituições.

Uma outra consideração importante é que a sociedade de hoje valoriza a dimensão econômica e tecnológica em detrimento da dimensão afetiva e sensível da vida. Portanto, estas duas instituições poderão causar problemas sérios se seus membros não conseguirem equalizar suas diferenças.

O antagonismo entre as duas instituições ocorre, principalmente, quando o perfil do profissional (técnico, racional e objetivo) e o do familiar (afetivo, subjetivo) se confundem,

ocorrendo um entrelaçamento entre a vida afetiva e profissional. Assim, a empresa familiar é uma contradição que Grzybovski (2002) chama de produto de uma confluência de dois sistemas opostos, cujo encontro resulta em conflitos.

No entanto, Lodi (1998) argumenta que o problema não é a família em si atrapalhando a empresa, ou vice-versa, mas a ignorância em relação aos conflitos deste relacionamento e à falta de um código de relações, em que são estabelecidos direitos e deveres entre os sócios que compõem a sociedade

Para que uma empresa familiar atinja o sucesso são necessários, portanto, histórias entre gerações, interesses comuns entre família e empresa e uma boa relação emocional/afetiva entre os membros que a compõem.

Assim, a lógica de gerenciamento de uma empresa familiar é um tanto quanto complexa e envolve questões positivas e negativas, tais como: retirada excessiva de dinheiro, nepotismo, falta de disciplina em relação à destinação do lucro, frágil sistema de custos, pressões e problemas da família influenciando nos objetivos da empresa. No entanto, as empresas familiares também apresentam aspectos favoráveis em relação ao seu desenvolvimento: lealdade, dedicação, sensibilidade, relações comunitárias, integridade de diretrizes administrativas, sacrifícios feitos pela família, concepção de continuidade e consciência profunda dos objetivos da empresa (Grzybovski, 2002).

Além da complexidade que envolve as empresas familiares, outros fatores influenciam para o desaparecimento dessas empresas. Lark (2001) destaca que, além de razões semelhantes a qualquer outra empresa, as empresas familiares enfrentam desafios específicos. Entre eles destacam-se:

- falta de vontade da velha geração em deixar o controle e o poder de administração no momento adequado;
- incapacidade de atrair e reter sucessores competentes e motivados, rivalidade incontida entre irmãos;
- incapacidade de atrair e reter administradores competentes não-familiares.

Contudo, uma das alternativas apontadas por diversos autores, entre eles Lodi (1998), Bernhoeft (1989) e Grzybovski (2002), é a profissionalização da empresa familiar.

Lodi (1998) afirma que profissionalizar é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas. É o processo de integração de gerentes contratados no meio de administradores familiares; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas; é recorrer, quando necessário, ao auxílio de consultores para auxiliar a resolução de problemas.

Finalmente, vale reforçar que a empresa familiar não é ou não deveria ser um cabide de empregos, onde se colocam parentes ou mesmo amigos que não tenham competência para exercer determinada função ou apenas para preencherem uma vaga. Simultaneamente ao crescimento e estruturação da empresa, os membros familiares que estão por vir devem buscar atividades alternativas se que encaixem dentro do seu perfil em vez de simplesmente participarem da empresa na busca do retorno financeiro ou cedendo a pressões dos familiares.

2.2 O processo de sucessão em empresas familiares

As empresas familiares enfrentam uma gama considerável de problemas, como erros gerenciais, despreparo profissional, falta de vocação, o que pode levar, no longo prazo, à extinção das mesmas. Por isso, é difícil a presença de empresas familiares de terceira ou quarta geração entre os principais grupos do país.

A tendência é de que entre dois terços e três quartos das empresas familiares acabem ou sejam vendidas durante o tempo de vida da primeira geração. Por outro lado, permanecem nas mãos dos descendentes até a terceira geração apenas entre 15% e 35% dos casos (Lark, 2001).

Lark (2001) chama a atenção para a predominância de fatores relacionados com o gerenciamento do processo de sucessão como a principal razão para a fragilidade dos negócios de

família. O momento da sucessão é usualmente marcado pela explosão de conflitos que vêm à tona e complexificam toda a relação, principalmente pela falta de normas e regras já estabelecidas entre os sócios.

Nesta mesma direção, Bernhoeft (1999) aponta que a grande e desafiadora mudança ocorre na transição da primeira para a segunda geração, por ser a partir dela que a empresa deixa de ser uma sociedade baseada no trabalho. Vale dizer também que os sócios não têm compromissos iguais, pela simples razão de que não tiveram a liberdade de escolher, bem como pelo fato do negócio não representar uma opção livre.

Este mesmo autor ressalta que o processo sucessório é um assunto relevante e, ao mesmo tempo, extremamente delicado. Por isso, não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais relacionados com a estrutura familiar.

Leite (2002) destaca que, por trás do processo sucessório, encontra-se um emaranhado de interesses que envolvem a manutenção do dinheiro na família, pagamento de menos impostos de transmissão da propriedade, manter o controle indireto do patrimônio, proteção dos descendentes diretos, conservação do poder na dinastia, assegurar financeiramente os fundadores e desfrutar o resto da vida do bem-estar que o patrimônio possa garantir como reserva de valor.

Assim, para conduzir um processo de sucessão, Bernhoeft (1989) ressalta a importância de delimitar ou traçar a situação atual vivida pela empresa em relação a: produtos e serviços (quais produtos/serviços estão sendo fabricados, quais podem ser desenvolvidos); instalações da empresa; centros de poder (quem manda o quê); estrutura familiar (bom relacionamento); da relação família/organização (definir grau de dependência); mercado (definir fornecedores, clientes e concorrentes) e comunidade (relação da empresa com a comunidade). Para o autor, torna-se importante tratar a sucessão como um processo que tenta caracterizar a necessidade de atividades programadas, em que cada segmento tenha uma responsabilidade e um papel a desempenhar na continuidade do negócio.

Grzybovski (2002, 2002a) destaca que a sucessão é a substituição do criador do empreendimento para dar prosseguimento à obra projetada, criada e gerida pelo pioneiro, porém, com enfoque alterado, estilos de liderança diferenciados e formação teórica e prática renovada em virtude do novo momento socioeconômico presente

A transferência de poder, em se tratando do processo de sucessão, geralmente é conduzida em um período de 3 a 5 anos, que é desenvolvido ao longo de uma geração no sentido de que o pai dispõe sobre a educação dos filhos e sobre a harmonia familiar. O êxito do processo sucessório depende da maneira como o pai preparou a família para o poder e a riqueza (Lodi, 1998).

2.2.1 Relação de poder no processo sucessório

A empresa, para Lodi (1998), é uma estrutura política, ou seja, ela só funciona enquanto distribui autoridade (poder de mandar e de influenciar) e enquanto é um palco para o exercício do poder. O poder é conseguido ou pela tomada do mesmo ou pela entrega passiva. As organizações são, pois, estruturas políticas que oferecem uma base de poder para as pessoas. A acumulação pessoal do poder se dá por meio do desenvolvimento da carreira e dos cargos. O fato do poder ser escasso faz com que ele seja disputado.

Lodi (1998) complementa que o resultado do processo sucessório nada mais é do que uma redistribuição do poder dentro da empresa. Portanto, para consolidar este processo, existem vários pormenores que precisam ser trabalhados e considerados.

A primeira questão refere-se ao poder exercido pelo fundador, pois, enquanto tal, é detentor da posição acionária majoritária na empresa e arbitra, por critérios afetivos, quem é o detentor da verdade ou da melhor idéia. As pessoas que o cercam são aquelas que conquistaram a sua confiança, mesmo não sendo detentoras de habilidades para permanecerem no cargo por muito tempo. Num segundo momento, ou concomitantemente, pode ocorrer a disputa de poder entre irmãos ou parentes atrapalhando o cenário familiar e organizacional. São disputas que vão desde definir qual profissão seguir até quem será o escolhido para ser o sucessor. No entanto, vale lembrar que existem muitas famílias em que não existe uma rivalidade negativa entre os irmãos. A

terceira questão refere-se às carreiras dos filhos. A tendência natural é pressionar o filho para que escolha a mesma carreira do pai, preferencialmente que o primeiro parta do ponto em que o segundo parou. É a busca pela perpetuidade familiar (Grzybovski, 2002a).

A rivalidade ocorre na medida em que dois ou mais irmãos discordem da política e/ou sobre seus respectivos papéis nos negócios e também no momento em que os filhos começam a se casar e entram novas pessoas para a família, com ideais diferentes, aumentando ainda mais o conflito.

Quanto mais se intensificam as disputas familiares, mais complexo se torna o processo de sucessão. Leite (2002) acrescenta que casamento falido é outra causa que desencadeia ou dificulta o processo sucessório e, conseqüentemente, a perpetuidade da empresa familiar, pois, quando consolidado em uma base formada por valores fortes, aumenta a perpetuidade das empresas. Por outro lado, pode existir uma boa relação entre os integrantes em relação a idéias semelhantes e cooperação entre irmãos, proporcionando um bom desenvolvimento empresarial por meio do trabalho em equipe (Longenecker, Moore e Petty, 1997).

Grzybovski (2002a) enfatiza que o conflito familiar pode dificultar o processo sucessório, enquanto, em outros casos, pode desenvolver-se mais harmoniosamente. Nesse sentido, é necessário que o sucessor reconheça o momento certo em que precisa começar a se afastar da empresa e delegar funções aos membros familiares. Pois, um processo de sucessão só se consolida integralmente no momento em que o fundador concede espaço para a geração futura agir, sem, no entanto, abandona-lá de forma abrupta.

O fundador, ao transmitir a história de empresa para o sucessor ou integrantes da família, sente que os valores e crenças colocados por ele serão preservados e perpetuados ao longo da história da empresa. Neste momento, o fundador sente-se seguro em deixar a empresa nas mãos do sucessor (Grzybovski, 2002).

É dentro deste contexto, que envolve família, empresa, relação pessoal e afetiva, bem como relações financeiras e racionais, que as empresas familiares estão localizadas. Portanto, este trabalho pretende compreender a lógica de atuação de uma empresa familiar, além de ter o intuito de checar e comprovar a teoria existente em torno do assunto.

3 Um estudo de caso

3.1 Procedimentos metodológicos

Para ilustrar esta discussão, foi feito um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte localizada ao Sul de Minas Gerais, na tentativa de compreender as relações entre família e empresa e como se preparam para o processo de sucessão.

A pesquisa desenvolvida é de cunho qualitativo. Bogdan e Bikklen (1994) e Bicudo (2000) a definem como aquela que preocupa-se com o significado atribuído pelo entrevistado a determinado fato. Para a investigação qualitativa, a fonte direta de dado é o ambiente natural onde o investigador é o instrumento principal. O significado é de suma importância neste tipo de abordagem pelo fato de os investigadores estarem interessados no modo como diferentes pessoas dão sentido às suas vidas.

No entanto, ao começar a investigar qualquer fenômeno, é necessário estruturar os fundamentos teóricos que possibilitam a organização da pesquisa, bem como os possíveis métodos de análise.

O estudo de caso foi empregado neste trabalho por ser de grande utilidade em pesquisas qualitativas, pois possibilita compreender em profundidade o fato analisado, além de procurar compreender os significados que os indivíduos atribuem às suas ações e às ações de outros atores (Alencar, 1999). É muito empregado quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por que” certos eventos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real (Godoy, 1995).

O objeto de estudo da presente pesquisa foi uma indústria de queijos localizada no Sul de Minas Gerais, com liderança administrativa em transição adiantada para a segunda geração.

Procurou-se, então, no desenrolar deste estudo, compreender as relações entre família e empresa, além de descrever as preparações em relação ao processo de sucessão.

Para atingir os objetivos propostos pela pesquisa, foram utilizadas entrevistas pessoais e observação não participante. As entrevistas com roteiros são utilizadas como técnica principal de um estudo ou combinadas com outras técnicas, consistindo do método de coleta de informações mais utilizado em pesquisa social (Alencar, 1999 e Bogdan e Bikklen, 1994). A observação não participante é empregada quando os pesquisadores pretendem fazer observações sutis sem serem percebidos pelos membros da organização e sempre é combinada a outra técnica de coleta de dados (Godoy, 1995). Para tanto, foram entrevistados o fundador e os membros da segunda geração. A análise dos dados foi embasada em uma pesquisa de cunho fenomenológico na qual buscou-se analisar as expressões do sujeito em detrimento da fala. Para complementar a coleta de dados, foram utilizados dados documentais

3.2 Discussão

3.2.1 Resgate histórico

A empresa estudada atua no ramo de laticínios, em uma cidade localizada ao sul de Minas Gerais. Começou como uma empresa desafiante, processando dois mil litros de leite/dia e contando com a experiência e o conhecimento de um dos fundadores, que tinha sido o maior acionista e a gerente de produção de uma outra empresa do ramo.

Considerada inicialmente como uma atividade paralela, já que dois dos três acionistas (pai e dois filhos) eram médicos e tinham outras atividades, os dirigentes deram prioridade a uma linha pequena (apenas três produtos), visando, principalmente, o mercado atacadista da cidade de São Paulo.

Aos poucos, por vários motivos, um dos sócios passou a tomar a frente do empreendimento, deixando sua atividade como médico e, cada vez mais, dedicando-se à empresa.

Apesar da forma amadora e tendo vários problemas de gestão, a empresa foi sendo impulsionada, pelo próprio mercado, a ganhar cada vez mais espaço. Isso pode ser atribuído à estabilização da economia e ao aumento no poder de compra. Concomitante à estabilização da empresa no mercado, começaram a surgir conflitos internos, criando um clima muito difícil que permaneceu durante seis ou sete anos até que a situação se tornou insustentável e a sociedade inicial foi desfeita. Assim, segundo o sócio que havia tomado a frente do negócio, a opção era separar a sociedade ou acabar com tudo. A mudança societária se deu pela compra, por este sócio, da parte dos outros dois, tornando-se, juntamente com sua esposa, os únicos proprietários. Dessa forma, surgiu o que hoje o fundador remanescente chama de fase dois da empresa.

Nesta mesma época, o filho mais velho do fundador estava formando-se em engenharia de produção e entrou direto para a empresa, participando das decisões e "*dividindo as dificuldades e as angústias*". Passados dois anos, o segundo filho formado em administração de empresas também juntou-se a eles. Com estes fatos, começou uma nova etapa da vida da empresa, a qual está intimamente relacionada com a profissionalização empresarial e tendo como um dos principais objetivos tentar não cometer os mesmos erros cometidos na antiga formação societária.

Assim, nas palavras do fundador

> "*A empresa passou de uma empresa familiar mais amadora e passou a ter uma atitude mais profissional com a introdução de conceitos de administração, com os meninos colocando em prática o que tinham aprendido na faculdade, coincidindo, ao mesmo tempo, com a necessidade de maior profissionalização e conhecimentos exigidos pela empresa, principalmente devido às grandes mudanças ocorridas na economia brasileira*".

Nesta época, a empresa passou por um forte período de crescimento (15% a 20% ao ano) e grande ampliação da linha de produtos. Optou-se por um objetivo claro de focalizar na diferenciação, atendendo a um nicho de mercado com um público alvo de alto poder aquisitivo.

Hoje, a empresa tem atendido diretamente às grandes redes de supermercado, passando a ter contrato de fornecimento em âmbito nacional e buscando consolidar sua posição no mercado interno. Concomitante a este processo, a empresa tem investindo em controle de qualidade e segurança alimentar, visando atingir o mercado externo.

3.2.3 A empresa familiar

A empresa estudada é considerada uma empresa familiar na medida em que atende aos principais critérios demandados pelos vários autores já mencionados. Entre algumas características apontadas nos conceitos de empresa familiar encontrados neste caso podem ser destacados: sua origem e sua história estando vinculadas a uma família, manutenção de membros da família na administração, existência de duas gerações, valores institucionais da firma que identificam-se com um sobrenome da família ou com a figura do fundador.

Entre as características que prevalecem neste tipo de empresa e que se fazem presente no caso estudado estão: laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos e decisões, forte valorização dos laços de confiança, exigência de dedicação, expectativa de alta fidelidade, dificuldades de separar o emocional do racional, sacrifícios feitos pela família, concepção de continuidade e consciência profunda dos objetivos da empresa.

Entre as vantagens de se trabalhar em uma empresa familiar, mencionadas pelos entrevistados estão: a maior agilidade da empresa, grande grau de liberdade de ação, profundo conhecimento das pessoas que estão trabalhando na empresa, união da família em torno dos mesmos objetivos e maior facilidade em passar os valores da família para a empresa.

As desvantagens, de acordo com os sócios, são: o perigo de desavença, o problema da empresa afetar nas relações familiares, a dificuldade de separação entre empresa e família e a não existência de diferenciação ou plano de carreira para os que se dedicam mais.

Apesar do amadorismo característico vivenciado nos primeiros anos, a empresa atualmente tem passado por um processo de profissionalização em estágio avançado, com os diretores buscando capacitarem-se para melhor administrar a empresa.

Como já foi ressaltado, Lodi (1998) afirma que profissionalizar é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas. Esta é uma alternativa apontada por diversos autores para o sucesso empresarial (Lodi, 1998; Bernhoeft, 1989 e Grzybovski, 2002).

Esta tendência pode ser percebida ao analisar a formação dos diretores: o mais velho está terminado o doutorado, o segundo é mestre e o mais novo, apesar de ter menos de um ano de formado, está fazendo MBA para se aperfeiçoar em sua área de atuação. Vale ressaltar que isto é incentivado pelo pai e fundador e também valorizado pelos filhos. Dessa forma, a empresa tem buscado ser moderna e competitiva, mesmo conservando a estrutura familiar.

Apesar desta clara tendência de profissionalização no sentido de capacitação, outros aspectos ainda tendem a ser menos profissionalizados, como, por exemplo, a contratação de novos empregados. Neste aspecto, os entrevistados divergem. Enquanto alguns gostariam de uma maior profissionalização nas novas contratações, outros apontam algumas vantagens do processo "familiarizado', estando as vantagens mais mencionadas intimamente ligadas a laços de confiança. Nesse sentido, o fundador acredita ser melhor um processo familiarizado:

"Eu faço minhas restrições a pessoas de fora. Eu prefiro gente que está comigo."

Outro entrevistado também ilustra esta questão:

"Isso aí é complicado. No processo familiarizado, a relação de confiança é maior. Você já conhece a pessoa e já sabe o que pode esperar dela. Já no processo seletivo, você está conhecendo aquela pessoa de uma forma mais artificial, geralmente através de entrevista, e fica sempre a dúvida se a pessoa está falando o que realmente pensa ou se ela está falando porque quer que você ouça para ser contratado"

Outra característica marcante da empresa familiar são os conflitos. Esta questão foi abordada por todos os entrevistados, mencionando principalmente os conflitos vividos na primeira fase da empresa. No entanto, por já terem enfrentado este tipo de problema, os entrevistados se julgam melhor preparados e buscam não cometer os mesmos erros, apostando no diálogo, no bom relacionamento entre eles e no envolvimento de todos como uma forma de evitar possíveis conflitos. Apesar disso, a possibilidade de conflito foi mencionada como uma das principais desvantagens deste tipo de empresa.

A dificuldade em separar as duas instituições, empresa e família, foi apontada por todos. Todos julgam ser muito difícil ou impossível fazer esta separação. Esta questão pode ser ilustrada por meio da fala de um dos entrevistados

> *"O fundador da empresa trabalha meio como pai, tanto para gente como funcionários da empresa como pai, mesmo na família. Então, eu acho esta relação muito parecida. Dele tendo experiência e passando essa experiência para gente. Como em família mesmo. "*

O fundador considera esta uma característica da empresa familiar e considera que não se deva deixar uma destas instituições prevalecer sobre a outra, mas saber conciliar cada uma delas. Já os demais se dividem entre considerar esta questão boa por permitir um maior afinamento nas questões gerais em momentos informais e, ao mesmo tempo, considerar sufocante esta relação.

O envolvimento, a lealdade e a dedicação também são evidentes e podem ser ilustradas por meio de algumas falas.

> "*A empresa passa a fazer parte da sua vida. Não somente uma forma de se ganhar dinheiro. Isso é conseqüência."*
> *"Você transforma a coisa como se fosse uma necessidade sua. Você só sobrevive se tiver uma empresa boa".*

Outra questão que gerou e ainda tem gerado ansiedade nos entrevistados é a dificuldade na delegação de poder. Para o fundador, esta foi uma grande dificuldade e a principal etapa na transição para esta nova geração. Hoje, ele afirma que os filhos têm total autonomia, ao ponto do fundador ficar sabendo de decisões depois que já foram tomadas. No entanto, todos os filhos demonstraram a importância que o pai ainda tem na transmissão da experiência e na tomada de decisões importantes. Já para os filhos, todos apontam a dificuldade que eles têm em delegar funções para os gerentes, tendendo a uma certa centralização de tarefas mais operacionais que já deveriam estar sendo executadas por outros. Agindo dessa forma, eles demonstram não acreditar que outras pessoas possam fazer as tarefas com tanta determinação e empenho como eles, intensificando o sobrecarga de atividade e caracterizando o controle na tomada de decisões. Alguns atribuem essa característica ao passado centralizador, que influencia principalmente funcionários antigos, que ainda procuram se reportar diretamente aos donos.

3.2.4 O processo sucessório no caso estudado

A questão da delegação de poder está diretamente ligada com o processo sucessório. Segundo Lodi (1989), um processo de sucessão só se consolida integralmente no momento em que o fundador concede espaço para a geração futura agir, sem, no entanto, abandoná-la de forma abrupta. Isto parece estar acontecendo na empresa estudada, pois, apesar da autonomia da segunda geração, o fundador ainda é considerado a alma da empresa e um elemento chave no contexto empresarial.

Uma outra questão importante que tem sido vivenciada diz respeito á necessidade de que cada um dos sócios tenha sua responsabilidade e um papel a desempenhar, o que é apontado por Grzybovski (2002, 2002a) como uma questão importante ao se tratar da sucessão. Na empresa estudada, cada um dos filhos assumiu uma função específica da empresa. No entanto, apesar desta autonomia, eles procuram discutir em conjunto as decisões mais importantes. Nesta mesma

direção, Lodi (1998) complementa que o resultado do processo sucessório nada mais é do que uma redistribuição do poder dentro da empresa, o que pode ser claramente observado.

Para que uma empresa familiar atinja o sucesso, são necessárias histórias entre gerações, além de interesses comuns entre família e empresa e, principalmente, uma boa relação emocional/afetiva entre os membros que a compõem. Na empresa estudada é possível perceber a sintonia entre sócios empresariais, levando a considerar o sucesso administrativo. Isto pode ser ilustrado através da fala:

> *"Há muito respeito entre eles, para achar que a opinião de um irá prevalecer. Acredito que não haja em nenhum deles uma ambição de ser mais que os outros. Existe uma ligação muito forte. Não demonstram muito atrito."*

Nesse sentido, Longenecker, Moore e Petty (1997) relatam que, em uma família, pode existir uma boa relação entre os integrantes em relação a idéias semelhantes e cooperação entre irmãos, proporcionando um bom desenvolvimento empresarial por meio do trabalho em equipe. Este fato é presente no caso estudado. Dessa forma, a empresa tem apresentado sucesso na medida em que os sócios demonstram respeito e consideração pelos demais membros e interesses comuns, com cada um contribuindo para o sucesso do todo.

Apesar da grande e desafiadora mudança que ocorre na transição da primeira para a segunda geração, mencionada por autores como Bernhoeft (1999), a empresa analisada ainda não tem enfrentado disputa de poder que possa causar forças centrífugas no processo de sucessão. Isso pode ser atribuído ao fato de que, nesta empresa, o poder ainda não se tornou escasso com todos participando com o mesmo grau de importância. Vale ressaltar ainda que, apesar de pouco comum, todos os entrevistados vêem os três irmãos como futuros sucessores. De acordo com o fundador, cada um tem uma personalidade e um tipo de liderança que se complementa. Assim, enquanto um é mais empreendedor e arrojado, o outro é mais prudente e cauteloso, dando um equilíbrio e, ao mesmo tempo, interdependência para todos. Por isso, de acordo com o fundador, seria impossível escolher apenas um sucessor. Para ele, as circunstâncias da empresa são favoráveis, já que o número de pessoas envolvidas é pequeno; são todos envolvidos e ativos no processo, são capacitados e competentes, tornando mais fácil de administrar esta questão.

Tendo em vista a idade do fundador, a idade da empresa e a idade dos netos, os diretores consideram cedo para se pensar em regras para o processo sucessório. Apesar de ainda não terem sido elaboradas regras para as gerações futuras em relação ao posicionamento da empresa para receber novos membros, foram mencionados como aspectos principais que devem prevalecer no futuro: o interesse, o envolvimento e a competência. Ou seja, para um novo membro da próxima geração ocupar um cargo na empresa, este precisa apresentar estas características. O fundador ainda acrescenta que as gerações futuras devem se pautar na ética e na competência.

Enfim, a consolidação do processo de sucessão ainda não é um elemento preocupante para a continuidade atual desta empresa. Destaca-se o fato de ser dirigida por pessoas competentes e capacitadas, que acreditam que no momento correto o estabelecimento de regras e normas de condutas será feito para evitar problemas familiares futuros, embora isso não seja garantia de um processo bem-sucedido.

4 Considerações finais

O estudo foi realizado em uma empresa familiar que já se encontra na segunda geração. O fundador e seus três filhos homens trabalham na gestão da empresa, o que reafirma a sua posição como familiar, pois já existe a presença da segunda geração na direção, bem como a divisão de poder.

A empresa estudada apresenta uma gestão que busca a profissionalização por influência da presença dos sucessores capacitados e que vêem nesse processo o único caminho para o sucesso.

Pode-se dizer que, no âmbito dos conflitos, esta empresa, após a dissolução da primeira sociedade, não vem enfrentando nenhum tipo de problema mais sério, pois, além de prevalecer o

diálogo e o respeito entre os sócios, o poder ainda não se tornou escasso e fonte de disputa. Eles trabalham em harmonia buscando conciliar o êxito pessoal com o empresarial.

Em relação ao processo sucessório, a empresa pode correr riscos futuros, pois não há regras bem definidas, podendo gerar problemas futuros em relação à disputa de poder. No entanto, a transferência parcial de poder da primeira para a segunda geração ocorreu de forma muito simples. Como o número de sócios é bem reduzido e a terceira geração está ainda começando a ser formada, os sócios acreditam que ainda possuem algum tempo para se preparar.

Vale dizer que, apesar da empresa ainda estar longe de vivenciar o segundo processo de sucessão, não se pode perder de vista que atitudes planejadas e bem elaboradas auxiliam na tomada de decisão e posicionamentos futuros, além de auxiliar no gerenciamento de possíveis conflitos.

Acredita-se que mais estudos enfocando o aspecto do processo sucessório se fazem necessários, pois é um momento crítico vivenciado por muitas empresas e que, em alguns casos, podem tender ao fracasso, devido aos inúmeros conflitos que surgem ao longo das gerações. Acredita-se que estudos qualitativos enfocando o lado simbólico e subjetivo que permeia este processo seriam de grande valia, pois seria possível compreender a lógica intrínseca de interesses que envolve este processo. Foi possível concluir que a empresa em análise realmente se enquadra em diversas características teóricas apresentadas na literatura em torno do tema e demonstra caminhos para a superação de alguns problemas comumente encontrados.

5 Referências bibliográficas

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 1999. 125 p.

BERNHOEFT, R. Desafios e oportunidades das sociedades familiares In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileira**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócios Editora, 1999. p. 53-74.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989. 179 p.

BICUDO, M. A. V. **Fenomenologia**: confrontos e avanços. São Paulo: Cortez, 2000. 167 p.

BOGDAN, R. C; BIKKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: 1994. 335 p.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul/ago. 1995a.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun.1995.

GRZYBOSVKI, D. **O administrador na empresa familiar**: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UFP, 2002a. 184 p.

GRYBOVSKI, D. O redimensionamento das empresas familiares de Passo Fundo diante da complexidade do mercado global: algumas considerações. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Orgs). **Empresa familiar**: tendências e racionalidades em conflitos. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2002b. p. 17-62.

LANK, A. G. Como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas. In: BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 130-135.

LANZANA, A.; COSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. **Empresa familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócios Editora, 1999. p. 31-52.

LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Orgs). **Empresa familiar**: tendências e racionalidades em conflitos. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2002. p. 167-198.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 171 p.

LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989. 139 p.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987. 151p.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. Tradução de Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo.