

Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo

Maria de Fátima Mesquita de Miranda

A GESTÃO INOVADORA NAS EMPRESAS FAMILIARES:
um estudo de caso

Pedro Leopoldo
2011

Maria de Fátima Mesquita de Miranda

A GESTÃO INOVADORA NAS EMPRESAS FAMILIARES:
um estudo de caso

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, como parte dos quesitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da inovação e competitividade

Linha de Pesquisa: Inovação e Organizações

Orientador: Prof. Dr. Luís Aureliano Gama de Andrade

Pedro Leopoldo
2011

Dedico esta dissertação a todos os meus familiares que se privaram de minha presença durante os momentos de estudo e pesquisa e a meus companheiros de trabalho, que conduziram com carinho as atividades profissionais em meus momentos de introspecção.

AGRADECIMENTOS

A todos, com os quais pude contar nesta jornada, principalmente, aos meus colegas do Iseed/Faved e Facig, expresse meus sinceros agradecimentos.

Chegar aqui foi uma tarefa de grande responsabilidade. Concentração, coerência e muita dedicação são necessárias. Às vezes nos sentimos como intrusos na busca de dados verídicos que possam fornecer a robustez necessária a nosso estudo. Nesse sentido, agradeço aos representantes da empresa estudada pela disponibilização dos dados para pesquisa.

Agradeço a meu orientador, professor Dr. Luís Aureliano Gama de Andrade, que conseguiu despertar em mim o caráter científico da pesquisa, pela orientação teórica e metodológica.

Agradeço também à professora Celeste, por ter me possibilitado um novo aprendizado nas aulas de Gestão do Conhecimento, quando retomei minhas atividades acadêmicas.

Ao professor Cláudio sou grata pela disponibilidade e bom humor, que sempre demonstrou ao tratar as questões de correção, e pela colaboração na parte metodológica.

À professora Georgina agradeço pela colaboração e sabedoria sobre o tema e por oferecer diversas contribuições para que esse trabalho tomasse corpo com maior qualidade.

RESUMO

O presente estudo procura analisar os impactos da inovação em empresas familiares. A investigação baseou-se em um estudo de caso que teve como objeto uma empresa familiar do setor farmacêutico, sediada na cidade de Belo Horizonte, a qual completou cem anos de existência recentemente. Na atualidade, essa empresa é administrada pela quarta geração da família de seu fundador. A pesquisa possui uma abordagem qualitativa caráter descritiva. Ela foi realizada a partir de análises de documentos disponibilizados pelos atuais gestores da empresa, da análise de entrevistas realizadas com os gestores, de questionários aplicados a funcionários e ex-funcionários, com o intuito de verificar a estrutura organizacional dessa empresa, bem como seus processos sucessórios e a forma de implantação das inovações. Ao final da pesquisa, concluiu-se que a empresa familiar analisada é inovadora, porém, apresenta, ainda, algumas características conservadoras, inerentes a esse tipo de organização.

Palavras-chave: família, empresa familiar, gestão, inovação

ABSTRACT

The present study looks for to analyze the impacts of the innovation in family business. The inquiry was based on a case study that had as object a family business of the pharmaceutical sector, hosted in the city of Belo Horizonte, which completed one hundred years of existences recently. In the present time this company is managed by the fourth generation of the family. The research was based in a qualitative. Was carried through from analyzes of documents for the current managers of the company, analyzes of interviews carried through with the managers, applied questionnaires the employees and former-employees, with intention to verify the organizational structure of the analyzed company, as well as its successory processes and the form of implantation of the innovations. To the end of the research one concludes that the analyzed family business is innovative, however, she presents, still, some characteristic conservatives, inherent to this type of organization.

Key words: family, family business, management, innovation.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo de três círculos da empresa familiar	34
FIGURA 2 – O modelo Tridimensional do Desenvolvimento.....	36
FIGURA 3 – Novo modelo de inovação	40
FIGURA 4 – Modelo de aprendizagem organizacional	46
FIGURA 5 – Arquitetura de inovação da Apple	51
FIGURA 6 – Governança corporativa.....	74

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Conceitos de Empresa Familiar	27
QUADRO 2 – Matriz da inovação.....	53
QUADRO 3 – As alavancas para os três tipos de inovação.....	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Balanços Consolidados – <i>Drogaria Familiar</i>	77
---	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. A Família	15
2.1 Evoluções históricas da instituição familiar	15
2.2 Campos familiares e econômicos	17
3. METODOLOGIA.....	21
4. EMPRESAS FAMILIARES ENQUANTO INSTITUIÇÕES INOVADORAS	25
4.1 A empresa familiar.....	25
4.2 O ciclo de vida e a evolução das empresas familiares	31
4.3 O processo sucessório em uma empresa familiar	37
4.4 Os processos de inovação	39
4.5 Efeitos da inovação na estrutura organizacional das empresas	42
4.6 A inovação empreendedora nas empresas familiares.....	44
4.7 O acesso aos incentivos do governo.....	47
4.8 Tendências de transformação e forças de mudanças no processo inovador	50
4.9 Desafios imediatos para as empresas familiares no Brasil	55
5. ESTUDO DE CASO	57
5.1 A história de uma Drogeria Familiar	57
5.2 Os tempos de crise.	61
5.3 A formação dos líderes: sucessores.....	63
5.4 Continuidades nas sucessões – o overlapping	69
5.5 Estrutura organizacional	72
5.6 Sucinta análise financeira.....	76
5.7 Ações pontuais na comunidade	78
5.8 A inovação na <i>Drogeria Familiar</i>	81
6. A percepção dos colaboradores da Drogeria familiar.....	87
7. Os desafios de uma empresa familiar nos dias atuais	90
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
REFERÊNCIAS.....	97
APÊNDICES.....	103

1. INTRODUÇÃO

A evolução tecnológica, a globalização da economia e a abertura dos mercados geraram um ambiente concorrencial que exige das empresas, cada vez mais, um *know-how* e uma gerência administrativa capacitada, que as tornem aptas para se enquadrar nas exigências de mercado que ora se apresentam.

A respeito da necessidade de adaptação das empresas a esse ambiente de inovação e competitividade, Fleury e Fleury (2001) mencionam a importância de se discutir estratégias e desenvolver competências nesse novo contexto, no qual a identificação de serviços é o elemento-chave do comportamento empresarial inovador.

Uma das tendências seguidas pelos empresários, em uma linha moderna de gerenciamento, é a procura por profissionais ágeis, capazes de inovar e encontrar soluções. No entanto, a simples contratação de profissionais capacitados não é capaz de garantir o sucesso de uma empresa. Em muitos casos, é necessário que se realizem mudanças mais significativas, como as que afetam a forma de gerenciamento, para que bons resultados sejam alcançados.

Um tipo de empresa que representa um caso particular na busca de adaptação ao atual ambiente concorrencial é o das chamadas *empresas familiares*. Não é fácil estabelecer os limites conceituais de *empresa familiar*. No entanto, uma definição que parece ser compatível com a visão de diversos autores é a de Donnelley (1987). Segundo o autor, *empresa familiar* é aquela, cujo controle e o gerenciamento estão em poder de uma família, ou aquela que é fortemente influenciada por valores e crenças de uma família.

Para sobreviver, as empresas familiares têm passado, nos últimos tempos, por profundas transformações. Em apoio ao crescimento dessas empresas, surgem programas que visam à implantação de inovações, com ações destinadas à promoção do espírito empreendedor e ao aumento da competitividade industrial, por exemplo. Nessa perspectiva de apoio, a interação entre as empresas desempenha um papel importante, com o intercâmbio de informações acerca das práticas que possibilitem, por exemplo, um melhor enquadramento regulamentar e administrativo (ROCHA, 2005).

As empresas familiares ou não familiares, em um prazo muito curto, deverão sintonizar-se com esse novo contexto em que é necessário sempre inovar e

competir. Caso não o façam, correm sério risco de perderem a competitividade e de não alcançarem a prosperidade (OLIVEIRA, 2006). Em um contexto competitivo, as empresas precisam de estratégias inovadoras, as quais podem, todavia, não ser suficientes, se tratadas de forma isolada.

Corroborando a ideia apontada acima, alguns autores definem como processo inovador não apenas uma ideia nova ou os avanços tecnológicos que visam responder melhor a expectativas e necessidades do mercado, mas também a concretização na oferta de um bem (produto ou serviço) que a efetive. A inovação é uma ação coletiva que resulta da vontade individual, de interesses diversos ou da complementaridade dessas duas coisas (OLIVEIRA, 2008).

Para as organizações, por meio de seus recursos humanos, é indispensável compreender exatamente o que é inovação, dada a importância da adequação de estratégias de inovação para a sobrevivência e o crescimento futuros (OLIVEIRA, 2008). A inovação, enquanto processo competitivo mais avançado, pode-se caracterizar inversamente ao que definem investigações científicas. Seu desenvolvimento e sua implantação podem contar, inclusive, com a participação interna e externa de clientes e colaboradores. A ideia subjacente é a de que, em tempos de crise, adquire nova importância o espírito empreendedor, do qual se esperam soluções, novos modelos de administração e gestão, bem como apoio à retomada do crescimento (FIALHO, 2007).

Não obstante, Schumpeter (1982) já se referia ao indivíduo e seus afazeres econômicos como potencial inovador. Ele afirmava seguramente que as ideias do inovador nunca são realizadas com perfeição ideal, considerando o mundo ao redor e as condições sociais.

Todo conhecimento e todo hábito, uma vez adquiridos, firmam-se, não sendo necessariamente e continuamente renovados. São transmitidos, normalmente, sem conflitos, pela herança, pelo ensino, pela educação e pela pressão do ambiente. Devido a esse fato se tornam, por necessidade, uma força de vontade nova de outra espécie, a qual arranca do trabalho e das ocupações do dia a dia, oportunidades e tempo para conceber novas combinações entre hábitos e conhecimentos como possibilidade real, e não meramente como um sonho.

Frente a essa situação, a pergunta que se faz neste trabalho é: quais mecanismos são utilizados por uma empresa familiar para inovar e não perder a competitividade no mercado?

No intuito de responder a essa questão, este trabalho buscou analisar o impacto da inovação em empresas familiares. A partir do estudo de uma empresa familiar centenária, que sobrevive há quatro gerações no ramo de varejo do setor farmacêutico, buscou-se compreender os pontos-chave desse tipo de instituição, com o propósito de se verificar a relação entre esses pontos-chave e a possibilidade de sucesso na implantação de inovações.

Este trabalho se desenvolveu a partir da pesquisa bibliográfica acerca do tema proposto, da coleta de dados, de questionários respondidos por dirigentes familiares, realização de entrevistas, visitas *in loco*, consultas ao site da Instituição, análise de documentação interna da empresa, e a partir da análise qualitativa e quantitativa desses dados.

As fontes pesquisadas, na busca de informações sobre a evolução empresarial e a atual situação da empresa estudada, foram:

- arquivos do museu mantido pela empresa;
- relatórios de consolidação contábil;
- publicações sobre a empresa na imprensa escrita;
- documentação interna da empresa;
- questionários respondidos por gestores operacionais;
- questionário respondidos por dirigentes familiares;
- entrevista com o presidente da empresa;
- estudo de relatórios e atas da empresa;
- observação *in loco*, em diversas de suas lojas;
- material publicitário.

Através da análise desses dados, buscou-se verificar as transformações na gestão de uma empresa familiar em um ambiente de mudança, investigando-se as práticas introduzidas em decorrência da inovação. Buscou-se identificar as dificuldades que as empresas familiares enfrentam em relação a sua gestão, enfatizando-se o impacto do processo de inovação em seus aspectos administrativo-organizacionais. Buscou-se, ainda, identificar os pontos fortes e fracos desse tipo de administração empresarial e os fatores gerenciais que permitiriam a sua peregrinação no atual ambiente de mercado. Além disso, procurou-se explicitar as limitações e possibilidades da empresa familiar para lidar com as exigências de modernização, inovação e competitividade.

Como o objeto de estudo desta pesquisa foi as empresas familiares, não

poderia deixar de ser feito um estudo, mesmo que superficial, da história e da evolução da estrutura da família.

Essa instituição, a qual tem grande importância para a civilização, quando associada a uma atividade empresarial, no caso, as empresas familiares podem fazer com que os rumos tomados nos negócios sejam influenciados por questões pessoais, uma vez que, as tomadas de decisões podem refletir, por exemplo, conflitos provenientes do âmbito familiar.

De um lado, a relação entre a família e a empresa nem sempre se desenvolve de uma maneira harmoniosa; por outro lado, essa relação pode trazer grandes benefícios para a evolução das empresas familiares. Essa questão, a relação entre a família e a empresa, tem sido objeto de estudo de vários teóricos, como Bernhoeft (1989; 1995; 2002), e, é claro, não poderia deixar de ser tratada aqui. Foi realizado, portanto, um breve estudo sobre a evolução histórica da instituição familiar, que abordou também a evolução no campo econômico. Nesse estudo, apresentado no capítulo “A família”, verificaram-se as diferentes estruturas de família que existiram desde o surgimento das primeiras comunidades humanas até os dias de hoje. Conhecer a família pode ajudar a entender as relações estabelecidas na gestão de uma empresa familiar, como o problema da sucessão, apontado por autores, como Lodi (2000), sendo uma das principais dificuldades enfrentadas por empresas familiares.

Após a exposição da metodologia, passa-se ao cerne da questão de pesquisa, a família, a empresa familiar e a inovação, assuntos obviamente relacionados aos processos inerentes aos temas, fazendo-se o confronto entre autores clássicos e modernos. Abordam-se diversos conceitos e tenta-se estabelecer ligações entre estes conceitos e a instituição “empresa familiar”, baseando-se em autores como Schumpeter, Dávila, Lodi e Donnelly.

Por fim, apresenta-se o estudo de caso, que apresenta um pouco da história da empresa (a partir de um estudo da Fundação Dom Cabral), sua estrutura organizacional (análise de documentação interna) e as possíveis dificuldades e/ou facilidades encontradas por ela durante a implantação de inovação.

Enfim, cabe ressaltar que se definiu como **objetivo geral** dessa pesquisa:

Verificar, a partir de um estudo, caso concreto, as limitações e possibilidades de sucesso em empresas familiares, no atual ambiente inovador e competitividade.

2. A FAMÍLIA

O mundo ocidental do séc. XX recebeu como herança uma Instituição de fundamental importância social e econômica: o modelo da família nuclear. Esse modelo familiar se baseia no casamento entre um homem e uma mulher. Sua dissolução apenas é aceita com a morte ou a separação física dos filhos, alcançada com sua independência econômica, juntamente com a qual, preferencialmente, os filhos se casam e originam uma nova família. No capítulo seguinte, aborda-se, de maneira sucinta, a família, baseada nos conceitos de Engel (2002), Levi-Straus (1980), Ribeiro (2006) e Dowboor (2000).

2.1 Evoluções históricas da instituição familiar

O ser humano, assim como qualquer outro animal, tem na perpetuação de sua espécie o principal objetivo de sua existência. Desde o início da humanidade, homens e mulheres lutam por sua sobrevivência individual, pela das pessoas que vivem próximas a eles e, de modo geral, pela sobrevivência de toda a humanidade.

Ao longo da história, o homem desenvolveu diferentes formas de garantir sua proliferação. No início de sua existência, as comunidades humanas eram heteristas, o que significa que as relações sexuais eram praticadas sem determinação fixa de parceiro. Desse modo, não era possível que se estabelecesse uma linhagem paterna, como tipicamente acontece nos dias de hoje. A mãe era, portanto, a única progenitora conhecida (LÉVI-STRAUSS, 1980).

Por esse motivo, nesse modelo de sociedade primitiva, a mulher gozava de grande apreço e respeito; era ela que detinha o domínio absoluto do clã (ginecocracia). Além disso, a mulher desempenhava importantes papéis na produção de bens de consumo, na segurança do grupo, na ocupação territorial e, é claro, na perpetuação da espécie (LÉVI-STRAUSS, 1980).

Com a evolução da espécie humana, reduziram-se cada vez mais as relações poligâmicas até chegar-se à união entre um homem e uma mulher. De uma maneira bastante simples, pode-se dizer que, a partir dessa união, o casamento, originou-se o que é chamado de família (LÉVI-STRAUSS, 1980).

Pode-se entender por *família* um grupo de pessoas ligadas por casamento, filiação ou adoção. Com um modelo de proliferação baseado na família,

os seres humanos passaram a reconhecer suas relações de parentesco com ambos os progenitores. Ao longo do tempo, devido a várias questões, as quais não cabe discutir aqui, o homem se tornou o centro do grupo familiar, ao contrário do que acontecia nas sociedades primitivas.

Como os homens assumiram, também na sociedade, uma posição de superioridade em relação às mulheres, a herança patrimonial passou a ser transmitida aos filhos do sexo masculino, aos quais se transferia também a obrigação de perpetuar o nome de sua família. Surgiu, então, a família patriarcal (ENGELS, 2002).

Com a Revolução Francesa, no século XVIII, pretendia-se transformar os costumes e criar um novo modelo de homem, modificando-se sua aparência, sua linguagem e seus sentimentos. Todavia, essa tentativa fracassou, entre outros motivos, devido à resistência das pessoas a essas mudanças e ao fato de os costumes serem mais fortes que as leis (ENGELS, 2002).

Uma importante mudança, no entanto, prevaleceu; a partir dessa época, o mundo público tornou-se uma questão do Estado e o mundo privado passou a ser especialmente valorizado, ressaltando-se o sentido da família. Além disso, tornaram-se bastante marcadas as diferenças entre os sexos, estabelecendo-se a oposição entre os papéis do homem (mundo público) e da mulher (mundo privado) (ENGELS, 2002).

Já no século XIX, com a reforma social, o Estado invadiu também a vida familiar. Criaram-se legislações sobre o casamento, instituiu-se o divórcio, regulamentou-se o processo de adoção, determinaram-se os direitos dos filhos naturais e limitou-se o poder paterno (ENGELS, 2002).

Na maior parte do mundo, o casamento monogâmico continuava sendo o fundamento de uma família na qual a afetividade era fortalecida e os filhos ocupavam um lugar de destaque. A família era responsável pelo funcionamento econômico, pela transmissão de patrimônios, pela socialização das crianças, por sua pureza e saúde; ela era, ainda, um agente na transmissão de valores e na conservação das tradições religiosas e políticas de sua sociedade (ENGELS, 2002).

No Brasil, no início do século XX, ocorreu, em nome dos interesses da criança, a intervenção de juízes, médicos e policiais no ambiente privado. Os médicos de família, conhecidos como higienistas, ocuparam um papel de destaque nessa intervenção. O pai, no entanto, continuava sendo uma figura central, pois o

Código Civil brasileiro, até 2002 estabelecia a superioridade absoluta do marido e do pai na família, realidade que está a modificar-se nos dias atuais.

Nos Estados Unidos, nessa mesma época, nos primeiros anos do século passado, teve início o movimento feminista individualista. Em uma sociedade interessada no utilitarismo, preocupada com as novas gerações e atormentada por suas próprias contradições, os papéis da mulher sofreram constantes revalorizações (FONTANA, 2000).

Hoje, a estrutura familiar típica – embora sejam aceitas diversas composições diferentes, como qualquer relação socialmente autorizada entre adultos de sexos opostos (LÉVI-STRAUSS, 1980) – é a da chamada família nuclear, a qual é constituída geralmente de um pai, uma mãe e um casal de filhos.

2.2 Campos familiares e econômicos

Assim como ocorre em diversas outras partes do mundo, atualmente no Brasil, pela sua extensão territorial, pelas diversas etnias que abrigou desde a época de seu descobrimento, pelo seu tipo de colonização e influências que recebeu do reino, da Igreja e dos higienistas, existem os mais diferentes tipos de família.

Entre esses diferentes tipos, estão as famílias indígenas, as famílias dos grandes centros urbanos e as do campo; as famílias constituídas por intelectuais, por profissionais liberais, comerciantes, operários, por mães solteiras, por pais separados e, por último, por homossexuais.

Antes da abolição e da proclamação da República, as classes altas e médias, mais abastadas e intelectualizadas, geravam proles numerosas, dando valor aos filhos homens, os quais almejavam a perpetuação do nome da família e de sua condição de classe (RIBEIRO, 2006). No século XX, essa realidade foi modificada. Nos anos 40, as classes populares passaram a ser as que mais proliferaram.

Hoje, vivencia-se um período de importantes inovações tecnológicas, econômicas, políticas e culturais; valorizam-se as emoções, estimula-se a consciência e motivam-se as pessoas a examinarem e revisarem seus valores e suas instituições. Nesse contexto, as famílias, muitas vezes, sentem dificuldades para se adaptar e acompanhar o ritmo acelerado do desenvolvimento. Com isso, a estrutura das famílias vem sofrendo, novamente, fortes mudanças, como já são possíveis constatar em alguns casos (RIBEIRO, 2006).

O tipo de alteração na estrutura familiar tratada neste capítulo está ligado às relações entre os campos familiares e econômicos.

"Vista pelo ângulo da economia, a reprodução de gerações numa família se constrói através de laços de solidariedade. Os pais cuidam das crianças e dos seus próprios pais já idosos, e serão, por sua vez, cuidados por seus filhos" (DOWBOR, 2000).

Observa-se um ciclo de dependência, que pode ser identificado na estrutura familiar que faz o ser humano cuidar da juventude, velhice e doentes incapacitados de trabalhar regularmente, pois esses não têm autonomia para cuidar de si, gerando assim um ciclo natural econômico, fazendo-os depender de quem está em uma idade economicamente ativa. No passado, a sobrevivência dependia, em grande parte, das sociedades modernas.

Termos econômicos caracterizam a fase produtiva da vida, a cronologia entre 16 aos 65 anos. Essa fase pode ser avaliada como aquela que produz o excedente, ou seja, produz mais do que se consome, e com esse excedente uma pessoa pode sustentar seus filhos, seus pais, eventuais familiares deficientes ou doentes e mesmo pessoas da família que, embora em idade ativa, não tenham como se sustentar (DOWBOR, 2000).

Em outros termos, a economia da família permite, ou permitia uma redistribuição interna do excedente entre aqueles que o produzem e os que necessitam dele para sobreviver.

Nos últimos tempos, porém, a família está deixando de assegurar esta ponte entre produtores e não produtores. Aquela família ampla, na qual se misturavam avós, tios, primos e irmãos, praticamente desapareceu, sobrevivendo apenas em algumas regiões rurais. O capitalismo moderno, centrado no consumismo, inventou uma *família economicamente rentável*, composta por mãe, pai e um casal de filhos, que vivem em um apartamento com geladeira, sofá e televisão. Trata-se da *família nuclear* (WEIL, 1980).

Uma tendência ainda mais recente é a de desarticulação da própria família nuclear. Nos Estados Unidos, apenas 25% dos domicílios têm pai, mãe e filhos; na Suécia, esse número cai para 23% (DONNELLEY, 1987).

Atualmente, é cada vez maior o número de casais divorciados. Mesmo quando juntos, pai e mãe passam o dia no trabalho, os filhos, na escola (quando tudo está em ordem), e a vida familiar se resume, frequentemente, a uma pequena

roda cansada olhando para a televisão no fim da noite.

Na modernidade, o sistema capitalista força o individualismo, consentindo a expressão *Homo Homini Lupus* (O Homem é o lobo do Homem), ou seja, o inimigo do homem é o próprio homem. Hobbes (1979), filósofo empirista, acreditava no mecanicismo da sociedade, em que a moral é reduzida a interesses e paixões. Porém, além da família, havia as comunidades, os clãs, as tribos, os quilombos, as sociedades mais ou menos secretas e as mais diversas formas de solidariedade social. Hoje, na era da sociedade anônima, cada pessoa parece estar só na multidão urbana; assim como a família, a própria solidariedade socioeconômica se fragilizou (MATSUURA, 2004).

Devido à revolução tecnológica e à conseqüente necessidade de uma especialização e de um tempo de escolarização cada vez maiores, a infância, ou melhor, o tempo durante o qual os filhos mantêm-se dependentes dos pais, tende a se estender, ao ponto de serem vistos, com frequência, jovens que vivem uma adolescência tardia na busca de estudo e na espera de um bom emprego (WEIL, 1980).

Em relação ao idoso, havia certa lógica nas sociedades antigas, pois vivia-se até os 50 anos, quando muito; o tempo aproximado para criar-se os filhos era a conta justa. Hoje, uma pessoa pode perfeitamente viver até os 80 anos, ou até mais, e a terceira idade assume uma dimensão que cobre entre um quarto e um terço de nossa vida.

Esse período, no entanto, tem-se mostrado uma fase de sobrevivência bastante precária, pois os sistemas de aposentadoria, tanto em termos de cobertura quanto de nível de remuneração, ainda são muito deficientes, e as famílias que seguem parâmetros puramente financeiros simplesmente evitam o convívio com os parentes idosos (WEIL, 1980).

Em resumo, o tempo de dependência de vida aumentou dramaticamente, enquanto a família, que assegurava a redistribuição do excedente entre as gerações – e entre as fases remuneradas e não remuneradas de nossas vidas – está se tornando cada vez menos presente. Esse processo torna absolutamente necessário a existência de mecanismos sociais de redistribuição de renda que possam cumprir o papel que as famílias estão deixando de desempenhar.

Percebe-se a significativa determinação com a qual famílias, relativamente, pobres se esforçam para assegurar à nova geração um diploma

universitário, forma indireta de garantir o futuro na ausência de outras garantias confiáveis (SILVA JÚNIOR, 2006).

A contemporaneidade incita a valorização por diplomas universitários, como fator de herança, tanto que o Governo Federal garante bolsas de até cem por cento em seus programas de incentivo à formação profissional, devido à necessidade de especialização, o que força as pessoas de baixa renda a quererem estudar, para que tenham o futuro garantido. Nos diversos setores produtivos do Brasil, falta mão de obra especializada, segundo afirmam, entre outras instituições, os telejornais de empresas de comunicação.

A família constitui, em termos econômicos, um processo, uma sucessão de situações que constituem a reprodução social (WEBER, 2004). Se todos os elos dessa reprodução não estão assegurados, constrói-se uma juventude desorientada ou desequilibrada, o que poderá causar grandes alterações na estrutura familiar, ocasionadas pela quebra da ordem social. Pode-se perceber que o crescente número da mortalidade de adolescentes por assassinato é um dos reflexos de um processo que não se encaixa na própria lógica que estabelece, tornando-se descontínuo.

A perda do controle sobre a garantia de um futuro para os filhos surtirá um efeito direto sobre a forma de a família organizar sua participação nas atividades produtivas no mundo do trabalho. Com o intuito de garantirem a manutenção de seus patrimônios, as famílias tendem, cada vez mais, a desenvolver mecanismos de proteção de suas propriedades. No caso das empresas familiares, ou seja, das empresas que pertencem e são administradas por uma família, a preocupação com a preservação do patrimônio acarreta importantes mudanças na forma de gestão desse tipo de empreendimento.

Questões referentes às empresas familiares e às alterações pelas quais elas têm passado nos últimos tempos serão expostas em capítulo específico, o qual aborda, ainda, a visão de vários autores, com a finalidade de sustentar a robustez da pesquisa bibliográfica e seu marco teórico.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo, apresentam-se métodos e técnicas utilizados na elaboração desta pesquisa. Dada a natureza do estudo, o método utilizado foi o estudo de caso de caráter descritivo, o qual é considerado um tipo de pesquisa qualitativa que busca examinar um fenômeno em seu contexto. Segundo Barañano (2008), o método tem por objetivo explicar “por que” e “como” os fatos ocorrem, na tentativa de evidenciar uma visão mais globalizante do fato estudado.

Segundo Gil (2000), uma pesquisa visa entender um problema para torná-lo mais explícito e para que se construam hipóteses a seu respeito. A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. Portanto, com a pesquisa qualitativa e quantitativa, o envolvimento na vida do sujeito a ser pesquisado reforça a importância da utilização do estudo de caso, colocando os leitores mais próximos do processo investigativo.

O estudo de caso, de acordo com Yin (2001), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real. A falta de um esquema conceitual rígido, diz o autor, indica uma maior flexibilidade de análise dos resultados. Para evitar os problemas que podem surgir em decorrência dessa flexibilidade, Yin (2001) recomenda que, à medida que a análise progride, os tópicos sejam reorganizados, em uma combinação de dados qualitativos e quantitativos.

Barañano (2008) define o estudo de caso como uma técnica de múltiplas aplicações, a qual serve a estudos e intervenções que são demasiado complexas para outras formas de investigação. Portanto, as possibilidades de se lidar com evidências como documentos, entrevistas e observações fazem com que esse tipo de pesquisa se enquadre ao presente estudo.

O estudo de caso realizado nesta pesquisa teve como objeto uma empresa do setor farmacêutico, localizada predominantemente na capital mineira, a cidade de Belo Horizonte. Os objetivos da utilização dessa técnica de pesquisa foram obter conclusões acerca do desempenho e do desenvolvimento da inovação promovida por essa empresa, a qual pode ser caracterizada como uma empresa familiar, e contribuir para compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos relacionados às empresas familiares, sem, contudo, poder

manipulá-los. A análise dos dados e questionários ocorreu no decorrer do estudo e evidentemente foram inseridas no corpo do texto, as respostas obtidas em entrevistas e questionários.

De acordo com Yin (2001), é necessário habilidade para utilizar os instrumentos necessários à coleta dos dados, sendo preciso, por exemplo, fazer perguntas objetivas e interpretar as respostas, demonstrar capacidade de adaptação e flexibilidade – de modo que as situações encontradas possam ser vistas como oportunidades, e não ameaças – e ser imparcial em relação a noções e preconceitos.

Gil (2000) considera o processo de coleta de dados no estudo de caso mais complexo do que em outras modalidades de pesquisa, uma vez que, na maioria das pesquisas, é aplicada uma técnica básica para obtenção dos dados, enquanto, no estudo de caso, é necessário utilizar-se mais de uma técnica.

As fontes de coleta de dados desta pesquisa foram balancetes da empresa publicados na imprensa oficial (exercícios 2001 a 2005), questionários semiestruturados realizados com gestores familiares e não familiares, questionários aplicados a funcionários e ex-funcionários da empresa, além de observações *in loco* de algumas das lojas da empresa e site institucional. Também foram utilizadas pesquisas de várias fontes bibliográficas sobre o tema em questão, além de material publicitário, documentos próprios da empresa e notícias publicadas sobre ela na imprensa. Na parte do capítulo que se refere ao estudo de caso, tenta-se recuperar um pouco da história da empresa, tomando-se como base um documento elaborado pela Fundação Dom Cabral, análise de documentos internos, algumas repostas dos questionários e duas entrevistas realizadas com membros da família, dirigentes atuais na empresa.

Os encontros para a realização da entrevista com o presidente da empresa foi marcado com antecedência e aconteceu na sede dos serviços administrativos, quarto andar, sala da presidência. Foi recomendado à autora, que o entrevistado só disponha de 60 minutos. O entrevistado durante a conversa, que aconteceu *quase que de maneira informal*, autorizou e transferiu a responsabilidade do acompanhamento da consulta aos documentos internos da empresa para sua filha e atual assessora. Os questionários a serem respondidos pelos gestores familiares foram entregues à filha do atual presidente, sendo que foram devolvidos apenas dois. Os demais questionários tiveram agenda definida e marcada com

antecedência com a pesquisadora, que foi recebida no salão de reuniões. Os questionários semiestruturados seguiram um roteiro previamente estabelecido: foram utilizadas questões abertas, as quais permitiram à pesquisadora realizar adequações no instrumento de acordo com as respostas obtidas, tal qual é sugerido por Yin (2001).

Para coleta de dados, os gestores receberam questionários, distribuídos da seguinte forma:

- 02 entrevistas com o atual presidente da empresa;
- 10 gestores familiares (gestores que fazem parte da família que administra a empresa, porém apenas dois responderam);
- 10 gestores não familiares, área operacional (gestores que não fazem parte da família. Todos responderam);
- 30 questionários aplicados a funcionários e ex-funcionários aleatoriamente.

Destes, 23 responderam.

Faz-se necessário esclarecer que os entrevistados que contribuíram com a pesquisa foram selecionados pela empresa e que a eles foi facultada a possibilidade de comparecimento ou não. Compareceram para o trabalho 23 funcionários da linha operacional, do setor de varejo, ARH (Administração de Recursos Humanos - caixas, atendentes de salão e balconistas).

Os modelos de entrevistas e questionários aplicados aos gestores e funcionários constam nos apêndices desta dissertação (Apêndices B e C).

Para oferecer suficiente robustez a este estudo, foram feitas várias consultas ao *site* da empresa, consultas de documentação interna (livros dos conselhos, atas de reuniões), sendo que os mesmos foram disponibilizados apenas para leitura e apontamentos. O material publicitário e as notícias publicadas sobre a empresa na imprensa escrita, que foram consultados e analisados, fazem parte do museu mantido pela empresa estudada.

Cabe aqui esclarecer que o material disponibilizado pela empresa foi cuidadosamente negociado, visto ser uma empresa de expressão em Minas Gerais, de visibilidade liderança do setor farmacêutico no Estado e, no país ocupa a terceira pontuação no ramo no *ranking* de receita.

Diante dos esforços para a concretização da pesquisa apresenta-se como objetivo geral:

- Verificar, a partir do estudo de caso, as limitações e possibilidades de

sucesso em empresas familiares, no atual ambiente competitivo e inovador,

Os objetivos específicos são:

- verificar as transformações na gestão familiar em um ambiente de mudança;
- analisar as práticas introduzidas em decorrência da inovação;
- identificar os pontos fortes e fracos deste tipo de organização empresarial

Por fim, são apresentadas a análise dos dados e as considerações finais.

4. EMPRESAS FAMILIARES ENQUANTO INSTITUIÇÕES INOVADORAS

Muitas empresas familiares são consideradas pela opinião pública em geral pelos nomes de seus líderes. A população convive também com várias pequenas e médias empresas familiares, como as prestadoras de serviços e as firmas comerciais. Do mesmo modo, diferentes estudiosos do assunto possuem diferentes conceitos que julgam adequados ao seu estudo.

4.1 A empresa familiar

As primeiras instituições que poderiam ser consideradas *empresas* a surgirem no Brasil, segundo Oliveira (2006), foram as companhias hereditárias, no início do século XVI, logo após o descobrimento. Essas companhias, para ser mais facilmente administradas, geralmente, eram segmentadas e transferidas a capitães, donos de terras, parentes ou não de seus antigos proprietários, o que servia como um incentivo ao início de outros empreendimentos necessários ao funcionamento das companhias hereditárias, como a construção de estradas, de centros de distribuição etc. (OLIVEIRA, 2006).

O surgimento de um maior número de *empresas familiares* ocorreu mais tarde, com a chegada de imigrantes italianos, japoneses e alemães, por exemplo. Esse fato não significa que não tenham existido até a época dos movimentos imigratórios empresas familiares constituídas por brasileiros, pois, embora em menor número, algumas delas obtiveram grande sucesso. Assim como ocorria no passado, a maioria das empresas brasileiras, nos dias de hoje, é de origem familiar. De acordo com Ricca Neto (1998), 90% dos quatro milhões de empreendimentos nacionais nasceram como empresas familiares.

Várias são as definições existentes para *empresa familiar*. Para Donnelley (1987), a empresa familiar é aquela cujos controles e gerenciamentos estão em poder de uma família, ou aquela que é fortemente influenciada por valores e crenças da família. Nas palavras do autor:

[...] uma empresa é considerada familiar quando pelo menos duas gerações se identificam com uma mesma família e quando essa ligação influencia a política da companhia nos interesses e objetivos da família. Tal ligação é indicada quando uma ou mais das condições a seguir existem: 1) o relacionamento familiar é um fator, dentre outros, para determinar a

sucessão; 2) esposas e filhos podem estar no conselho de administração; 3) os importantes valores institucionais da firma são identificados com a família e influenciados por eles; 4) a posição da família influencia na sua posição na empresa. (DONNELLEY citado por SILVA; FISCHER; DAVEL, 1999, p.5-6).

Outra definição para *empresa familiar* é:

empresa familiar é a organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria. (MOREIRA JÚNIOR; BORTOLI NETO, 2007, p.37).

Em sua definição, Moreira Júnior destaca dois aspectos importantes: a gestão administrativa e a propriedade da instituição. A gestão administrativa pode ser independente da propriedade, quando o empreendedor resolve profissionalizar os quadros diretivos de sua empresa, ocupando-os por terceiros. A gestão profissionalizada, contudo, não pode ser considerada imune às influências familiares, uma vez que, o capital empresarial pertence à família, a qual tem como objetivo exclusivo e absoluto preservar seu patrimônio (MOREIRA JÚNIOR; BORTOLI NETO, 2007).

A *empresa familiar* consiste em um tipo de formação social composta por duas instituições independentes, quais sejam, a família e a empresa. Ela não pode, no entanto, ser considerada como a simples junção dessas instituições. Uma *empresa familiar* é um tipo especial de empresa, ela se origina de uma relação de parentesco e vínculos pessoais, a qual estimula, com base na confiança mútua, o desenvolvimento de um negócio. No contexto da empresa familiar, a partir dessa relação de parentesco e vínculos pessoais, os atores sociais desempenham papéis sociais que representam interesses múltiplos, os quais envolvem a família, a propriedade e a direção da empresa (TAGIURI; DAVIS, 1996).

Essas três instituições (família, propriedade e direção) – que diferenciam a empresa familiar das demais empresas – inserem-se em um conjunto de variáveis referentes a relações sociais, as quais fazem da *empresa familiar* um complexo sistema político (FLORIANI, 2006).

Não existe consenso na determinação do ponto de sua evolução a partir do qual uma empresa se torna familiar. Para alguns autores, uma empresa passa a

ser considerada familiar a partir do momento em que a segunda geração de gestores membros da mesma família assume o controle; para outros, basta que o capital seja dividido entre os membros de uma família, para que a empresa seja considerada familiar.

Essa discussão, muitas vezes, confunde-se com a própria discussão acerca da definição de *empresa familiar*. Segundo Gonçalves (2000), o qual estaria de acordo com a segunda posição apontada acima, uma empresa familiar é aquela sobre a qual um ou mais membros de uma família exercem controle administrativo por possuírem uma parcela significativa de seu capital. Já para Lodi (1986), o qual estaria de acordo com a primeira posição citada neste trabalho, uma empresa familiar geralmente nasce com a segunda geração de dirigentes membros de uma família, ou porque o fundador pretende abrir caminhos para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique sua ascensão ao poder.

As empresas familiares, desde a década de 1950, vêm sendo objeto de diversos estudos, entre os quais se destacam os que abordam o processo de sucessão em pequenas empresas em fase de crescimento¹. Não há, porém, um corpo teórico convergente, unificado e maduro sobre empresas familiares. Como já foi mostrado, existem várias definições diferentes para esse tipo de organização. Além das já apresentadas, anteriormente, existem outras, as quais podem ser vistas no Quadro 1, formulado por Silva, Fischer e Davel (1999, p. 5-6):

QUADRO 1 – Conceitos de Empresa Familiar

Autores	Definição	Critérios
Bernhoeft (1989)	Uma empresa familiar é aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família: ou, ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.	Direção familiar. Tradição e valores familiares.
Chandler (<i>apud</i> CHURCH, 1993)	A firma familiar é aquela que é propriedade controlada e gerenciada por uma família.	Propriedade familiar. Controle familiar.

¹ Cf. GERSICK, K. E. *et al.* *De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio, 1996.

Lodi (1993)	A família deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.	Propriedade Familiar.
Tagiuri e Davis (1996)	São organizações nas quais dois (ou mais) membros da família estendida (extended family members) influenciam a direção dos negócios através do exercício dos laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade.	Influência da família na empresa familiar. Propriedade Familiar.
Donnelley (1987)	Uma empresa é considerada familiar quando pelo menos duas gerações se identificam com uma mesma família e quando essa ligação influencia a política da companhia nos interesses e objetivos da família: 1) o relacionamento familiar é um fator, entre outros, para determinar a sucessão; 2) esposas e filhos devem estar no conselho de administração; 3) os importantes valores institucionais da firma são identificados com a família e influenciados por ela; 4) a posição do membro da família influencia na sua posição familiar.	Tradição e valores familiares. Influência da família nas estratégias da empresa. Empresa de mais de duas gerações. Controle da sucessão.
Barry (1975, <i>apud</i> DERY <i>et al.</i> , 1993)	A empresa familiar é, na prática, controlada pelos membros da "single family".	Controle da Família.
Barnes e Hersho (<i>apud</i> DÉRY, 1993)	A empresa familiar é uma empresa controlada por um indivíduo ou por membros de uma família.	Controle da Família.
Dyer (1983, <i>apud</i> DÉRY <i>et al.</i> , 1993).	A empresa familiar é uma organização na qual as decisões com relação à propriedade e/ou ao gerenciamento são influenciadas pela ligação com a família ou com as famílias.	Gerenciamento influenciado pela família. Propriedade familiar.

Fonte: SILVA; FISCHER; DAVEL, 1999, p.5-6.

A partir das definições acima, é possível notar que a empresa familiar se caracteriza por ter a propriedade embasada nos valores de uma ou mais famílias. As características dessas famílias podem, portanto, influenciar no controle das operações e no gerenciamento da empresa, o que causa impactos em sua dinâmica interna e externa e nos processos construtores de inovação e profissionalização, uma vez que, esses processos se realizam, na maioria das vezes, de acordo com interesses relacionados à família, à propriedade e à gestão.

Se a propriedade da empresa muda em função do fator *herança*, os herdeiros poderão influenciar na condução do empreendimento. Os novos proprietários, mesmo que não ocupem cargos na escala de comando da

organização, terão muita influência na adoção de novas políticas e no estabelecimento de estratégias empresariais. Herdeiros mal preparados para a sucessão empresarial podem provocar grandes desvios no desempenho da organização (BERNHOEFT, 1993).

A transferência do poder do fundador para seus possíveis sucessores é, aliás, um dos principais obstáculos encontrados pela empresa familiar no que se refere a sua sobrevivência em longo prazo.

Entre as dificuldades encontradas na realização da sucessão dos gestores, inclui-se a ausência de pressupostos legais pertinentes a uma sucessão democrática e aceitável. Outras dificuldades que podem ser encontradas são:

[...] divergência entre sócios; número excessivo de sucessores; falta de uma liderança natural ou bem aceita entre os possíveis sucessores; desinteresse dos sucessores pelo negócio; diferenças muito marcantes na participação acionária entre os sócios e, portanto, entre os sucessores; o fundador encarar a empresa apenas como uma forma de gerar segurança para os filhos; divergências familiares muito marcantes; insegurança dos funcionários da empresa quanto ao seu futuro, falta de uma orientação estratégica e operacional e insatisfação ou desinteresse pessoal do fundador com relação ao seu futuro, da empresa e dos familiares. (LODI, 1986, p.9).

Além desses empecilhos, pode-se citar também a falta de planejamento; a falta de viabilidade do negócio; divergências na visão do negócio entre o sucedido e o sucessor; rivalidade entre familiares e despreparo da família para o entendimento do processo sucessório (LODI, 1986).

Nesse sentido, é de suma importância um olhar que enxergue a empresa como algo que está além de seu fundador ou daqueles que a administram no momento. Em contrapartida, é imprescindível reconhecer que a situação em que uma empresa hoje se encontra deve-se às suas origens históricas, as quais acabam por influenciar em sua gestão de forma determinante. Para Lodi (2000), é necessário que a empresa familiar faça um planejamento do processo sucessório, preparando a si mesma, a família, o sucedido e o sucessor para a efetivação desse processo.

A raiz do problema das crises na hora da sucessão empresarial fica muitas vezes a uma distância de 20-30 anos (da fundação da empresa), quando esse pai/presidente dedicou tanto empenho e energia no empreendimento a ponto de não se dedicar suficientemente à família e à educação dos filhos. Especializou-se no papel de homem de negócios a ponto de não ter outros papéis na vida, como de

pai, marido, amigo, companheiro. Os filhos sacrificados por essa “drenagem de talento” não tiveram orientação, crescendo desarmoniosamente. Alguns cresceram sem ter condições de sobrevivência profissional própria e dependem hoje da empresa como único meio de vida. (LODI, 1986).

O problema da sucessão é apenas um entre os que a empresa familiar precisa enfrentar durante sua existência. Nesse tipo de empresa, as atividades, geralmente, são executadas de acordo com as necessidades da família. É comum que se confundam o patrimônio pessoal com o da empresa; é comum também que se promovam pessoas sem os requisitos necessários ao novo cargo, uma vez que, essa promoção pode ser baseada, simplesmente, na confiança interpessoal (COSTA, 2006).

Essas características fazem parte de uma cultura organizacional peculiar a empresas familiares. Nessa cultura, separar o lado emocional do racional torna-se difícil, uma vez que, há envolvimento afetivo entre os parentes. Aspectos como esse podem dificultar, nas empresas familiares, uma atividade profissional e inovadora.

A maioria das empresas familiares tem uma estrutura enxuta e centralizada nas mãos do presidente ou gerente proprietário. A pessoa que exerce essas funções tem uma influência determinante no planejamento e na tomada de decisões. O problema é que, em alguns casos, as decisões são tomadas baseando-se no empirismo e acabam sendo aceitas simplesmente pelo fato de terem sido tomadas pelo presidente ou gerente proprietário, não importando se existe ou não um consenso em relação a elas. FONTANA (2000).

É claro que a tomada de decisões incorretas não é uma regra geral no que diz respeito às atitudes dos gestores de empresas familiares, mas a falta de envolvimento profissional que pode existir em uma empresa familiar, devido a sua cultura organizacional, pode permitir uma ocorrência maior desse tipo de problema, o que representa um ponto negativo, principalmente, em relação a resultados a longo prazo. Além disso, devido a seu comportamento, geralmente, protecionista, a empresa familiar comumente é considerada um entrave ao crescimento de uma região.

No entanto, segundo Bethlem (1999), isso não passaria de uma mera impressão (distorcida ou equivocada) difundida por alguns pesquisadores, já que existe um considerável número de negócios familiares, que adaptaram suas estratégias às oportunidades do mercado global. Como também demonstraram deter

características fundamentais para atuar em um ambiente competitivo e inovador. Ou seja, o autor tem visão clara e antecipada do conceito sobre empresas familiares, “estas são inovadoras e competitivas como as demais empresas”.

Algumas características positivas da administração de empresas familiares estão relacionadas, por exemplo, ao fato de elas serem menos burocráticas e impessoais, uma vez que, o acesso à cúpula administrativa é mais fácil. Administradores de empresas familiares vitoriosas se destacam mundialmente por terem ousadia e espírito empreendedor e por diversificarem os negócios da família sem perderem a competitividade (VIDAL citado por FLORIANI, 2006)².

Assim como qualquer outra empresa, as familiares também apresentam em sua estrutura pontos positivos e pontos negativos em relação ao seu potencial de desenvolvimento. O que resta saber é como as características inerentes a esse tipo de organização influenciam, em sua adaptação, às mudanças que vêm ocorrendo no mercado.

4.2 O ciclo de vida e a evolução das empresas familiares

Dos sonhos nascem os impérios, tanto para os empresários quanto para os Estados e Nações politicamente organizados. Sonhos de um ou de uns poucos, sonhos de muitos, as organizações existem como decorrência dos sonhos transformados em realidades.

Sobre a empresa familiar, existem reflexões fundamentadas a respeito de sua vida e morte. Alguns fundadores de empresas morrem ricos, outros afastados de seus cargos, devido a fusões, incorporações ou falências. Somam-se a esses motivos as possíveis crises pelas quais podem passar as empresas familiares.

Ocorre nas organizações empresariais familiares o impacto do comportamento do dirigente mediante a economia globalizada e dinâmica, que exige ações inovadoras e objetivas, dentro da ética organizacional, vinculada ao instante histórico, à ideologia que determina a direção e ao sentido da trajetória de evolução da organização.

Demers (1999 citado por DAVEL; SILVA; FISCHER, 2000) afirma que a evolução da empresa familiar, que tem como foco o desenvolvimento inovador,

² VIDAL, D. B. Iniciativa Empreendedora e Empresa Familiar. Barcelona (Espanha), Ediciones Deusto, n. 15, p.49-53, mar/ab 1999.

representa o processo (ordenado e sequenciado) de transformações durante o tempo. A mudança é concebida como um processo gradual de desenvolvimento, induzido pela natureza intrínseca da organização. O ciclo de vida da empresa familiar está relacionado a esse processo de desenvolvimento gradual.

Pelo Modelo dos Três Círculos – M3C, a combinação do desenvolvimento da propriedade, da família e da empresa determina os quatro tipos clássicos de uma empresa familiar defendidos por Gersick *et al.* (2006):

- (a) Empresa do proprietário fundador;
- (b) Empresa familiar crescendo e evoluindo – sociedade de irmãos;
- (c) Empresa familiar complexa – consórcio de primos;
- (d) Empresa familiar à beira da transição.

Necessariamente, há de se observar que “as metas básicas dos proprietários de empresas familiares não são misteriosas. Eles querem que suas empresas sejam lucrativas, proporcionando um bom padrão de vida para suas famílias e um aumento de valor” (GERSICK *et al.*, 2006, p.273). Supõe-se, pela afirmação do autor, o desejo de proporcionar aos familiares, conforto, amor e proteção, especificamente, no caso dos filhos do fundador.

No entanto, no decorrer do processo evolutivo das empresas familiares, ocorrem outras situações, tais como, conflitos familiares, indiferença ou falta de profissionalismo, que podem emperrar o desenvolvimento da empresa (GERSICK *et al.*, 2006).

A continuidade das empresas familiares é vital ao desenvolvimento da economia e da sociedade como um todo. Gersick *et al.* (2006) mencionam que entre 65% e 80% das empresas em nível mundial são familiares, desde as menores até as maiores, mundialmente conhecidas, como a Walmart e a Fidelity Investments. Os autores complementam que, das 500 maiores empresas listadas pela Revista Fortune, cerca de 40% estão nas mãos de grupos familiares ou controlados por famílias (GERSICK *et al.*, 2006).

Lansberg (1988) afirma que, nos EUA, cerca de 70% das empresas familiares desaparecem antes da segunda geração, 88%, antes da terceira geração. O autor assinala que, no referido país, a maioria das empresas é controlada e administrada por famílias; essas empresas são responsáveis por 59% dos empregos e por 78% dos novos empregos, chegando a ter 27 milhões de pessoas envolvidas em suas atividades. Lethbridge (1997) afirma que, no Brasil, as empresas

controladas e administradas por famílias são responsáveis por mais da metade dos empregos. Ele destaca ainda que, em outros países, essas empresas geram de 50% a dois terços do PIB(Produto Interno Bruto).

O ciclo de vida na empresa familiar não é distinto do ciclo de vida de qualquer organização, a não ser pelo fato das empresas familiares trazerem, junto do desenvolvimento da empresa, o desenvolvimento das relações familiares de seus proprietários. De acordo com Gersick *et al.* (2006), há uma distinção entre propriedade e gerenciamento. Os autores distinguem a situação de proprietários que não estão inseridos na gestão da empresa e de outros que são gestores, mas não possuem poder acionário.

O estudo detalhado desse desenvolvimento conjunto levou à formulação teórica do conceito de três círculos da empresa familiar, que interage e influencia a gestão da empresa. O resultado do desenvolvimento, ao longo do tempo, do modelo dos três círculos culminou em um modelo tridimensional do desenvolvimento das empresas familiares. Esse modelo descreve o sistema das empresas familiares como três subsistemas independentes, porém superpostos:

- Gestão
- Propriedade
- Família

Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores, formados pelos círculos e suas intersecções; essa é a razão pela qual o modelo dos três círculos teve uma grande aceitação e passou a ser muito utilizado (GERSICK *et al.*, 2006).

Entende-se que, para cada um dos três círculos (propriedade, família e gestão), existe uma dimensão separada de desenvolvimento. Conforme ilustra a FIG. 1, as posições ocupadas por familiares, proprietários e gestores, em seus respectivos papéis, são:

- 1- familiares sem participação nos outros subsistemas;
- 2- sócios-proprietários não gestores e não familiares;
- 3- gestores não proprietários e não familiares;
- 4- familiares proprietários e sem participação na gestão;
- 5- proprietários gestores não familiares;
- 6- gestores familiares não proprietários;
- 7- familiares gestores e proprietários.

A seguir, apresenta-se o tradicional modelo dos três círculos, considerado por Gersick *et. al* (2006) de respeitável aceitação e perfeitamente aplicável, por se tratar de um modelo elegante com fácil aceitação. Percebe-se que esse modelo consiste em um instrumento útil para a compreensão dos papéis, prioridades e limites em empresas familiares. Colabora ainda como a análise do papel organizacional, já que pode influenciar o ponto de vista de uma pessoa, pois os conflitos não são exclusivamente de personalidades e, muito menos, a única explicação para o sucesso ou não das empresas.

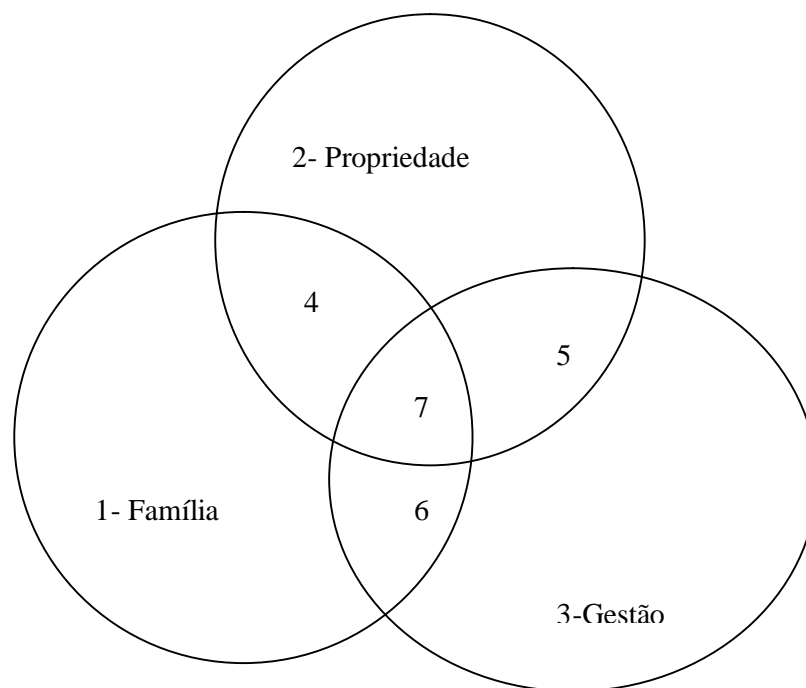


FIGURA 1 – Modelo de três círculos da empresa familiar
Fonte: GERSICK *et al.*, 2006, p.6.

Davis e Pointon (1994) separaram as fases de uma empresa familiar em três estágios: dono-superintendente, sociedade de irmãos e consórcio de primos. Os autores esclarecem a complexidade resultante da passagem das gerações: “Em geral, depois de uma ou duas gerações, o controle, que era de um único filho, passa a uma parceria de irmãos”. (DAVIS; POINTON, 1994, p.79). Assim, passam a ser necessários dois ou mais irmãos em concordância para tomar decisões. Essa

situação dura uma geração e, depois, o negócio vai para os filhos desses irmãos, ou seja, os primos.

No primeiro estágio (dono-superintendente), a empresa é o centro da vida familiar e sua liderança está, geralmente, nas mãos de uma pessoa ou de um casal. Nesse estágio, há uma altíssima dependência de seu fundador. Um dos principais desafios dessa fase é, justamente, abrir mão da liderança. Na esfera da família, Davis e Pointon (1994) ensinam que há três tarefas críticas que o dono deve conduzir:

- a) criar competência dos membros da família: o fundador deve procurar fazer com que as crianças e os jovens tenham competências corretas;
- b) formar uma equipe de irmãos: o fundador deve ensinar aos filhos as habilidades de trabalho em equipe, a pensarem primeiro na meta coletiva, depois na individual;
- c) lidar com o ingresso de parentes por afinidade: o fundador deve preparar-se para a entrada de noras e genros, que podem acrescentar muito valor e são necessários para perpetuar a família.

Corroborando com os itens acima, uma das propostas para se evitar situações conflituosas é a inserção na empresa, segundo Lodi (2000), do sistema de *governança corporativa*. “Sistema que pode assegurar aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva” (LODI, 2000, p. 24).

Como mostra a FIG. 2, o ciclo de vida das empresas familiares reflete a perpetuidade ou interrupção do desenvolvimento dessas empresas. O primeiro estágio abrange a fundação e os primeiros anos da empresa; a segunda etapa inclui, no processo de expansão e formalização, crescimentos e mudanças organizacionais muito rápidos; já o estágio da maturidade se caracteriza pela efetiva participação da empresa no mercado. Essas são etapas pelas quais, geralmente, passa a maioria das empresas.

Em relação às empresas familiares, é necessário que, para sua sobrevivência, elas consigam, no decorrer do desenvolvimento de seus ciclos de vida, adaptar-se às mudanças do mercado, fugindo assim da tendência tradicionalista que geralmente acompanha esse tipo de organização.

A seguir, demonstra-se as dimensões do desenvolvimento, modelo tridimensional, que corrobora com os estágios de desenvolvimento, demonstrando

claramente os seguintes eixos:

Eixo da Família – Jovem Família empresária

Eixo da Empresa – Eixo da Propriedade

Eixo da Sociedade – Propriedade do Controlador.

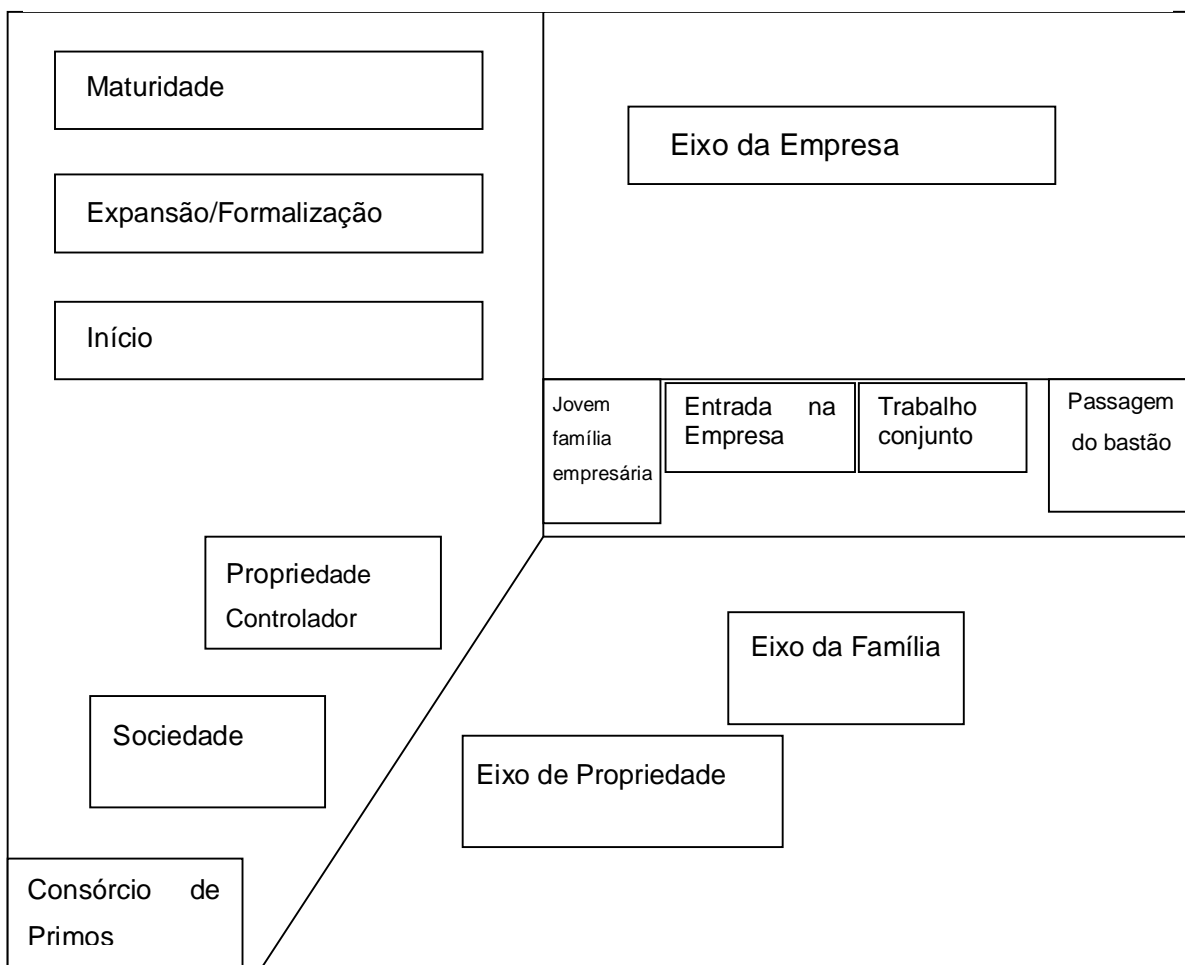


FIGURA 2 – O modelo Tridimensional do Desenvolvimento
 Fonte: GERSIK ET. AL., 2006, p.18.

4.3 O processo sucessório em uma empresa familiar

O desafio permanente das famílias empresárias consiste na perpetuação do seu patrimônio através das gerações que se sucedem. Elas buscam, por isso, construir regras e procedimentos que minimizem os conflitos de interesse, com o objetivo de agregar valor aos seus negócios de forma contínua e permanente.

A complexidade do processo sucessório contempla múltiplos fatores (LODI, 1994), tais como a definição do tempo para maturação desse processo, o nível de preparo do sucessor e do sucedido e o grau de expectativa dos membros da família. Tratar dessas questões no âmbito familiar sempre requer o adequado planejamento das etapas, evitando-se correr riscos que possam afetar o inter-relacionamento pessoal e, conseqüentemente, a deterioração do valor do patrimônio.

A intensificação dos conflitos de interesse na implementação desse processo ocorre, fundamentalmente, quando predomina a emoção sobre a razão. São naturais as reações das pessoas, na qualidade de herdeiros das famílias, diante da decisão que irá influenciar e definir o futuro dos negócios e dos seus projetos pessoais de vida. Para Lodi (1994), a principal questão que se coloca no processo sucessório é se o sucedido optará por um sucessor da própria família ou pela contratação de outros profissionais para conduzir os destinos da empresa. Pode-se citar as seguintes situações de sucessão:

- a coordenação das operações da empresa é assumida pelos membros da família;
- a empresa implanta o processo de profissionalização, os sócios/acionistas delegam a executivos profissionais a responsabilidade para ocuparem os cargos diretivos da empresa.

Segundo Lodi (2000), ao comparar-se a sucessão de empresas familiares à de empresas não familiares é possível identificar algumas dificuldades que as organizações familiares estão sujeitas a enfrentar; essas dificuldades podem resultar em um processo sucessório mal sucedido.

Alguns fatores que podem dificultar os processos sucessórios são:

- incapacidade de obter capital para crescimento sem diluir a participação da família no capital do empreendimento;
- conflitos entre a necessidade de liquidez da família e do negócio;

- planejamento inadequado para patrimônio;
- inexistência de gestor competente na família;
- rivalidades familiares.

Costa (2006) afirma que, entre os principais aspectos a serem considerados na análise do processo sucessório, destaca-se a reflexão sobre a realidade da família, ou seja, o conhecimento de princípios, valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais a serem seguidos pelos sucessores. É preciso considerar-se também, durante o processo sucessório, o nível de riqueza e poder que se coloca acima das interações pessoais e familiares, o tratamento dado aos parentes agregados e a expectativa de vida dos membros mais influentes da família. É de fundamental importância, também, a atuação do patriarca e da matriarca na condução do processo sucessório na empresa familiar.

Oliveira (2006, p. 24) afirma que “o processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se aperfeiçoe a continuidade da empresa familiar”. Nessa perspectiva, conforme já foi mencionado, a crise na fase da sucessão se deve, geralmente, ao acúmulo de problemas familiares no decorrer do processo de desenvolvimento da empresa, os quais são comuns na cultura organizacional.

Gercick *et al.* (2006) afirmam que o fundador de uma empresa familiar tem profunda influência em sua cultura organizacional e em sua gestão. Normalmente, o fundador faz de sua empresa um projeto de vida, dedicando-lhe a maior parte de seu tempo. Em decorrência disso, o fundador, na maioria das vezes, acredita ser apenas ele capaz de conduzir a empresa; por isso, ele, geralmente, resiste ao planejamento do processo sucessório.

Para Oliveira (2006), um planejamento sucessório bem elaborado permitirá à empresa transitar com mais chances de sucesso no período de sucessão, sem perder seu potencial de produtividade. A escolha ou preparação do sucessor desde a sua infância minimizaria, por exemplo, os motivos para conflitos dentro da família. Uma empresa familiar que pretenda ser inovadora e alcançar a longevidade não pode permitir que entraves no momento da sucessão prejudiquem o desenvolvimento de suas atividades econômicas.

4.4 Os processos de inovação

Pode-se entender por inovação, de acordo com Gupta (2008), qualquer manifestação da criatividade humana, quando utilizada junto de nossas habilidades inatas, para a criação de novas coisas e para o melhoramento da vida do ser humano. Para Gupta (2008), o processo de inovação está muito ligado ao fator criatividade, considerando o longo prazo, fator inerente à peregrinidade da empresa, possível a partir de seus agentes organizacionais, à medida que muda o ambiente e a tecnologia.

O clássico autor Schumpeter (1982) afirma que é possível distinguir cinco tipos de inovações: lançamento de novos produtos; introdução de novos métodos de produção; abertura de novos mercados; exploração de novas fontes de matéria-prima; e surgimento de novas formas de organização empresarial.

Esses cinco tipos de inovação costumam surgir pela ação empreendedora de vanguardas e, mais tarde, se difundir por toda economia num processo de “destruição criativa” (SCHUMPETER, 1982).

Por *destruição criativa*, Schumpeter (1982) entendia a ascensão de ramos de atividades inteiramente novos que minavam a base de velhos setores e tecnologias. Em sua fase inicial, as inovações rendem altos lucros para as vanguardas, mas elas são paulatinamente dissipadas, à medida que são adotadas por um número cada vez maior de seguidores.

Assim, num primeiro momento, os investimentos em inovação promovem uma expansão que distância a economia de seu ponto de equilíbrio; mais tarde, quando o índice de liquidez está sendo dissipado, a economia se contrai, tendendo a voltar a seu ponto de equilíbrio. Ou seja, no início do lançamento da inovação, as margens de lucro são maiores, pois ainda não foi reproduzido o modelo do novo produto.

Schumpeter (1982), por meio de considerações de ordem psicológica, define quatro fases dos processos de inovação, de acordo com as quais a recessão ultrapassa o ponto de equilíbrio da economia, transformando-se em uma depressão, e é seguida de uma recuperação que coloca a economia novamente em seu ponto de equilíbrio. Daí surge a necessidade, no retrocesso do processo de inovação, pois, diariamente, a população tem novos desejos e novas necessidades, que geram a possibilidade de novos mercados, novos serviços e novos produtos.

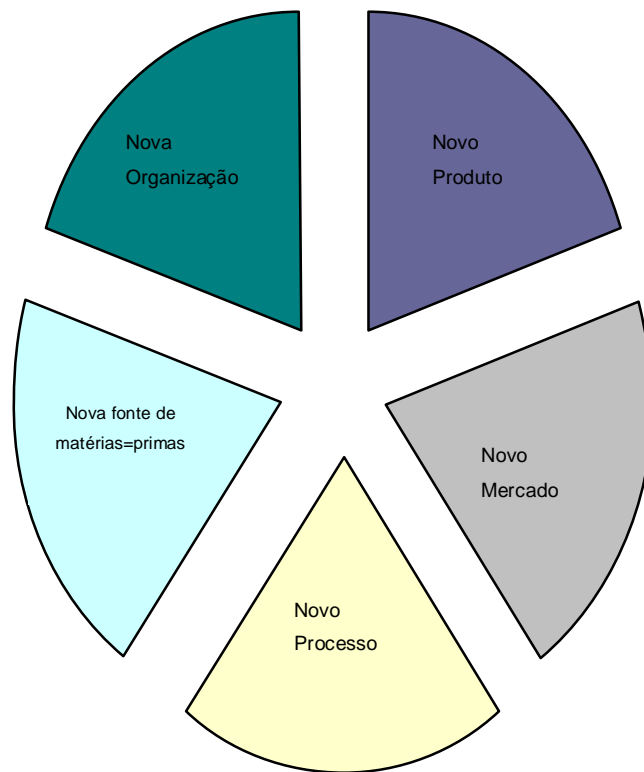


FIGURA 3 – Novo modelo de inovação
Fonte: SARKAR, 2008, p.123.

Entre as mais diversas e variadas teorias sobre o lucro, destaca-se a *teoria da inovação*. Segundo essa teoria, os rendimentos são elementos dominantes do lucro, o que a liga à teoria do crescimento e flutuação econômica, chancelada por Karl Marx (séc. XIX), em épocas áureas de análise econômica (SCHUMPETER, 1982).

Para Joseph Schumpeter (1982), o capitalismo não é só um sistema, é também um negócio de homens. Ele se interessa mais pelo desenvolvimento do que pelo nascimento do capitalismo, mais por sua dinâmica do que por suas características. Segundo o autor, que é tanto sociólogo quanto economista, o que caracteriza e sublinha o capitalismo é a forma com que nele aparecem,

incessantemente, novos produtos, novas técnicas e novas formas de organização sobre a cena social (SCHUMPETER, 1996).

Schumpeter fala, ainda, sobre o processo de mutação industrial, que incessantemente revoluciona o interior da estrutura econômica, destruindo continuamente os seus elementos envelhecidos e criando novos elementos (SCHUMPETER, 1982).

Esse processo de destruição criadora constitui o dado fundamental do capitalismo; em última análise, é nele que consiste o capitalismo, e toda empresa capitalista deve, querendo ou não, adaptar-se a esse processo (SCHUMPETER, 1996).

Para alguns clássicos da economia, no mercado, vive-se um “furacão perpétuo” (o termo é de Schumpeter, 1996). Mas, por que viver esse furacão dá certa vertigem? Seria a pressão da concorrência? “Ora, (responde Schumpeter), se os homens, os chefes de empresas, estão preparados para assumir riscos, para lançar novos produtos, para utilizar novas técnicas ou organizar diferentemente a produção, a razão é o interesse pelo lucro que os incentiva”.

Segundo Schumpeter (1982), esses empresários esperam ganhar o “prêmio da loteria”, sendo os primeiros a comercializar um novo produto ou a utilizar uma nova técnica. Se funcionar, eles colherão durante certo tempo o benefício de um monopólio de fato, durante o qual poderão enriquecer. Como afirma Schumpeter, quanto maior o prêmio, mais disposto estará os chefes de empresas para assumir riscos.

Para François Perroux (citado por SANTOS, 2000), na mesma linhagem de Schumpeter, o capitalismo é, em primeiro lugar, “uma economia de empresas” que repousa sobre a inovação, ou seja, sobre os inovadores, que assumem riscos para romper com a tradição, e que introduzem, por sua conta e risco, as mudanças.

Mas, ao contrário de Schumpeter, Perroux (citado por SANTOS, 2000) considera que o Estado desempenha um papel central de coordenador e de árbitro dos processos de inovação. Para ele, o Estado dá corpo e senso ao conjunto nacional, sobre o qual se apoia cada capitalismo específico (nacional), inclusive nos momentos em que se trata de partir para a conquista do mundo e de enfrentar outros capitalisms. Justifica-se, portanto, a ação do mundo globalizado, encurtado pelas distâncias das fronteiras geográficas, através de meios tecnológicos. Estes autores são clássicos, no entanto, são as suas concepções sobre inovação que se

perpetuam na sociedade contemporânea.

Nesse sentido, ambos discorrem sobre o controle do Estado em relação às empresas, sendo que estas fazem o capitalismo, mas é o Estado que lhe dá coerência e características de controle. O capitalismo é, então, por natureza, um sistema misto. Segundo Perroux (citado por SANTOS, 2000), a história nunca conheceu um capitalismo inteiramente privado, e a observação do presente também não nos revela a existência de nenhum. Isso explica a tributação dos impostos, considerados por alguns autores, como margem de participação do Estado na iniciativa privada.

O verdadeiro poder da arquitetura inovadora está, portanto, no entendimento coletivo que ela desenvolve da organização, do tipo de empresa que deseja transformar. Uma arquitetura na inovação é mais que uma missão corporativa, é um plano de setor, um ponto de vista comum, amplo e explícito, sobre como a empresa irá se diferenciar hoje e daqui a cinco ou dez anos (PREDEBON; ZOGBI, 2005).

Essa arquitetura inovadora, assim como qualquer processo de inovação, pode gerar efeitos na estrutura organizacional das empresas. Esse assunto será tratado na próxima seção.

4.5 Efeitos da inovação na estrutura organizacional das empresas

Inovação tem sido uma palavra em moda nos últimos tempos. No entanto, é possível perceber que as empresas, por meio de seus dirigentes, têm mostrado que não possuem um entendimento claro sobre inovação. Percebe-se que a inovação tem sido tratada como um sonho, uma intenção ou valor, quando deveria ser tratada como uma política organizacional.

Para Fialho (2007), devido às transformações econômicas e sociais e à evolução exponencial das tecnologias de informação e comunicação, qualquer tipo de organização poderá se deparar com uma série de fatores ligados à motivação e ao comportamento humano.

A direção geral de uma empresa não engloba apenas processos conscientes. Muitas vezes, os executivos principais não seguem o processo prescrito e racional de análise do ambiente sugerido pela ciência da administração (FIALHO, 2007). Mesmo quando dispõe de planos concretos, uma organização pode

colocar em prática ações que se chocam com suas características psicológicas pessoais, com raízes individuais profundas.

Portanto, a compreensão do comportamento da organização é uma das condições essenciais para o entendimento do processamento humano das decisões no contexto organizacional inovador. As empresas familiares sofrem, sobretudo, fortes influências do fundador e de sua cultura, ou seja, da malha de relacionamento social e dos papéis representados por ele em diferentes situações.

Santos (2000) afirma que, para a otimização do processo de inovação, em uma empresa, é possível fazer o uso da reengenharia organizacional, que é um trabalho participativo de elevada amplitude, direcionado para seus negócios e resultados no intuito de minimizar o impacto organizacional inovador. Certamente, essa estratégia, se não aliada a elementos relevantes, tais como investimento em tecnologia *versus* capital intelectual, tende ao fracasso. Nos dias atuais, percebe-se, na visão de vários autores que versam sobre o “dilema” inovação, que a reengenharia organizacional tem como meta novos procedimentos, os quais integram funções e unidades organizacionais da empresa familiar ou não, na busca contínua de excelência na prestação de serviços aos clientes atuais ou na captação de novos clientes.

Na visão de Oliveira (2000, p.75), a reengenharia deveria ser entendida pelos administradores de empresa como “uma ciência voltada para projetar e retroprojetar os produtos e processos de uma organização de tal forma que atendam às necessidades das pessoas naquele instante”. Nesse sentido, fica claro que a inovação deve ser compreendida além da forma generalizada e que seus métodos e ferramentas devem ser aplicados em diversas situações.

A evolução sistemática das empresas e a captação de novos clientes dependem de uma estrutura organizacional com competência para programar custos operacionais. Assim, uma empresa que consiga desempenhar uma prestação de serviços compatível com o mercado tem a capacidade de alcançar custos bem menores e uma bela *price*, com a capacidade tácita de atrair novos clientes devido a sua propriedade de sustentabilidade, confiança e conseqüente oferta de serviços inovadores com preço e qualidade, tornando-se, assim, efetivamente, uma líder.

De modo geral, para que uma instituição seja inovadora, segundo Coral, Coligari e Abreu (2008), é necessário um esforço sistemático e planejado para que ela consiga implantar tecnologias que permitam acompanhar os interesses do

mercado e da organização e, desse modo, alcançar o sucesso comercial.

4.6 A inovação empreendedora nas empresas familiares

O empreendedor é aquele que percebe uma oportunidade e cria meios para aproveitá-la. O processo empreendedor envolve todas as funções, ações e atividades associadas com a percepção de oportunidades e a criação de meios para persegui-las (DORNELAS, 2003). Normalmente, é aquele que faz acontecer, antecipa-se aos fatos e tem uma visão futura da organização (DORNELAS, 2001).

Ser empreendedor significa, acima de tudo, ser um realizador que produz novas ideias através da congruência entre criatividade e imaginação. Pombo (2002, p. 37) define empreendedor como sendo “aquele capaz de deixar os integrantes da empresa surpreendidos, sempre pronto para trazer e gerir novas ideias, produtos, ou mudar tudo o que já existe”. É um otimista que vive no futuro, transformando crises em oportunidades e exercendo influência nas pessoas para guiá-las em direção às suas ideias. É aquele que cria algo novo ou inova o que já existe e está sempre pesquisando. É o que busca novos negócios e oportunidades com objetivo de alcançar a melhoria dos produtos e serviços (POMBO, 2002).

De acordo com Schumpeter (1982), o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e matérias.

É interessante ressaltar que autores de tempos diferentes (Pombo é contemporâneo e Shumpeter clássico) defendem concepções similares de inovação, associando o processo de empreendedorismo às inovações, pois ambos defendem a destruição da ordem econômica.

Werner (2004) demonstra claramente a preocupação com a constante evolução do empreendimento que transformou as empresas familiares em exemplos de estruturas bem dimensionadas. Na maioria das vezes, a empresa familiar se caracteriza por contar com pessoas empreendedoras e com elevado senso de aceitação às modernas administrações que permitem a consolidação de conceitos como remuneração participativa e distribuição de lucros.

Muito antes dos grandes aglomerados adotarem princípios de gestão que valorizavam a visão global dos processos, os empreendedores já instituíram em

seus familiares a necessidade de serem polivalentes e atuar em todas as áreas da organização (WERNER, 2004).

O empreendedor, nessa visão, é tomado como uma pessoa supostamente especial, cujas características são reconhecidas e cujas qualidades são consideradas essenciais para o negócio. Segundo dados estatísticos do IBGE³, parte das empresas familiares começam com um empreendedor, com alguém de visão. Normalmente, é um adepto das inovações, o qual pode ser tanto o contínuo como o diretor-presidente da empresa. O bom empreendedor dificilmente será também o melhor gestor, apesar de ter a capacidade de acumular vários cargos. À medida que o negócio se expande, ele poderá perder algumas habilidades essenciais para o bom desenvolvimento de seu negócio (SARKAR, 2008).

Contudo, essa deficiência é totalmente passível de solução, a qual pode ser alcançada pela compreensão da dinâmica da empresa e pela contratação de profissionais especialistas, por exemplo.

A capacidade de conviver com riscos tem sido um importante motivo pelo qual empreendedores continuam na busca de capital. Simultaneamente, os desafios da modernização têm levado as empresas familiares à prática de estratégias inovadoras que vêm sendo cada vez mais demandadas no mundo moderno.

Novidades do mundo moderno trazidas pela globalização atingiram as empresas familiares de diversas formas. Em um ambiente marcado pela competição, temas como redução de custos, especialização da linha de produção, estabilidade e controle interno de qualidade passaram a compor as regras do jogo. Com essa nova ordem, coube às empresas adequarem suas estruturas e buscarem métodos cada vez mais apurados de administração empresarial, como controle eficaz do capital financeiro, novas tecnologias, baixos custos de produção, mão de obra qualificada etc. (SARKAR, 2008).

Para as empresas familiares, trata-se de um mundo novo, repleto de oportunidades e ameaças. Com novos padrões de fronteiras alfandegárias, elas ganharam mercado em diversos países e se depararam com o desafio de utilizar modelos e tecnologias ainda não experimentados. Nesse novo cenário, cabe à empresa familiar empreendedora rever sua missão, adequar-se para enfrentar esse mercado de riscos múltiplos, redefinindo conceitos de propriedade e gestão. As

³ IBGE. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 15 jul. 2009.

empresas das famílias Gerdau (aço), Diniz (comércio), Vilella e Setubal (financeiro), entre outras tantas empresas familiares, compreenderam e superaram esse desafio e trouxeram para o Brasil *french-chaiser* de sucesso e produtos até então indisponíveis (GONÇALVES, 2000). Outros empresários, ao contrário, optaram por se defenderem da globalização, alienando seus negócios e protegendo o patrimônio familiar; preferiram, portanto, a alternativa de minimizar os riscos que a globalização impõe como pode ser visto na FIG. 4.

Dinamismo

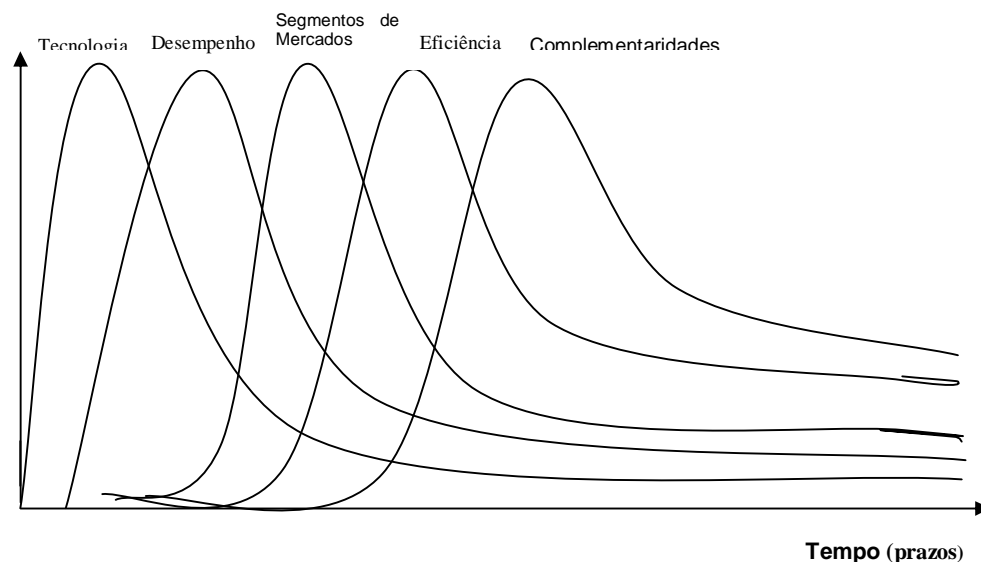


FIGURA 4 – Modelo de aprendizagem organizacional
Fonte: DAVILA; ESPSTEIN; SHELTON, 2007, p.236.

Empresas que não buscam se adaptar à globalização e aos novos modelos de aprendizagem não suportam os reflexos do mercado inovador e podem sofrer as consequências, como a passagem por altos níveis de turbulência, o que, em última instância, poderia levá-las ao fracasso comercial (DAVILA; ESPSTEIN; SHELTON, 2007).

Para corroborar com a doutrina Sengue (2000) afirma que as organizações que aprendem são como as pessoas, na busca contínua de aperfeiçoamento, com o propósito de expandir e criar resultados, geração de novas expectativas na resolução de problemas. Entretanto, se essas empresas reformularem suas

estruturas e buscarem novos modelos de aprendizagem da inovação, elas poderão evitar os principais fatores de fracasso. Uma das formas de busca de inovação pelas empresas familiares é o acesso aos incentivos governamentais, pois, sobretudo, as pequenas e médias empresas podem necessitar de algum tipo de auxílio para conseguirem se reestruturar.

O acesso aos incentivos do governo será tratado na próxima seção.

4.7 O acesso aos incentivos do governo

No atual contexto socioeconômico, em que afloram significativas mudanças de paradigmas, exige-se das sociedades empresariais uma gestão que vise à promoção de mudanças sociais, por meio de práticas de responsabilidade social, com atuação ecologicamente correta e ética no desenvolvimento de suas atividades.

Esse tipo de atuação deve primar pelo respeito, pela preservação do meio ambiente, com o reaproveitamento dos resíduos, oriundos dos processos produtivos com responsabilidade social, motivação e a valorização dos empregados, especialmente, com o investimento em projetos de inserção e desenvolvimento social (ROCHA, 2005).

A implementação de atividades de responsabilidade social pode ter diversos motivos. Um deles é o fato de as operações de uma empresa interferirem direta ou indiretamente na qualidade de vida de seus clientes, consumidores, fornecedores, parceiros estratégicos e, até mesmo, de seus concorrentes. As empresas são responsáveis pelas consequências de suas operações. Uma empresa responsável procura, portanto, incentivar a participação dos trabalhadores em seus resultados e decisões, para que eles se sintam integrados ao ambiente de trabalho. Portanto, é possível respeitar os direitos dos cidadãos, através do pagamento de um salário justo, e programar, nos âmbitos interno e externo, a adoção de práticas não discriminatórias, além de se preocupar com a segurança do trabalho, com o investimento em desenvolvimento e aprimoramento profissionais (TACHIZAWA, 2008).

Além disso, a empresa responsável investe em pesquisas tecnológicas que promovam a preservação do meio ambiente, procurando utilizar práticas não predatórias em seu processo produtivo (TACHIZAWA, 2008).

É necessário, porém, que a empresa desenvolva uma cultura de responsabilidade social que esteja incorporada às suas finalidades precípua, principalmente, na imagem a ser projetada no cenário concorrencial e econômico. É preciso desenvolver projetos sociais não apenas com o intuito de divulgar a empresa, ou com finalidades compensatórias, pois esse tipo de ação não traz resultados positivos que sirvam à sustentabilidade desses projetos (ROCHA, 2005).

A intenção precípua não consiste exatamente em modificar o cenário social, mas sim em obter vantagens mercadológicas das práticas sociais. Isso porque, quanto maior a participação da empresa em práticas de responsabilidade social, seja através de seu comportamento econômico, seja através da forma com que a empresa se relaciona com seu público-alvo, maior e melhor será sua gestão de responsabilidade social (ROCHA, 2005).

Alguns dos benefícios oriundos da atuação responsável da empresa são as valorizações da imagem institucional e da marca comercializada, o ganho da lealdade do consumidor, a maior capacidade de recrutar e manter talentos, maior flexibilidade e longevidade. Como forma de incentivar o empresariado a promover projetos de responsabilidade social, há na legislação nacional a previsão de alguns incentivos fiscais nas áreas sociais e culturais. Esses incentivos fiscais estabelecem um teto de dedução dos impostos devidos, em percentual que não afete, significativamente, os cofres públicos. O importante é perseguir a finalidade social do tributo, como objetivo de realizar, de fato, os princípios consubstanciados, em especial, no artigo 170 da Constituição Federal, com vistas à realização dos valores que contribuem para o alcance dos objetivos estabelecidos constitucionalmente, sobretudo, os que se encontram no art. 3º da Carta Magna, ou seja, a Constituição Federal Brasileira (1988).

De acordo com a legislação brasileira, as empresas podem usufruir de incentivos fiscais até o limite de 2% do imposto de renda devido, a partir de cálculo feito com base no lucro real, no caso de efetuarem doações a entidades sem fins lucrativos, reconhecidas como de utilidade pública, segundo definições da legislação. No caso de doações a projetos culturais, a dedução pode chegar até o limite de 4% do imposto devido, e, para doações direcionadas ao Fundo da Criança e do Adolescente, o limite é de 1%⁴.

⁴ Disponível em <<http://201.6.101.236/consets/incentivos/index.htm>> Acesso em 20 nov. 2009.

Assim, ao injetar valores no desenvolvimento de práticas de responsabilidade social, o empresariado poderá obter benefícios fiscais oriundos de tais práticas como uma verdadeira contrapartida concedida pelo Estado, a qual visa recompensar as empresas que investem no âmbito social, tornando essas práticas mais atrativas para essas empresas sob o ponto de vista financeiro. A sociedade, por sua vez, ao invés de aguardar a atuação estatal, se beneficia diretamente com o desenvolvimento das práticas de responsabilidade social das empresas privadas.

Todavia, no Brasil, por uma questão histórica, os estímulos legais voltados às ações de práticas sociais tendem a beneficiar entidades sem fins lucrativos, também chamadas filantrópicas (Tachizawa, 2008). Os incentivos à filantropia privada ainda permanecem um tanto tímidos, sendo um dos mais importantes a dedutibilidade do imposto de renda, como ocorre nos casos de estímulo às atividades de caráter cultural, audiovisual, artístico, desportivo, de ensino e pesquisa, bem como nos casos de auxílios a crianças e adolescentes.

Em relação às ações das empresas privadas, resta comentar de que maneira o empresariado nacional combina, utilizando-se de formas originais, criativas e não dispendiosas, as metas de rentabilidade da empresa com práticas de responsabilidade social.

Questiona-se, por exemplo, se as ações responsáveis seriam apenas um impulso humanitário dos empresários, diante da condição de miséria em que vivem milhões de brasileiros; se essas ações seriam devidas a uma consciência cidadã no exercício do empreendedorismo social ou se seriam mera estratégia para se esquivar do pagamento de grandes somas relativas a impostos que lhe são tributados (TACHIZAWA, 2008).

Uma atuação responsável proporciona a integração entre a empresa e seu mercado consumidor, tornando-se um ponto positivo para a empresa, quando se leva em consideração que o estabelecimento de relações de fidelidade com seus clientes transformam-se em uma boa maneira de fazer com que tais relações sejam duradouras. Afinal, acredita-se que os consumidores atribuem hoje um valor importante a produtos e serviços de empresas que apoiam uma determinada causa social ou ambiental (ETHOS, 2002).

Com efeito, os consumidores partem do princípio de que, ao consumir os produtos, estarão também contribuindo para tornar o mundo melhor. Alcançar a justiça social, a partir de iniciativas do empresariado, consiste não só na manutenção

de políticas assistenciais, mas também em um modo eficaz e ético de oferecer produtos e serviços que os consumidores desejam e dos quais necessitam.

4.8 Tendências de transformação e forças de mudanças no processo inovador

Naturalmente, a implantação da inovação em empresas familiares depende de uma mudança cultural profunda, que exige tempo, dinheiro e compromisso. Dessa forma, algumas empresas familiares de médio ou pequeno porte teriam dificuldades na implantação de tecnologias, por exemplo, em decorrência de sua realidade financeira. Essas empresas pequenas e médias, em sua maioria, pequenos comerciantes, confundem o capital da empresa com a necessidade de sustento da família.

Uma organização, segundo Gibson e Skarzynski (2008), pode levar de 03 a 05 anos para desenvolver habilidades, ferramentas, processos gerenciais, indicadores, valores e sistemas de TI (Tecnologia de Informação) necessários ao amparo de uma inovação contínua e abrangente. Mas, como afirmam Andrew e Sirkin (2007), sócios seniores do *Boston Consult Group*, gerenciar e dominar a inovação como uma atividade empresarial disciplinada pode ajudar as organizações a colherem recompensas financeiras substanciais. A Apple, por exemplo, apesar de não ser a primeira do setor, redefiniu e ampliou a categoria de mídia digital.

A FIG. 5 apresenta um sofisticado sistema de inovação tecnológico interligado à dinâmica de oportunidades de negócios, que embutem em seus aparelhos mídia pessoal relacionada ao desejo do usuário. Faz-se necessário ressaltar que a marca despontou no mercado, demonstrando diferencial competitivo ajustado ao cenário mundial das inovações tecnológicas.

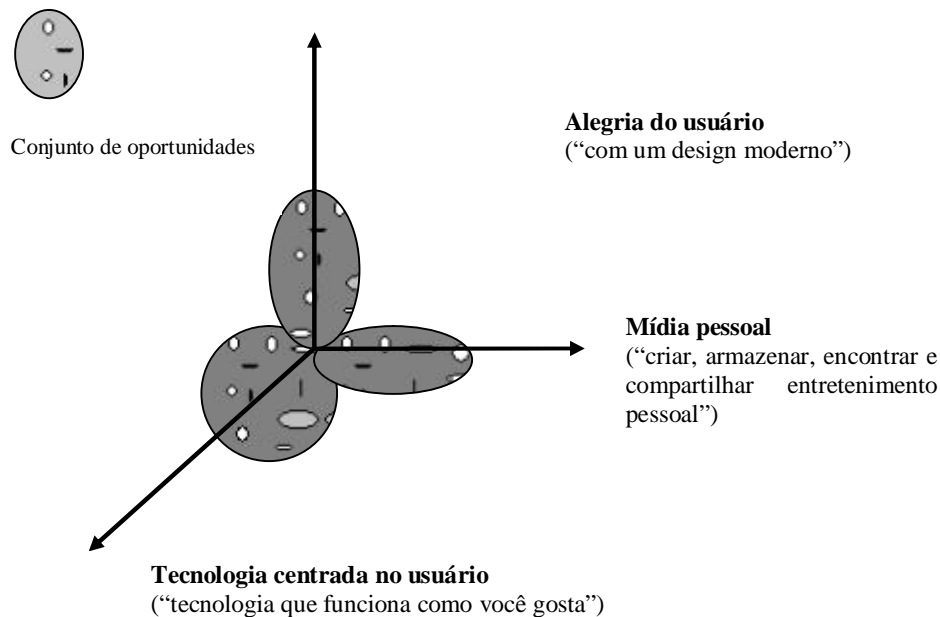


FIGURA 5 – Arquitetura de inovação da Apple
 Fonte: GIBSON; SKARZYNSKI, 2008, p.141.

Outro exemplo de organização que se destacou no cenário das inovações tecnológicas é a Google. O método Google para criar banda larga se define pela fórmula 70/20/10 (GIBSON; SKARZYNSKI, 2008).

Os funcionários dedicam 70% de seu tempo aos negócios principais da empresa, 20% aos novos projetos estratégicos (como *Google News*, *Google Earth*, *Google Book Search*, *Google Checoult* e *Google Apps*) e 10% a seus projetos de “estimação” (basicamente, qualquer coisa do interesse deles) (GIBSON; SKARZYNSKI, 2008).

Essa última fatia tem chances de chegar a uma posição da lista dos 100 melhores projetos de estimação, mantida pelos fundadores Larry Page e Sergey Brin, a qual tem sido a plataforma de lançamento de vários produtos atuais da organização (GIBSON; SKARZYNSKI, 2008).

Nos círculos corporativos, além da inovação, muito se tem falado sobre a diversidade étnica, racial e sexual. Esse tema, que ainda é pouco debatido em empresas familiares, as quais têm o livre arbítrio na contratação de recursos humanos e normalmente dão prioridade às chamadas “pessoas de confiança”, é

também a razão pela quais empresas globais têm colocado em pauta a multiplicidade no momento do recrutamento (GIBSON; SKARZYNSKI, 2008).

Seguem algumas características de diversidade:

- Pessoas com ideias divergentes e pessoas com ideias convergentes
- Pessoas mais analíticas e pessoas mais criativas
- Pessoas próximas da matriz e pessoas distantes dela
- Pessoas jovens e pessoas maduras
- Pessoas com muita experiência e pessoas com muita imaginação
- Pessoas que entendem de tecnologia e pessoas que entendem de pessoas
- Pessoas de dentro e de fora das empresas

Em relação às empresas familiares, a adoção de práticas isenta de paternalismo, é uma das razões pelas quais muitas das ideias que nelas surgem são incabíveis, uma vez que todo poder de reinventar a empresa está concentrado nas mãos de poucos ou de uma minúscula e homogênea elite (RICCA NETO, 1998). Esse pequeno grupo, aliás, costuma ser o que possui menos possibilidades de apresentar ideias radicais e propostas revolucionárias para a organização.

Na análise de sistemas sociais ou estruturas institucionais que se mostram mais úteis para a inovação – universidades, municípios, aglomerados industriais, como o Vale do Silício, ou, mais recentemente, a própria Web – chega-se à conclusão de que a inovação forma contatos humanos que estão em constante mudança. As empresas precisam incluir novas ferramentas no processo de inovação tecnológicas para que alcancem inovações estratégicas.

A maioria dos autores que tratam do tema afirma que nem todas as inovações são criadas da mesma forma. Elas não apresentam os mesmos riscos nem proporcionam recompensas similares. Os tipos gerais de inovação são:

- Incrementais;
- Semirradicais;
- Radicais.

A inovação incremental leva a melhorias moderadas nos produtos oferecidos e nos processos em vigor; a inovação radical leva a um conjunto de produtos e/ou serviços fornecidos de uma maneira inteiramente nova; já a inovação semirradical introduz pouca ou nenhuma mudança (DAVILA; ESPSTEIN; SHELTON, 2007).

Sobre os tipos de inovação, observa-se o QUADRO 2.

QUADRO 2 – Matriz da inovação

Nova	Semirradical	Radical
Semelhante à atual	Incremental	Semirradical
	Semelhante à atual	Nova

Fonte: DAVILA, ESPSTEIN; SHELTON, 2007, p.34.

Para que se adotem as melhores decisões estratégicas de gestão empresarial e para que decisões resultem em práticas bem sucedidas, é indispensável entender as características de cada tipo de inovação, saber quando é a melhor hora para fazer o uso de cada uma delas. Qualquer empresa pode ser muito bem sucedida em inovações incrementais em intervalos curtos, pois, à medida que se evoluem as necessidades de mercado, há uma mutação no desejo dos consumidores, o que leva à necessidade das inovações radicais.

Segundo Davila, Espstein e Shelton (2007, p. 59), “muitas pessoas trabalham com a ideia falsa de que a inovação trata sempre de fazer algo novo. Na verdade, todos os três tipos de inovação incluem uma mistura do velho e do novo”. Há de se compreender que o contexto empresarial está em constantes mudanças, e o diferencial ou muitas vezes a sobrevivência está no tratamento dado às informações recebidas. Mudanças radicais estão a revolucionar decisões organizacionais, estabelecendo um novo papel do ser humano na sociedade moderna.

Portanto, percebe-se que as respostas necessárias ao mercado econômico exigem das pessoas inseridas nele, além da inteligência, criatividade e, principalmente, responsabilidade. Deve-se considerar o novo a partir da compreensão humana e técnica, da capacidade de resolução de problemas e de habilidades receptivas para captar o que já existe para ser encaixado em novos padrões.

No QUADRO 3, são apresentados as seis alavancas para a inovação.

QUADRO 3 – As alavancas para os três tipos de inovação

Tipos de inovação	Alavancas		Alavancas dos Modelos de Negócios			Alavancas tecnológicas		
	Proposição de valor	Cadeia de valor	Cliente alvo	Produtos e serviços	Tecnologia de Processos	Tecnologia e capacidade		
Incrementais	Mudanças pequenas em uma ou mais das seis alavancas							
Semirradicais Orientadas por modelo de negócios	Mudança significativa em uma ou mais das três alavancas			Mudanças pequenas em uma ou mais das três alavancas				
Semirradicais Orientadas por modelo por tecnologia	Mudança pequena em uma ou mais das três alavancas			Mudanças significativas em uma ou mais das três alavancas				
Radicais	Mudança significativa em uma ou mais das três alavancas			Mudanças significativas em uma ou mais das três alavancas				

Fonte: DAVILA; ESPSTEIN; SHELTON, 2007, p.59.

A partir do QUADRO 3, é possível notar que a inovação incremental está firmemente ligada a tecnologias e modelos de negócios existentes. Já as semirradicais introduzem pequenas mudanças nas alavancas das tecnologias ou modelos de negócio. A inovação radical inclui mudanças tanto nas tecnologias quanto nos modelos de negócios, ela combina elementos novos e antigos das tecnologias e modelos de negócios. Inovação sempre diz respeito à combinação de alguma coisa antiga com alguma coisa nova. Em sua implementação é necessário tomar-se cuidado com a gestão de risco definir o melhor momento para implantá-la.

Com a atual situação do cenário econômico brasileiro, há grandes possibilidades de inovação, tanto para as empresas familiares, quanto para as não familiares, basta que seus administradores saibam ajustar suas iniciativas a um modelo de inovação adequado às evoluções tecnológicas e das políticas organizacionais da atualidade e a seu campo de atuação.

Aborda-se a seguir as propostas da inovação nas empresas familiares brasileiras e as relações dessas empresas com a modernidade e a tradição.

4.9 Desafios imediatos para as empresas familiares no Brasil

Sarkar (2008) afirma que existem muitas razões para haver otimismo no Brasil. Ultimamente, o crescimento econômico tem sido destaque na economia, e as empresas brasileiras começam a ser referências internacionais, principalmente no setor de mineralogia. No entanto, observa-se, ainda, a situação de reféns dos outros setores, os quais demandam alto nível de pesquisa científica, exigindo, conseqüentemente, grandes investimentos em tecnologia.

O setor farmacêutico, no qual se insere a empresa estudada nesta pesquisa, por exemplo, comprova que grande parte da medicação de última geração leva cerca de dez anos para ter condições de ser revendida às classes populares, devido ao alto custo da medicação, em consequência da Lei de Patentes.

No que diz respeito ao crescimento do setor, há um grande número de fragilidades estruturais no sistema de empregos do Brasil, tanto nas empresas familiares quanto nas não familiares. Duas opções imediatas para suprir os problemas decorrentes dessas fragilidades são a inovação e o empreendedorismo. O empreendedorismo brasileiro, apesar de estar ligado ao *empreendedorismo por necessidade*⁵ em primeira instância, é uma solução primordial para o nível de desemprego do país (GOOSSEN, 2009).

Ricca Neto (1998) afirma que as empresas familiares apresentam, em um primeiro momento de existência, um elevado nível de crescimento, o qual está ligado em grande parte ao espírito inovador e empreendedor de seus fundadores. No entanto, esse nível de crescimento, na maioria das vezes, não se perpetua, devido a condições específicas da empresa familiar ou mesmo a regras de sobrevivência às quais todas as empresas estão sujeitas no país.

No que se refere ao *empreendedorismo por necessidade*, determinadas empresas familiares surgem da necessidade que algumas famílias têm de transformarem seu patrimônio em uma conjuntura empresarial; essa é uma maneira de fazer com que a família permaneça unida em torno de um investimento e de fazer com que se tornem mais fáceis e viáveis a conservação e o crescimento de seu patrimônio, sem o risco da perda do controle participativo dos integrantes da família.

⁵ O *empreendedorismo por necessidade* consiste em um tipo de empreendedorismo impulsionado pela necessidade imediata de suprirem-se as necessidades decorrentes da falta de emprego (FARAH, CAVALCANTI; MARCONDES, 2008).

Vale acrescentar que, sem políticas governamentais que visem à promoção do desenvolvimento de tecnologias direcionadas a empresas e do aumento da competitividade comercial, qualquer tentativa de empreendedorismo torna-se obsoleta (SEBRAE, 2006). Além disso, cabe acrescentar que o Brasil demonstra ter grandes necessidades no que concerne ao capital humano, um eixo essencial para a inovação, em particular na educação superior.

Faz-se necessário, portanto, receber as boas práticas desenvolvidas em outros países, perceber a inovação e usá-la como uma ferramenta do empreendedor. No Brasil, é necessário que haja uma relação simbiótica entre empreendedorismo e inovação.

Sendo o objeto desse estudo, uma Empresa Familiar, com peregrinidade no mercado mineiro a mais de um século, destaca-se o fato da maioria das empresas nascerem familiares e com o decorrer do tempo algumas perderem seus valores. Nessa perspectiva, visualiza as questões que formam o contexto das empresas familiares, ou seja, os valores da família, a liderança do fundador, caracterizado por grande parte da doutrina literária como indivíduo empreendedor, sonhador e com capacidade de correr riscos, enfrentar turbulências, dentre outros fatores.

5. ESTUDO DE CASO

Inicia-se, neste capítulo, o estudo de caso de uma empresa familiar centenária. São abordadas sua trajetória e sua consequente situação no presente. No desenvolvimento do estudo de caso, aborda-se o contexto histórico, o processo sucessório da empresa e tenta-se compreender os fatores determinantes de seu desempenho.

5.1 A história de uma Drogaria Familiar

Neste capítulo, será apresentado o estudo de caso de uma empresa familiar do setor farmacêutico. Como marca, será utilizada a expressão *Drogaria Familiar* para designar a empresa que foi objeto do estudo. A designação do fundador da empresa, de seus familiares, dos funcionários da empresa e das demais pessoas citadas neste trabalho será feita a partir das letras iniciais de nomes fictícios atribuídos aos mesmos. Outras empresas receberam também nomes fictícios, os quais foram apresentados à medida que essas empresas foram citadas.

Inicia-se, portanto, o estudo de caso recuperando a história da *Drogaria Familiar*, tomando como base, para sustentação teórica, um estudo efetuado pela Fundação Dom Cabral, o site da empresa, análises de documentos internos (disponibilizados para leitura), material publicitário exposto no museu mantido pela empresa. Entrevistas e questionários aplicados, além de um sucinto quadro de análise financeiro.

Nos primeiros anos do século XX, o jovem B.C., de doze anos de idade, começou a trabalhar na farmácia de seu padrinho, em um município da mesorregião do Vale do Rio Doce. Após um curto período de tempo, B.C. recebeu o convite para trabalhar em Belo Horizonte, na farmácia fundada pelo irmão de seu padrinho, a qual se denomina, aqui, *Farmácia BH*. O jovem B.C., ainda na menor idade, seguiu para a capital de Minas Gerais (BRASIL, 2006).

Na *Farmácia BH*, ele logo passou a trabalhar como balconista e manipulador de drogas. A loja recebia clientes ilustres, como Arthur Vianna, Augusto de Lima, Francisco Vaz de Mello, Tito Fulgêncio, que hoje nomeiam ruas e avenidas de Belo Horizonte.

Como seu salário era pequeno, B.C. entrou para a Guarda Civil e passou a trabalhar oito horas na rua e oito horas na farmácia, situação que se prolongou por dois anos, período após o qual ele assumiu a gerência comercial da *Farmácia BH*.

Após a mudança do antigo proprietário da *Farmácia BH* para o Rio de Janeiro, B.C. adquiriu a empresa por sete contos e duzentos mil réis, em 36 prestações mensais de duzentos mil réis.

Na mudança da condição de funcionário para a de proprietário, B.C. procurou manter e aperfeiçoar os três princípios anunciados na fundação da empresa que adquirira, princípios estes que mais tarde se tornariam seus valores maiores.

- Prontidão: atender ao cliente independentemente da hora e do lugar;
- Exatidão: ter compromisso com a qualidade do produto e do serviço;
- Modicidade: praticar preços justos; estruturar uma organização eficiente, que permitisse operar com preços menores que a concorrência.

No início, B.C. morava nos fundos da farmácia; sempre que alguém precisava de algum medicamento à noite, era só tocar a campainha. Mais tarde, foi implantado o plantão noturno e, hoje, várias filiais da *Drogaria Familiar* ficam abertas 24 horas. A matriz da empresa não fecha suas portas há mais de 70 anos.

No final da segunda década do século XX, a empresa de B.C., que ainda mantinha o mesmo nome da época em que ele a adquiriu (denominada, aqui, por *Farmácia BH*), desempenhou um importante papel durante a epidemia da “gripe espanhola”, fornecendo parte dos medicamentos de graça e apoiando a cidade no combate à epidemia, segundo boletim informativo da empresa, constante no Caderno Portfólio em 1927, mantido na loja centenária.

Quando faltou remédio para sífilis em Belo Horizonte, a empresa importou o medicamento *Neosalvarsan*. Na falta de oxigênio disponível fora dos hospitais, a *Farmácia BH* montou um serviço de fornecimento a preço de custo. Pioneira e inovadora foi a primeira a trazer para Belo Horizonte os vaporizadores elétricos e outros produtos inovadores. Esse fato é considerado neste estudo como o divisor de águas entre a esfera tradicional e a tecnológica, tratada mais tarde.

Ainda na década de 1920, uma propaganda, no jornal *Estado de Minas*, anunciava a diversificação do estoque e dos serviços e a mudança do nome para

*Drogaria Familiar*⁶. No anúncio, escrito como uma carta “aos amigos e fregueses”, o “amigo e criado” B.C. informava que acabava de “anexar uma importante secção de Drogaria”. Essa diversificação do estoque para atender às necessidades dos “fregueses” também se mostrou uma constante na história da empresa. A inovação não ficou só nos produtos. Na busca de assegurar a qualidade, a *Drogaria Familiar* foi, desde seu início, uma empresa ligada às inovações também no campo da gestão.

De acordo com o estudo (FDC, 2006), muitas vezes, antes mesmo de haver uma teoria que recomendasse algum procedimento, os dirigentes da empresa pesquisada, intuitivamente, antecipavam modos de agir, os quais, mais tarde, seriam consolidados como modelos de gestão.

Em meados de 1927, um “reclame” (*anúncio*), publicado no jornal *Minas Gerais* e assinado por B.C., dono da empresa, informava que a *Drogaria Familiar*:

- tinha o maior sortimento do Estado de Minas Gerais;
- importava os remédios diretamente da Alemanha, França e Inglaterra;
- praticava os mesmos preços do Rio de Janeiro;
- entregava as mercadorias em domicílio, via automóvel;
- oferecia consultas médicas a todas as horas, gratuitamente, das 8 às 11 horas da manhã;
- oferecia, além de drogas e especialidades farmacêuticas, farinhas alimentícias, leite condensado, entre outras mercadorias, e também seringas “hipodérmicas” e agulhas de platina⁷.

Informava, ainda, no mesmo reclame, que a *Drogaria Familiar* empregava, ainda, um “*pharmaceutico chimico*” responsável pelas operações da empresa na matriz, e outro que detinha a “*direcção technica*” de sua filial.

É possível notar que as informações contidas nesse anúncio possuem uma conotação surpreendentemente moderna. Entre as informações citadas acima, estava a maioria dos diferenciais competitivos da empresa, mantidos ao longo de seus cem anos de existência.

Além disso, ao oferecer consultas gratuitas, a *Drogaria Familiar* já falava

⁶ Fonte Jornal Estado de Minas Gerais, 27/09/1927.

*Conforme entrevista do colaborador 15.

⁷ Fonte: Jornal Minas Gerais 07/09/1927.

de saúde e não só de remédios, prenunciando que a prevenção era mais importante na vida dos cidadãos que o próprio tratamento de doenças. É curiosa a preocupação, naquela remota época, de manter na matriz e na filial um farmacêutico responsável por suas operações, o que já apontava para uma política de qualidade e de segurança nas relações com os clientes. Em pesquisas, Rieder (2005) afirma que, no início do século XX, as farmácias eram predominantemente de manipulação de insumos importados, portanto, a fabricação local dos medicamentos envolvia alta responsabilidade tanto dos médicos que prescreviam as fórmulas quanto dos farmacêuticos e das farmácias que as executavam.

Nesse sentido, é importante ressaltar a preocupação do dono da *Drogaria Familiar* que assinava a propaganda, e que, ao fazê-lo, responsabilizava-se por seu conteúdo, garantindo pessoalmente todas as informações nela contida, como se estivesse a fazer o aval de um título a favor da clientela. A meta da empresa era demonstrar estar sempre disposta a servir, comprovada pela existência de uma placa, colocada nas lojas da rede de drogarias, que dizia: “se não encontrar o produto, fale com o gerente” (explicação dada pelo pesquisado 15).

Por trás do anúncio da *Drogaria Familiar*, evidenciava-se a preocupação em construir o futuro da empresa segundo uma linha de ação focada no cliente. Suas propagandas não se realizavam como um espetáculo, mas explicitava um pragmatismo que as tornavam próximas à realidade, o que se mostrava suficiente para atrair o consumidor.

Nos primeiros anos da década de 1930, era veiculado outro anúncio, o qual ressaltava o atendimento 24 horas da *Drogaria Familiar*. Esse anúncio trazia o endereço dos plantões e era ilustrado com dois bonequinhos, um com a cara do sol, representando o dia, e outro em vestido de gala, com os cabelos prateados de lua, representando a noite.

Já no início da década de 1980, tendo à sua frente à terceira geração da família de B.C., a *Drogaria Familiar* iniciou um forte movimento de expansão. Além das quatro filiais que já existiam, foram nascendo diversas novas unidades, até que se chegasse às 94 lojas que compõem sua rede.

5.2 Os tempos de crise.

Alguns fatos históricos mostram como o senhor B.C., fundador da *Drogaria Familiar*, interagiu com os clientes e com a sociedade, extrapolando o simples papel de um comerciante fornecedor de remédios. Mais uma vez, esclarece-se que esses relatos foram extraídos do documento elaborado sobre a empresa pela Fundação Dom Cabral e de documentos de propriedade da empresa.

Em 1914, a sífilis, doença venérea transmissível, conhecida à época, só era tratável com *Neosalvarsan*. Nesse ano, um médico queixou-se a B.C. da falta de ampolas do medicamento nas farmácias de Belo Horizonte. A única ampola que o médico encontrara custou ao seu cliente o valor, à época, considerado absurdo, de 90 mil réis. Imediatamente, a empresa de B.C. encomendou seis ampolas da Casa Huber no Rio de Janeiro, as quais, ao custo de 25 mil réis, foram repassadas aos clientes por 30 mil réis⁸.

Houve uma sequência de novos pedidos, o que incomodou os concorrentes, que espalharam o boato de que o produto vendido por B.C. era falso. Esse fato obrigou sua farmácia a contra-atacar publicando, na imprensa, um atestado de comprovação de procedência do produto e a fazer contato com os médicos da Santa Casa, apresentando-lhes os documentos da importação⁹.

Durante a epidemia da gripe espanhola, que surgiu logo após o final da Primeira Grande Guerra e assolou o mundo matando milhões de pessoas, B.C. tentou diminuir um eventual impacto da doença sobre a população de Belo Horizonte. Para isso, ele publicou um anúncio no qual oferecia quinino gratuitamente à população¹⁰.

Ao mesmo tempo em que se associava às medidas de prevenção à doença, a farmácia de B.C. oferecia para venda, a preços módicos, os medicamentos capazes de curá-la. Nesse episódio, prestação de serviço público e negócio andaram de mãos dadas sem se contradizerem.

Outros episódios importantes que ocorreram no Brasil e no mundo, no século XX, foram a guerra de 1914, a revolução de 30, a ditadura do Estado Novo, a Segunda Guerra Mundial, a redemocratização, o governo Dutra, a eleição de Getúlio

⁸ Fonte: Material do acervo do museu mantido pela empresa (*Drogaria Familiar*).

⁹ Fonte: Jornal Minas Gerais, 15/05/1914.

¹⁰ Fonte: Material publicitário do acervo do museu mantido pela empresa (*Drogaria Familiar*).

e a de Juscelino (LINHARES, 2000). Percebe-se que todos esses fatos influenciaram direta ou indiretamente a história de praticamente todas as empresas brasileiras.

Assim, a *Drogaria Familiar* passou por dificuldades durante todas as crises pelas quais passou o Brasil, como as citadas acima.

Porém, algumas vezes, o que foi ruim para o país não foi para a empresa. Por exemplo, nos períodos de inflação elevada, empresas do ramo de varejo vendiam à vista e recebiam a prazo para pagarem os fornecedores, e este *spread* gerava recursos importantes. Concomitantemente, a determinação de que o reajuste de preços só poderia ser feito anualmente levou à redução das margens de lucro, situação que só se amenizou com o lançamento dos medicamentos genéricos, que melhoraram a rentabilidade, “na crise é que a gente ganha, tem que chegar na frente” (declaração do entrevistado 1 à pesquisadora).

Mesmo com todos os problemas enfrentados durante as crises, a *Drogaria Familiar* conseguiu chegar aos mais de cem anos de existência, o que é um fato raro, quando se trata de empresas familiares.

O segredo da sobrevivência de uma empresa está ligado à sua capacidade de adaptação às mudanças (DRUCKER, 2006), seja pela assimilação das novidades que surgem, seja pela modificação de suas estruturas, para que se tornem mais flexíveis, evitando, assim, as potenciais crises que poderiam levá-la a fechar as portas.

Internamente, algumas crises, principalmente as mais profundas, ligadas à morte de seus três primeiros líderes - nas palavras da entrevistada 2, “o falecimento muito próximo de dois líderes (fundador e sucessor, o filho)” - foram contornadas por um esquema de gestão superposta (*overlapping*). Esse esquema de gestão consiste no treinamento de um novo gestor a partir do convívio com o gestor em atividade no momento.

Segundo Drucker (2006), só por milagre as empresas ultrapassam 30 anos de vida. É um ciclo praticamente inelutável para cerca de 70% dessas entidades econômicas. Drucker (2006) afirma que empresas não crescem até o céu, o que significa que toda empresa deve obedecer a um ciclo de vida, que se compõe de criação, crescimento, desenvolvimento, estabilidade, maturidade, declínio e morte.

A *Drogaria Familiar*, para evitar o risco do declínio, parece ter se renovado

cada vez que um novo dirigente assumia seu comando, sendo sempre revitalizada pelo constante estímulo dos clientes e da sociedade a que servia. Por outro lado, percebe-se um sistema de publicidade intenso, anunciando variedade de produtos e serviços, o que não deixa de ser uma estratégia na indução de vendas e consequente aumento nas margens de lucro.

5.3 A formação dos líderes: sucessores

Costuma-se classificar os líderes de várias maneiras: técnicos, empreendedores, realizadores, estrategistas, mas não se pode esquecer que os líderes são, primordialmente, seres humanos multifacetados, que interagem com o meio ambiente e as circunstâncias históricas de seu tempo (SENGE, 2000).

O sucesso de um líder pode depender de sua capacidade para antecipar as mudanças e para vencer as resistências dos grupos internos e externos da empresa. A criação de um ambiente de transitoriedade é o que propicia a inversão do sentido da curva de declínio do ciclo de vida empresarial quando a empresa envelhece.

B.C., fundador da *Drogaria Familiar*, tinha um perfil que se encaixa no modelo definido por Sarkar (2008) e Rocha (2005) como o de um empreendedor. Além de se preocupar com esse porvir incerto, também se ocupava com o cliente, pois tomava providências para atender-lhe antes mesmo que fosse solicitado.

O fato de o fundador ter morado no fundo da própria loja é que propiciou o atendimento aos clientes até durante a madrugada¹¹. “Nas palavras de meu tio, Senhor B.C era inquieto, quase matava o pessoal de trabalhar, ele morou nos fundos da loja”*. Esse fato demonstra a criação do primeiro plantão noturno da cidade de Belo Horizonte, e a atitude de ter oficializado esse atendimento 24 horas (vigente até hoje) diz muito sobre o perfil de B.C.

O foco na prestação de serviços é que o levou, por exemplo, a alugar bolsas de oxigênio na época em que muitos tuberculosos se mudavam para Belo Horizonte devido ao clima ameno¹². Era um nicho de mercado, e o fundador da *Drogaria Familiar*, como já foi explicitado, implantou, para atender a esse mercado,

¹¹ Fonte: Entrevistas realizadas com ex-gerente, questionário 15.

¹² Fonte: Encarte de publicitário da *Drogaria Familiar*, exposto na loja matriz.

* palavras do depoente no questionário 15.

toda uma estratégia competitiva que estava à frente de seu tempo. Estratégia essa que foi seguida por todos os executivos, descendentes de B.C., devido a sua pertinência, a sua atualidade, e ao fato de que, através dela, buscava-se sempre agregar mais valor à prestação de serviços da *Drogaria Familiar*.

É importante registrar que, após a morte de seu filho (J.C.), no final da década de 1970, B.C. imediatamente criou uma *holding*, na qual seus netos tinham 51% das ações e, portanto, o controle da empresa. A decisão demonstra ainda, com a criação da *holding* as estratégia da propriedade, gestão e valores familiares. Dessa forma, percebe-se o posicionamento do controle familiar associado ao fator herança, ou seja, a proteção do patrimônio familiar. Segundo a entrevistada 2, a iniciativa foi do próprio avô B.C. “Sim, a criação de uma *holding*, foi por iniciativa do meu avô” em resposta ao questionário (pergunta 7).

De acordo com Oliveira (2006), empresas *holding* podem ter seu planejamento, sua organização e seu controle facilitados. No caso de *holding* formada por empresas familiares, o autor afirma que pode “proporcionar a seus proprietários em vida, uma melhor distribuição de seu patrimônio a seus herdeiros, incentivos fiscais, redução de custo nos produtos pelo fator quantidade sem ficar, ainda, privado do efetivo e amplo processo administrativo” (OLIVEIRA, 2006, p.156).

A decisão de criar uma *holding*, de iniciativa do fundador, foi importantíssima para a sobrevivência da *Drogaria Familiar* como empresa familiar, pois, cerca de 90 dias após essa ação, o próprio senhor B.C., seu fundador, também morreu, e S.C. (filho de B.C.) assumiu a direção dos negócios.

A *holding* pode ter sido uma decisão estratégica na preservação do patrimônio familiar, que oportunizou ainda certa independência aos proprietários gestores das unidades satélites.

J.C. tinha um perfil parecido com o do avô; a longa convivência com o pai o fez introjetar seus valores, o que não quer dizer que ele fosse um mero repetidor. J.C. criou o serviço de atendimento por telefone da *Drogaria Familiar*, que, durante muito tempo, foi praticamente um sinônimo da própria drogaria.

Por trás dessa iniciativa, em termos estratégicos, estavam duas questões contraditórias a serem conciliadas: i) a necessidade de ocupar espaços em uma cidade que crescia e já transbordava para a área metropolitana, pois a ocupação desses espaços poderia bloquear a entrada de concorrentes; e ii) a necessidade de contornar os investimentos essenciais para a criação de novas lojas, as quais

aumentariam tanto os custos fixos quanto o estoque.

Segundo constatações do entrevistado 1, desde os tempos em que B.C. assumiu a liderança da *Drogaria Familiar*, “o propósito era estar em cada esquina da cidade”, sem precisar, para isso, se endividar. Constata-se que o serviço de atendimento por telefonia, criado, proporcionava mais do que isso, ele colocava a drogaria dentro da casa dos clientes, como hoje faz a internet.

Implantado no início da década de 1960, o serviço de atendimento por telefone teve sua gerência entregue ao jovem S.C., Quando o fundador B.C já renunciava, mesmo que de maneira informal, certo *overlapping* na futura sucessão que aconteceria anos depois. Tocar a nova empreitada era um enorme desafio gerencial.

J.C., com o consentimento e autorização de seu pai (B.C.), criou também, na década de 1970, uma drogaria veterinária. O filho de J.C, isto é, o jovem M.C. que era médico-veterinário e foi escalado para implantar o novo negócio ao lado de seu tio, também acionista (minoritário) da *Drogaria Familiar*. Era uma diversificação afim, ou seja, na mesma área de negócio, que se justificava por não tirar o foco da empresa e apresentar sinergias que alavancavam o faturamento do grupo. A nova veterinária adotava o mesmo padrão da *Drogaria Familiar*, médicos-veterinários, agrônomos e técnicos agrícolas sempre de plantão para atender fazendeiros e sítiantes, inclusive com um sistema de visitas às lavouras e fazendas¹³.

S.C, neto de B.C, filho de J.C, foi uma pessoa muito criativa, mas pouco afeita a detalhes. Tinha temperamento inquieto e criatividade intuitiva, que sempre levava a resultados concretos. Transformou o serviço de atendimento por telefone da *Drogaria Familiar* em um verdadeiro *telemarketing* de entrega em domicílio. Sua estratégia foi responsável pela instalação de duas drogarias *drive thru*, as primeiras do Brasil. Essas ações, pelo seu pioneirismo, foram precedidas por um processo de conscientização do corpo gerencial e dos funcionários¹⁴. Como exemplo, cita-se um fato ocorrido na segunda metade da década de setenta, quando a *Drogaria Familiar* levou 59 funcionários aos Estados Unidos, por iniciativa de S.C, para que estudassem os padrões americanos de *drugstore* e *drive thru*. Eles fizeram visitas,

¹³Fonte: Fotos da inauguração mantida no museu da empresa, visitas técnicas com notas explicativas.

¹⁴ Fonte: Material do acervo do museu mantido pela empresa (*Drogaria Familiar*).

assistiram a palestras e viram como essas inovações funcionavam¹⁵, o que, segundo *a filha do atual Presidente do grupo, causou uma tensão muito grande. “Afinal, foi um investimento alto e decido sem o consentimento da maioria dos acionistas familiares. O apoio veio de um tio que sempre esteve atuando nos bastidores”*.

S.C. gostava de atualizar o *layout* das lojas e a dinâmica de seu funcionamento interno. Para facilitar esse trabalho, ele criou um sistema de transporte por meio de carrinhos debaixo do balcão da loja matriz (o primeiro do país¹⁶), o que permitia que as compras dos clientes fluíssem sem empecilhos até a área de empacotamento. Ele reduziu também a altura do pé direito das prateleiras das lojas e, por sugestão de seu irmão, passou a organizar os medicamentos por ordem alfabética, e não por laboratório¹⁷. Essa mudança automatizou a identificação dos produtos, poupando treinamento, memória e tempo aos vendedores. A atenção aos detalhes na prestação de serviço, por meio dessas ações simplificadoras, demonstrava a preocupação em poupar o tempo dos vendedores, em reduzir o tempo de atendimento aos clientes e os custos.

S.C. desempenhou um importante papel quando fazia a mediação entre o avô e o pai na fase em que os dois ascendentes partilhavam a gestão da empresa. Ele administrava por ensaio e erro, e tomou uma decisão importante quando tirou seu irmão (B.C. Neto) da iniciativa privada e o trouxe para a empresa da família, para assessorá-lo na condução do negócio. “Fui convidado por meu irmão, embora nunca me mantive alheio aos negócios”. O irmão de S.C. era seu contraponto nas decisões tomadas em sua gestão, pois tinha temperamento mais racional e uma experiência diversificada fora da *Drogaria Familiar*. Esse distanciamento profissional dava legitimidade a B.C. Neto nos conflitos que, eventualmente, surgiam, pois era como se ele não fosse da família nas questões gerenciais, trazendo outros pontos de vista na tomada de decisão. A dobradinha deu certo, os dois se complementavam e, com isso, a empresa se beneficiou dessa sinergia. Nessa época, a *Drogaria Familiar* já possuía nove filiais¹⁸.

B.C. Neto, com a morte inesperada de seu irmão, S.C., já nos anos dois mil, assumiu a direção da empresa. Na realidade, o *overlapping* existente entre ele e

¹⁵ Fonte: Relatório de viagem, algumas tickets passagens, fotos. Documento interno da empresa.

¹⁶ BRASIL, Haroldo Vinagre; ARRUDA, Carlos Alberto, 2006.

¹⁷ Fonte: *leiaute* das lojas. Arquivo interno.

¹⁸ Fonte: Estatuto da empresa, consultado em 29 de novembro de 2009.

o irmão fez com que essa transição fosse tranquila. Como Diretor Administrativo, B.C. Neto já vinha, na gestão de seu irmão, implantando várias medidas de racionalização administrativa nas áreas de tributação, informática, estoques e compras, medidas essas que agilizavam todos os processos e levavam à redução de custos. Com essas medidas, as vendas cresceram, e isso gerou reflexos no pessoal, que se sentiu mais seguro e reconhecido¹⁹.

B.C. Neto, formado em administração de empresas, lidou, no tempo em que trabalhou fora, com o mercado financeiro e, por isso, estava familiarizado com os setores acionário, bancário, de crédito imobiliário, de fundos de investimento e de seguros. Atuou nas áreas de turismo, de reflorestamento, de gráficas, de administradoras de imóveis, de financeiras e distribuidoras de valores. Segundo declara em entrevista, essa bagagem foi importante para que ele gerisse a fase de crescimento da *Drogaria Familiar* no século XXI. Ele tinha, naquele momento, a missão de profissionalizar os membros da quarta geração da família, a partir dos anos de 2001, que começavam a assumir cargos na empresa.

O mérito B.C. Neto a frente da Drogaria Familiar, como diretor comercial e administrativo, na gestão do irmão ou como presidente, tomou as seguintes iniciativas:

- ajuste acionário, que deu condições explícitas de saída a todos os membros da família que desejassem sair da empresa;
- separação nítida entre os papéis de acionista e empregado da *Drogaria Familiar* para os membros da família;
- informatização e criação de bancos de dados;
- implantação da gestão de estoques;
- critérios de precificação;
- padronização das lojas;
- implantação do gerenciamento por categorias, sistema comercial que faz a sintonia fina entre compras, vendas, estocagem de produtos e exposição nas prateleiras das lojas. O *software* que lastreia esse sistema é flexível e dinâmico, os dados de entrada se apoiam em informações *on-line* oriundas das lojas, o que permite projetar o *layout* das prateleiras de acordo com as necessidades dos clientes e obedecer a níveis de rentabilidade crescentes e

¹⁹ Fonte: As informações sobre essas iniciativas foram extraídas de documentos internos da empresa, relativos ao seu Planejamento Estratégico.

afinidades de famílias de produtos. Dessa forma, esse sistema induz uma evolução entre os fornecedores, que disputam posições para seus produtos nos mostruários e espaços promocionais nas lojas e veículos da empresa, por meio da oferta de melhores margens de comercialização. Essa complexa organização matricial atualmente é gerida por um diretor da quarta geração da família, que se dedica a ela *full-time*, fato constatado em 01 de novembro de 2009, no livro de pauta do conselho familiar, intitulado ATAS DE REUNIÕES de sócios parentes:

- viabilização da aposentadoria de alguns acionistas por meio de investimentos imobiliários nas lojas da drogaria, com rendimentos garantidos de aluguéis a preços de mercado;
- possibilidade de criação pelos membros da família – em particular, os jovens que tiverem perfil empreendedor – de empresas satélites, que utilizam as instalações das lojas da *Drogaria Familiar*. Essas lojas funcionam como incubadoras de novos negócios, pois recebem apoio da *Drogaria Familiar* quanto à obtenção de financiamentos, à implantação de métodos de gestão, quanto ao acesso a novas tecnologias etc.;
- aprofundamento de ações de responsabilidade social da empresa. Um exemplo dessas ações foram campanhas que patrocinaram a arrecadação de fundos para o Hospital de Câncer Infantil (um milhão e cem mil reais) e para o Hospital da Baleia (um milhão de reais). Essas campanhas envolveram uma clientela de quatro milhões de contribuintes, que doaram uma média de R\$0,53 cada um²⁰;
- participação nos lucros de todos os empregados por meio da aferição do cumprimento de metas individuais e coletivas, definidas em planejamento previamente elaborado²¹.

Mesmo com o surgimento de algumas empresas que já podem ser consideradas fortes concorrentes, a *Drogaria Familiar* continua com a liderança do mercado, conforme informa o site da ABRAFARMA, apesar de o Presidente da empresa declarasse à pesquisadora que “qualquer portinha é uma ameaça”.

Nos últimos anos, com varejo de medicamentos e diversificação de oferta

²⁰ Fonte: Informativo disponibilizado no site do Hospital do Câncer Infantil e no site do Hospital da Baleia; consultado em novembro de 2009.

²¹ Fonte: Planejamento estratégico da empresa, disponibilizado à autora para leitura.

de produtos e serviços (mais de 20 linhas diferentes), a grande questão ainda é a atenção aos detalhes na prestação de serviço ao cliente e com uma constante inovação em suas operações, por meio de novas áreas, ligadas à saúde e à beleza. Além desses novos serviços, a *Drogaria Familiar* abriga em suas lojas caixas eletrônicos 24 horas, quiosques de empresas de telefonia celular, de revelação de filmes e de recebimentos de contas. Simultaneamente, a *Drogaria Familiar* presta serviços de vacinação, aplicação de injeções, medição de pressão arterial, dosagem de glicose, triglicérides e colesterol, e patrocina eventos ligados ao combate de endemias, alergias, diabetes, hipertensão etc.²²

Tudo isso demonstra a preocupação com a o desenvolvimento de novos serviços e com a implantação de inovações, as quais foram, ao longo de sua existência, implantadas por todos os gestores que dirigiram a *Drogaria Familiar*.

Contudo, não se pode afirmar que os processos inovadores da *Drogaria Familiar* foram inéditos e implementados com facilidade, como pode ser demonstrado no quadro de consolidação contábil que apresenta certo desequilíbrio no efeito tesoura nos anos de 2002 e 2003.

5.4 Continuidades nas sucessões – o overlapping

Em sintonia com o cenário econômico, fica evidente o fato de a *Drogaria Familiar* buscar construir caminhos próprios, enxergando o varejo como um negócio e os clientes como parceiros indispensáveis, haja vista que esse seguimento de negócio depende da fidelização da clientela. As mudanças, seja na economia seja na gerência dos negócios, às vezes, trazem crises, sendo que essas podem fragilizar a estrutura organizacional da empresa ou transformar-se em desafios, que resultam em vitória ou em fracasso. Entende-se nesse estudo que, para a *Drogaria Familiar*, esses desafios se tornaram oportunidades de aprendizado, de renovação, impulsionando o seu crescimento ao longo dos anos. Um indício desse aprendizado é o fato de a empresa ter conseguido chegar aos cem anos de existência.

Um estudo da autoria de BRASIL (2006) sobre a longevidade das empresas deixou claro que a grande causa para o insucesso da maioria das empresas é a passagem de uma liderança para outra. A sucessão costuma ser um

²² Fonte: observação *in loco* e no site da empresa, panfletos de publicidade depositados nas mais de 100 unidades na Capital de Minas.

momento potencial de crise, porque o bastão passa de geração em geração, e o dilema é: como manter os valores, os princípios e os diferenciais competitivos, recriando a empresa de forma a enfrentar os novos tempos que surgem a cada vinte ou trinta anos? (GERSICK *et al.*, 2006).

No que concerne ao estudo sobre a *Drogaria Familiar*, constata-se que ela atravessou três gerações e já tem executivos da quarta geração atuando em sua administração. Nas mudanças de liderança, não foram detectadas crises irreparáveis; pelo contrário, verificaram-se uma sintonia e um constante ritmo de crescimento nas várias sucessões que ocorreram. Nas palavras do atual presidente da empresa, o cargo foi uma consequência, “professora, sobrou para mim, temos que saber dos outros”.

Contudo, Brasil (2006) compara o processo de sucessão que ocorreu na liderança da *Drogaria Familiar*, desde a gestão de B.C. (fundador) até a de B.C. Neto, atual presidente, com o famoso *overlapping* de Coutinho, técnico da seleção brasileira de futebol da década de setenta. Nesse *overlapping*, um jogador, ao conduzir a bola até o gol adversário, deveria ter a seu lado, segundo determinação de Coutinho, outro jogador correndo como se tivesse uma bola virtual nos pés; dessa forma, ao recebê-la efetivamente do companheiro, esse segundo jogador dava sequência à jogada sem surpresas ou trancos, como se já fosse partícipe do lance desde o início.

Essa superposição (*overlapping*) redundante se assemelha à corrida de revezamento, em que o bastão muda de mãos como se os dois corredores fossem um só, mesmo que as características dos atletas não coincidam. O importante é ganhar o jogo independentemente da liderança. De maneira análoga, as várias mudanças de liderança que ocorreram na *Drogaria Familiar* foram originadas do fator herança; contudo, esses eventos se consolidaram de forma consensual. Percebe-se que a transição das lideranças, se tratadas com consenso, tendem a fortalecer as dificuldades para se distinguir as realizações de cada um dos líderes, já que todos eles trabalhavam como um time.

B.C., o fundador, teve sempre a seu lado, monitorando-o, seu filho, J.C., aproximadamente até o início da década de 1940. A partir daí, B.C. transferiu o papel de líder da empresa, para seu filho J.C.; mas esteve presente nas decisões importantes, até o final da década de 1970, época em que ambos morreram. Enquanto vivo, B.C era como se fosse presidente do conselho – *chairman*, como se

diz modernamente, guardião dos valores da empresa – e o outro, J.C (filho), CEO (*Chief Executive Officer*), ou seja, principal executivo a cargo das operações da empresa, o que faz as coisas acontecerem (WELCH, 2005).

Quando J.C. já predominava sobre o pai no dia a dia da empresa, S.C. (filho de J.C.) estava sempre por perto executando tarefas delegadas a ele e instruindo-se da administração. Segundo informações do entrevistado 1, foi convidado a fazer parte da equipe por ter experiência fora da *Drogaria Familiar*. Dessa forma, S.C. trouxe para seu lado B.C. Neto, o atual presidente da empresa, que na época se encontrava fora da firma. B.C. Neto era uma espécie de assessor das decisões de S.C., misturando seu senso de realidade ao perfil irrequieto do irmão, segundo documento da Fundação Dom Cabral (2006).

Vale reproduzir na íntegra, as palavras da entrevistada 2: “Desde a minha infância, sempre minha vida esteve relacionada com a empresa, ela faz parte da minha história de vida e é muito gratificante poder dar sequência ao projeto do meu avô, empregando muitas pessoas e ajudando a desenvolver a comunidade em que a empresa está inserida”. Essa é a evidência mais forte da gestão familiar, defendida por Donnelley (1987), ao comparar-se com esse estudo de caso.

Atualmente, B.C. Neto envolve, em sua administração, os filhos e sobrinhos que integram a empresa, em um processo educativo de desenvolvimento de vocações, de tal forma que o próximo líder deve surgir naturalmente, fruto dessa superposição dinâmica já relatada²³. Em entrevista concedida à pesquisadora em 13/12/11, o mesmo declara que “a empresa está madura quanto ao processo de sucessão, embora não tenha uma receita pronta. As que já ocorreram foram baseadas no jogo, na parceria e no desprendimento, portanto, fará o gol quem chegar mais próximo”.

Cabe destacar uma das principais tarefas de um líder, que é desenvolver outros líderes. A *Drogaria Familiar* adotou, para tanto, o *overlapping*, em que um membro da geração seguinte acompanha o antecessor.

B.C., o fundador da *Drogaria Familiar*, aprendeu muito com seus patrões da *Farmácia BH*, com os quais conviveu desde os 12 anos, até se tornar dono da empresa (BRASIL, 2006). Os seus antecessores, em anúncio publicado nos primeiros anos do século XX, depois de falarem na variedade de seu estoque,

²³ Fonte: Entrevistas realizadas com o gestor 2 da *Drogaria Familiar*.

informavam: “Aviam-se receitas a qualquer hora, com *prontidão*, *exatidão* e modicidade em preços”²⁴. Eles passavam a mensagem de que o negócio de farmácia não era qualquer um, envolvia compromissos que iam além de uma simples relação comercial, o que não significava, para eles, uma incompatibilidade com o fato de ganhar dinheiro através da geração de lucro.

J.C., o filho, por sua vez, aprendeu trabalhando anos a fio com o pai (B.C), dando ainda oportunidade a um filho (S.C), o qual teve o privilégio de conviver com os dois, avô e pai, ao mesmo tempo em que incorporou princípios e valores dos dois, reforçou e deu sua contribuição para ampliar os diferenciais competitivos da *Drogaria Familiar*.

B.C. Neto, bacharel em Administração, especialista em *marketing*, embora tivesse uma vida profissional autônoma, com experiência no mercado de finanças, ao ser entrevistado afirmou: “nunca me afastei totalmente da empresa de minha família, sempre estive a par do que acontecia”. Desse modo, quando foi chamado pelo irmão, que já se encontrava no exercício da presidência, em dezembro de 1984, B.C. Neto fez o jogo empresarial com a bola virtual nos pés, preparando-se para pegar o bastão anos depois (BRASIL, 2006).

O intercâmbio entre os dois revelou-se um processo fecundo de aprendizado recíproco. Quando assumiu a presidência, no início do século XXI, B.C. Neto recebeu todo um acervo de experiência empresarial centenário.

5.5 Estrutura organizacional

Quando se abordam processos de gestão empresarial, familiares ou não, faz-se necessário reconhecer que se vive, hoje, em uma economia extremamente mais complexa do que a de qualquer outra época – seja pela dimensão dos mercados, da concorrência, da globalização, da profissionalização, das especializações ou, ainda, da atual crise econômica, sem data para ser controlada, segundo vários especialistas –, o que exige transparência em tudo o que é feito e decidido.

Para uma empresa familiar com uma visão de perpetuidade, fazem-se necessárias estruturação e clareza, por exemplo, no processo decisório, o qual deve

²⁴ Fonte: Material publicitário do acervo do museu mantido pela empresa (*Drogaria Familiar*).

contemplar as relações da família de forma que se torne um órgão com competência de grupo controlador (LODI, 1986), pois, mesmo com abertura de capital, existe nas empresas familiares – respeitando-se o estabelecimento da relação entre família, patrimônio e empresa – o desejo de que o controle acionário continue sendo familiar.

Conforme análise dos documentos internos, disponibilizados para leitura, a empresa estudada possui uma estrutura organizacional familiar que foi transformada em Sociedade Anônima, com capital fechado, adotando-se as práticas pertinentes a esse tipo de empresa. O sistema de governança corporativa foi implantado a partir de 2001, com o objetivo de assegurar aos seus *stakeholders* um governo estratégico e uma efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá por meio do conselho de administração, formado por cinco integrantes do conselho fiscal e de uma auditoria independente, quando necessário.

Estabelece-se, dessa forma, uma semelhança com a matriz de Governança Corporativa proposta por Lodi (2000), destoando apenas no aspecto de decisão do conselho de administração, haja vista que detectou-se nesse estudo que as deliberações mais contundentes e importantes competem a uma espécie de Conselho de Família, o que foi verificado por meio de documentação analisada na época da pesquisa inicial e confirmado em 05 de novembro de 2009, em nova pesquisa efetuada pela autora na matriz da empresa.

A figura 6 representa um modelo similar ao atual sistema de governança da *Drogaria Familiar*, no entanto, nela prevalece o poder de decisão da família, por se tratar de uma empresa S.A. de capital fechado, com evidências na falta de interesse de abertura do capital.



FIGURA 6 – Governança corporativa
 Fonte: LODI, 2000, p.25.

Na *Drogaria Familiar*, a implementação desse sistema de governança corporativa teve o objetivo de garantir os valores, tais como, a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa, os quais são considerados por Garcia (2006) os princípios básicos desse modelo.

A estrutura executiva da *Drogaria Familiar* é composta por um diretor presidente, um diretor superintendente, que responde pelas áreas comercial, administrativa e financeira. Existe, ainda, um conselho administrativo profissional, consultores externos, e um tipo de conselho de família, ao qual cabe a responsabilidade das deliberações.

O termo *governança corporativa* vem da expressão inglesa *corporate governance*. Segundo a OECD (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) a governança corporativa é definida pelo conjunto da administração de uma empresa, seu conselho de administração, seus acionistas e outras partes interessadas (OECD, [s.d.]). Com base nesse modelo, a *Drogaria Familiar* vem desenvolvendo mecanismos de governança que visam diminuir os efeitos da assimetria informacional, comum nas organizações familiares, atribuindo importância idêntica aos interesses de todas as partes da organização e minimizando, assim, os problemas decorrentes de possíveis conflitos. Em relação à política de recursos

humanos, na rede de farmácias da *Drogaria Familiar*, todas as lojas contam com a presença de uma equipe de farmacêuticos, atendentes de salão, balconistas (que se encarregam de aviar as receitas de medicação não exposta em prateleiras), caixas e um gerente geral. A empresa tem políticas de recrutamento definidos para a seleção. Em 90% dos casos, é utilizado o recrutamento interno, por meio do qual um funcionário que se destaca que é convidado a indicar uma pessoa conhecida para trabalhar na empresa. Somente em último caso, são divulgados anúncios de vagas²⁵.

O anúncio de vagas externas, normalmente, é feito por meio de informativos, nos quais constam os requisitos do cargo que delimitam o processo. Membros da família proprietária da *Drogaria Familiar* se submetem à mesma política de recrutamento. O Plano de carreira da empresa é protocolado no Ministério do trabalho, sob o nº 0001522345/01.

A seleção de colaboradores sempre obedece às regras do mercado: é realizada por um departamento específico, o qual não disponibiliza informações particulares por se tratar de uma empresa familiar, conforme resposta constante no questionário XX, apêndice C, da funcionária do departamento. “Durante o processo, eu faço entrevista e acolhimento com os candidatos”, afirmou a funcionária. A empresa possui uma estrutura interna de cargos e salários, implantada há alguns anos, cuja base de remuneração é a média do mercado de Belo Horizonte no setor.

Algumas características levadas em conta durante o processo de seleção de colaboradores da rede de lojas da *Drogaria Familiar* são:

- 1- espírito empreendedor;
- 2- disponibilidade na oferta da jornada de trabalho;
- 3- qualificação;
- 4- compromisso;
- 5- ética;
- 6- espírito de equipe;
- 7- motivação e adequação às funções;
- 8- idade.

Esse processo de seleção, associado a uma política de capacitação de funcionários, demonstra uma preocupação com a gestão estratégica de pessoas, a

²⁵ Fonte: Planejamento de políticas da empresa; disponibilizado à pesquisadora para consulta.

qual, de acordo por Dutra, (2006, p. 66), “é definida como a forma de orientar as pessoas no alcance dos objetivos organizacionais e, ao mesmo tempo, de seus próprios objetivos”. Nas palavras da entrevistada 2 “não vale a pena apostar em um potencial funcionário fora do perfil da empresa, no entanto, não possuímos centro de treinamento próprio, para sair um pouco da cultura familiar e trocar novas experiências”.

Com essa estratégia, a *Drogaria Familiar* tem a intenção de minimizar a rotatividade de funcionários, o que pode diminuir as eventuais despesas provenientes de um desligamento, além de garantir uma melhor qualidade de mão de obra e, conseqüentemente, um melhor atendimento ao cliente. Como afirmam Fleury e Fleury (2001), estratégia e competências transformam-se mutuamente através de um processo de aprendizado.

A seguir, discorre-se sobre o quadro de balanços consolidados no período de 2001 a 2005. Cabe salientar que houve a necessidade de se fazer um estudo mais detalhado em 05 e 06/12/11, com o gestor financeiro e um dos profissionais contadores da empresa na sede administrativa da empresa. O contador esclarece que este quadro é um documento contábil de balanço consolidado, que pode ser adotado por qualquer empresa LTDA ou S.A. para tornar as contas públicas a quem se interessar²⁶.

Questionado sobre as siglas do quadro, o contador sugere “que seja criada nesse trabalho uma lista de siglas para maior compreensão dos leigos”. Portanto, essa lista de siglas constará do corpo do trabalho. Ele declarou ainda que essa linguagem é própria das ciências econômicas e contábeis e de fácil compreensão até para os leigos.

5.6 Sucinta análise financeira

De acordo com Assaf (2002), uma análise dos balanços financeiros é indispensável para o conhecimento da situação de uma empresa. Para a verificação da situação financeira da *Drogaria Familiar*, partiu-se da análise dos balanços dos exercícios de 2001 a 2005 (apresentados na TAB. 1).

²⁶ O documento contábil em questão foi publicado no jornal Estado de Minas 19/12/2006

TABELA 1 – Balanços Consolidados – *Drogaria Familiar*

Rubrica	2001	2002	2003	2004	2005
Ativo
Contas cíclicas	25.463.203,0	25.724.195,00	43.821.962,00	54.572.688,00	66.059.688,00
Contas permanentes	11.760.530,0	15.918.734,00	18.666.052,00	17.562.956,00	16.301.778,00
Contas erráticas	2.578.731,00	2.580.329,00	4.961.829,00	5.204.219,00	13.533.655,00
Passivo
Contas cíclicas	16.998.692,0	19.070.703,00	38.619.209,00	48.987.312,00	61.948.452,00
Contas permanentes	17.153.348,0	18.081.058,00	19.200.529,00	22.447.049,00	22.153.471,00
Contas erráticas	5.650.424,00	7.071.497,00	9.630.105,00	5.905.502,00	11.792.773,00
NCG	8.464.511,00	7.01.497,00	9.630.105,00	5.905.502,00	4.110.820,00
CDG	5.392.818,00	2.162.324,00	534.477,00	4.884.093,00	5.851.693,000
T	(3.071.693,0)	(4.491.168,00)	(4.668.276,00)	(701.283,00)	1.740.882,000
Faturamento	145.654.3880	151.945.316,0	240.193.852,0	299.517.505,0	344.380.254,0
NCG/FAT= ciclo financeiro	20,92	15,76	7,80	6,71	4,30
Crescimento do faturamento	–	4,3%	58,1%	24,7%	15,0%
Crescimento em 5 anos	–	–	–	–	136,4%
LBO	2214049	1401952	2053635	7454527	1084440
LBO/faturamento	0,02	0,01	0,01	0,02	0,03
LL	1.516.975,00	1.035.055,00	730.211,00	784.426,00	5.431.913,00
LL/faturamento	1,0%	0,7%	0,3%	0,3%	1,6%

Fonte: Balanços disponibilizados à pesquisadora pelos gestores da empresa.

Com base nos dados desses balanços, foi possível estabelecer algumas conclusões sobre a administração financeira da *Drogaria Familiar*:

- O faturamento cresceu, no período de 5 anos, 136,4%, a uma taxa média anual de 18,74%, bem maior que a inflação do período, reflexo da expansão da rede em termos absolutos.
- O ciclo financeiro se reduziu de 20,92 dias de venda em 2001 para apenas 4,30 dias de venda em 2005. Isso significa que a racionalização dos estoques e das compras (fornecedores) economizou, em investimentos operacionais (tomando como referência o exercício de 2005), o valor de R\$15.898.888,40.
- As margens são apertadas (de 2% a 5%), o que pressupõe a necessidade de uma administração financeira rígida no período.
- O capital de giro da empresa se manteve estável, em termos absolutos, com uma redução atípica em 2003. No entanto, como o ciclo financeiro é curto e se reduziu substancialmente ao longo dos anos, esse item não é crítico.
- O LL dos anos de 2002 e 2003 é atípico se relacionados ao ano de 2005. Esse fato decorre da expansão da rede imobiliária ou outros tipos de investimentos.

- Em 2005 o saldo de tesouraria foi positivo do lado das fontes, o que representa uma folga de caixa para pagar eventuais compromissos de curto prazo.
- O Ebitda = LBO + depreciações, que guarda relação com a geração de caixa, foi de, em média, 21% em 2004 e 2005.

A ABRAFARMA (Associação Brasileira de Farmácias), que congrega as 30 maiores redes de farmácias do Brasil, em seus balanços consolidados de 2005, apresenta lucro líquido depois da provisão de Imposto de Renda de 0,17%²⁷, ou seja, um valor bem menor do que aquele de 1,6% auferido pela *Drogaria Familiar* no mesmo período.

No ranking dessas redes, a *Drogaria Familiar* é a maior de Minas, faturando quase o dobro da média do faturamento das redes contempladas pela ABRAFARMA. Esse fato demonstra que a *Drogaria Familiar* é uma empresa já consolidada no mercado, o que se deve em grande parte a sua capacidade de adaptação às modificações que ocorreram ao longo do tempo no cenário econômico do país.

5.7 Ações pontuais na comunidade

A humanidade é caracterizada por muitas manifestações culturais, que se distinguem, por exemplo, pela produção de ferramentas, vestuário, artesanato, habitações, agriculturas, cidades, idiomas, artes, crenças, escritas, leis, propriedades privadas, política, ciências, além de muitos outros aspectos. Todas essas manifestações variam conforme o momento histórico e os locais em que ocorrem pelo fato de a sociedade responder diferentemente às exigências do meio e do tempo.

Além disso, com a expansão cada vez mais rápida das várias áreas do conhecimento, juntamente com o aumento da expectativa de vida da população, surge a necessidade de criação de novas ações sociais que propiciem o desenvolvimento associado à ação profissional de cada instituição (FIALHO, 2007).

Segundo a análise documental realizada, percebe-se que a *Drogaria Familiar* se preocupa com a responsabilidade social e a interação com a

²⁷ Disponível em <<http://www.abrafarma.com.br>>. Acesso em 14 de novembro de 2009.

comunidade. A seguir, estão pontuadas algumas ações que conferiram ao estudo maior grau de confiabilidade, as quais foram confirmadas por meio do site da empresa, disponíveis para consulta pública.

- a) Em 2004, a *Drogaria Familiar* criou a campanha “Adote o Hospital do Câncer Infantil”, tendo a iniciativa arrecado R\$ 1.100.000,00 em doações de clientes.
- b) A campanha “Adote o Hospital da Baleia”, que se iniciou em 2005, arrecadou R\$ 2.000.000,00 até 2007.
- c) No dia 12 de dezembro de 2007, aniversário de Belo Horizonte, a população da terceira idade ganhou da *Drogaria Familiar* um presente muito especial: o *playground* da longevidade, desenhado principalmente para pessoas acima de 40 anos, formado por 12 aparelhos de alongamentos.
- d) Alergias, diabetes, fertilidade, hipertensão: a *Drogaria Familiar* tem um calendário específico e promove palestras constantes e gratuitas sobre esses temas.
- e) Outra ação da *Drogaria Familiar* é a manutenção de praças públicas em algumas regiões de Belo Horizonte, como, por exemplo, a Praça da Rodoviária.

Observa-se, ainda, alguns dados estatísticos e prêmios recebidos pela *Drogaria Familiar*, expostos com comentários no museu mantido pela empresa e na loja matriz.

- 2007 – Categoria Excelência. 77,3%.
- 2006 – Categoria excelência – pelo sexto ano consecutivo – X TOP OF MIND – MERCADO COMUM – MARCAS DE SUCESSO – MINAS GERAIS.
- No mesmo ano, EMPRESÁRIO DO ANO – FEDERAMINAS.
- 1995 – Revistas de Análise Gazeta Mercantil – I Empresa do setor de farmácia de Minas Gerais.
- 1994 – TOPS OF MIND IAP – Instituto América de Pesquisa – maior índice *recall*, com 66%.
- Categoria Top to Top – juntamente com as marcas Telemar e Rede Globo.
- Maior lembrança entre os entrevistados homens – BH (78,1%).
- Maior lembrança entre os entrevistados entre 30 e 49 anos (80%).

- Maior lembrança entre os entrevistados de classe B (81%)²⁸.

Pode-se perceber, ao longo deste trabalho, a transformação socioeconômica que ocorreu na *Drogaria Familiar*, além de sua evolução organizacional, através da qual desenvolveu mecanismos fundamentais à orientação da comunidade no setor de responsabilidade social.

Nota-se, assim, que a *Drogaria Familiar* procurou provar sua capacidade de implantar uma estrutura organizacional inovadora, a partir da qual tencionou alcançar a criatividade, algo que algumas organizações ainda não possuem, mesmo sendo uma tendência imediata do conjunto social inovador, a qual objetiva a relação entre algumas variáveis, como ambiente econômico, ambiente social e inovação.

²⁸ Fonte: Material publicitário do acervo do museu mantido pela empresa (*Drogaria Familiar*).

5.8 A inovação na *Drogaria Familiar*

Segundo análise das considerações de Engels (2002) sobre o processo histórico de evolução da instituição familiar, verifica-se que a instituição mais antiga da humanidade, a família, passa por constantes processos inovadores.

Os papéis mudam com a evolução da sociedade, da economia, das crises, das fraquezas e de contingências da política econômica de um país. Uma sociedade estática seria, no mínimo, primitiva, monótona, e suas características peculiares de transformação e evolução, até mesmo as dos papéis de gênero, não estariam sujeitas a novos desafios e não conquistariam novos espaços (ENGELS, 2002).

Nas últimas décadas, a sofisticação dos mercados, o esgotamento de recursos, como as matérias-primas, as crises socioeconômicas e, finalmente, a fraqueza ou limitação dos mercados obrigaram o mundo dos negócios a reformular a maneira de fazer negócios (FONSECA; CARAPETO, 2009).

Por um lado, os consumidores se encontram mais expostos às mudanças tecnológicas, as quais tornam a comunicação mais ágil e efetiva. Isso gera, conseqüentemente, uma tendência à homogeneização das formas de se tomar decisões. Por outro lado, há de se prever a escassez de recursos. Os diferentes atores da cadeia de valores devem estar conscientes de que, para competir, devem não só inovar produtos e serviços, mas também introduzir uma visão mais sustentável e de responsabilidade social na forma de conduzir os negócios (ROCHA; DORRESTEIJN; GONTIJO, 2005).

Na atual conjuntura, qualquer negócio precisa se focar na busca dos objetivos sociais, ambientais e econômicos para contribuir com o desenvolvimento de sua comunidade ou região. Nesse sentido, a *Drogaria Familiar*, do ponto de vista social, tem-se esforçado contemplando em seus projetos sociais campanhas ligadas à área de saúde, porém, nota-se certa omissão em projetos que promovam e estimulem a mobilidade social, por exemplo, na área da educação.

A *Drogaria Familiar* cresceu concentricamente a partir do centro de Belo Horizonte, limitada na medida da expansão da região metropolitana da cidade. Para evitar grandes investimentos em lojas, usou de expedientes criativos, como o seu serviço de atendimento por telefone, racionalizou e centralizou operações internas, desenvolveu uma marca notória junto a clientes, fornecedores e comunidade. Pode-

se entender como “marca notória” aquela que é evocada e reconhecida pelo consumidor (SERRA; GONZALEZ, 1998).

A relação entre notoriedade de marca e decisão de compra é explicada pelo poder determinante da primeira sobre a formação e a força das associações ao nível da imagem de uma marca (SERRA e GONZALEZ, 1998). Nesse sentido, os critérios de familiaridade (proximidade e identificação) atuam de forma determinante no processo de decisão de compra, mesmo quando o nível de implicação é reduzido.

A rede da *Drogaria Familiar*, em sua operação de mercado, com uma visão projetada para a capital de Minas Gerais, criou um *marketing* apropriado, ao que parece, inibindo seus concorrentes, a fim de que eles não tivessem acesso a sua linha estratégica de comercialização.

Segundo declarações do entrevistado 1, a empresa demonstra “interesse gradativo na entrada em outras praças, nas quais, por certo, teria que utilizar uma nova política de estratégia empresarial para poder estabelecer um modelo de competição”.

É um enorme desafio que, provavelmente, será enfrentado pelos membros da quarta geração, reforçados por profissionais de fora da família, os quais já fazem parte da empresa. Outro desafio é a incorporação de outras empresas, fusões, alianças, parcerias, que não podem deixar de ser consideradas.

Com relação aos aspectos de garantia de caixa, fator relevante na estabilidade de qualquer empresa, pode-se observar, por meio da análise da rubrica em pauta, que a *Drogaria Familiar*, no período analisado (2001 a 2005), obteve índices relevantes no que tange ao crescimento de forma geral.

Em uma análise das contas cíclicas ativas (contas a receber, estoques e outros ativos circulantes), nota-se que elas são superiores às contas cíclicas do passivo (fornecedores, contas a pagar e outros passivos circulantes). Já as contas erráticas (caixa e banco, aplicações e outros) tiveram, em relação às contas erráticas passivas (empréstimos, financiamentos e outros), um valor razoável, o que não comprometeu o capital de giro.

Constata-se, ainda, um decréscimo bastante modesto no período analisado do NCG (Necessidade de Capital de Giro). Isso mostra que a empresa tem um ciclo de caixa curto, recebendo mais cedo e pagando mais tarde, o que demonstra rigidez nas finanças, embora, nos anos de 2002 e 2003, tenha ocorrido

uma significativa baixa, a qual leva a crer que a empresa pode ter investido em bens do ativo permanente, aumentando seu imobilizado.

Observa-se o “efeito tesoura” no período de 2001 a 2004, no qual se observa um aumento no faturamento, certamente devido ao aumento da rede, que operava com um grande volume de negócios e necessitava de recursos para estabilizar seu ciclo financeiro.

No cenário econômico vigente, com a legitimidade que possui, é possível que consiga alavancar investimentos via bancos de fomento e outros (BDMG, BNDES, gestores de “*capital venture*” nacionais e internacionais) cujos juros bem comportados permitem maturação de retorno em prazos razoáveis. Tudo deve ser considerado nesta cesta de possibilidades. (FORTUNA, 1998).

No estágio em que agora se encontra, a *Drogaria Familiar* pode tender a se burocratizar, a olhar só para dentro. Sem perder de vista a rentabilidade em curto prazo, principalmente no que diz respeito à geração de caixa, é necessário voltar-se cuidadosamente para fora, expandindo sua área de atuação, por exemplo, para outras cidades e estados do país. Nas palavras da entrevistada 2, “reconhecemos o processo de nacionalização do varejo no país e acreditamos ser esta a tendência a médio prazo, no entanto, o assunto está *in off*”.

Não se pode esquecer que os varejos congêneres nos países adiantados têm escala de faturamento muitas vezes maior do que os nossos (PREDEBON; ZOGBI, 2005). As recentes aquisições de redes nacionais de supermercados varejistas por multinacionais de fora são exemplos de movimentações que podem acontecer também nas redes de drogarias/lojas e conveniência, o que não deixa de ser uma ameaça, mesmo em longo prazo para a drogaria familiar.

Em relação a isso, o entrevistado 1 declara: “temos consciência do processo de nacionalização aqui no país e no mundo. E o setor de medicamentos não ficará de fora. É uma ameaça? Claro, mas nós estamos nos preparando como todo empreendedor deve fazer. Ter coragem e enfrentar a crise, só que temos os pés no chão”.

O processo inovador detectado neste estudo é adequado às considerações de Dávila (2006), sugere, ainda, maior dinamismo, aumento de capital, aumento de patrimônio, podendo-se recorrer, para alcançá-los, às instituições governamentais concernentes. Para tanto, instituições financeiras, como o BDMG, o BNDES e outros, disponibilizam algumas linhas de crédito aos empreendimentos (ROCHA;

DORRESTEIJN; GONTIJO, 2005). Dessa forma, as ações da empresa seriam reconhecidas em nível nacional. No entanto, há indicativos de que não deve ser essa a vontade do grupo controlador. Contudo, pela óptica econômica, a orientação de qualquer negócio deve ser o crescimento, a eficiência e a inovação (PREDEBON; ZOGBI, 2005).

Em termos de avanços tecnológicos, algumas iniciativas certamente influenciaram no processo administrativo da empresa, como a redução no quadro de pessoal, comparado de forma equitativa ao das cinco primeiras décadas. Exigiu-se também uma mão de obra mais versátil e qualificada, principalmente em relação ao uso de novas tecnologias. Segundo a entrevistada 2, “com algumas mudanças, viabilizamos treinamento dos chefes de departamentos, na implantação de programas de controle, de maneira geral. Alguns funcionários migraram de setor por questão de competência técnica, outros foram demitidos e indenizados”.

Algumas questões não podem deixar de ser relevadas, ainda que sejam citados vários fatores positivos. A questão da governança na empresa precisa ganhar maior dinamismo, de modo a fortalecer e preparar a empresa e seus colaboradores para se expandir, sobretudo, para áreas exteriores à cidade de Belo Horizonte, e para enfrentar a concorrência externa.

O perfil da *Drogaria Familiar*, no cenário empresarial, sugere a falta de interesse em outros mercados ou a falta de dinamismo para buscá-los. Como empresa com comprovado crescimento local, se comparada a outras do mesmo patamar, não dispõe de um centro de treinamento próprio para seus colaboradores.

Em uma análise da rede, percebe-se a tradição da empresa de permanecer nos limites geográficos da capital mineira e, em períodos mais recentes, constata-se a expansão para algumas cidades na região metropolitana. Nas palavras da entrevistada 2 (06/12/11), “inauguramos lojas em Betim, Contagem, Sabará e teremos mais duas lojas em Sete Lagoas, creio que em um total de 112 (cento e doze) empresas filiais”.

No que diz respeito à expansão para outras praças, questionou-se a entrevistada 2 sobre a expansão para outros estados. Sobre isso, ela declarou “não ter ainda políticas nesse sentido”. Deduz-se, desse modo, postura tímida, sem o marco necessário aos investimentos do aprimoramento e aprendizado, voltados para esse objetivo expansionista. Demonstra-se, dessa forma, uma política gerencial de desenvolvimento ligada aos vínculos tradicionais da administração interna da

empresa.

Apenas três em cada dez empresas familiares sobrevivem após a segunda geração no Brasil (BERNHOEFT; GALLO, 2003). Empreendedores buscam formas de sobrevivência, utilizando políticas de sucessão inovadoras, com técnicas de oportunidades e algumas características necessárias à inovação e ao empreendedorismo, como:

- otimismo;
- persistência;
- cálculo de riscos;
- sonhos e visão de mercado (BHIDE, 2002).

Com efeito, é possível verificar que existe realmente uma profunda necessidade, nos dias atuais, de aplicar técnicas modernas ao sistema gerencial e empresarial, sejam as empresas grandes ou pequenas, familiares ou não. Figura entre essas técnicas a muito conhecida estratégia de transformação e serviços (VIEIRA, 2000). Essa técnica consiste em implementar e criar novos serviços e preservar as características dos serviços que funcionam bem, com o objetivo de garantir o alcance da estabilidade e, conseqüentemente, a continuidade da empresa, a qual pode ter suporte para enfrentar concorrências e ainda sobreviver em períodos de crise.

No estudo de caso, questionou-se a entrevistada 2 sobre a crise financeira na Europa e seus possíveis reflexos no setor de varejo e demais seguimentos econômicos. Foi perguntado a ela se não seria esse o momento para uma gestão mais profissionalizada. A entrevistada retribuiu a pergunta: “mas o que é uma gestão profissionalizada para você? Nossa gestão é profissionalizada, até porque não temos familiares suficientes para gerir todas as unidades. O que temos é o controle majoritário acionário. Existem funcionários gestores que não são familiares, como, por exemplo, o pessoal administrativo, desde que as decisões mais sérias (que demandam investimento ou custeio) sejam consultadas e aprovadas pelos acionistas majoritários, mais do que justo”. Ao responder se, enquanto dirigentes familiares, tinham privilégios, a entrevista 2 afirmou “recebemos como executivos ou outra função”.

A pesquisadora interrogou a entrevistada 2 sobre o porquê de eles não estarem presentes no interior de Minas Gerais. A entrevistada respondeu: “nossa meta são as cidades com uma população expressiva. Cidades muito pequenas não

atendem às nossas metas. Correríamos o risco de não atingirmos a meta de faturamento e ainda prejudicar as empresas já instaladas na localidade”.

Dando continuidade, a autora pergunta qual é a prioridade da rede *Drogaria Familiar*. “Nossa questão é controle de estoque, *mix* de produtos e proximidade com o cliente”, respondeu a entrevistada 2.

6. A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA DROGARIA FAMILIAR.

Até esse ponto, analisaram-se as questões relacionadas à trajetória da *Drogaria Familiar*. Para isso foram feitas entrevistas, aplicado questionários, consulta a dados históricos, análise de documentos internos, dentre outros procedimentos.

Neste capítulo, procura-se evidenciar e analisar a percepção dos colaboradores da *Drogaria Familiar* quanto ao ambiente de trabalho e a gestão da empresa.

Porém, antes de se iniciar a análise das entrevistas, cabe fazer algumas observações a respeito dos procedimentos adotados durante a realização destas entrevistas.

A escolha dos funcionários a serem entrevistados foi feita pela administradora da quarta geração. Foram aplicados 30 questionários a funcionários de diversos setores da empresa. Esses questionários foram aplicados, na sede administrativa da empresa, em um único dia a 20 funcionários, os quais foram assistidos pela pesquisadora enquanto os preenchiam. 100% dos questionários foram respondidos e devolvidos.

Em relação às repostas dadas pelos funcionários, não houve, de maneira geral, unanimidade nas respostas. 43% dos entrevistados consideram a empresa “moderna”. 20% dos entrevistados não souberam definir os quesitos *inovador* ou *tradicional*. 17% dos entrevistados consideram que a empresa é tradicional. 11% responderam que a empresa é como “todas” do ramo de varejo. 9% consideram a empresa inovadora.

Foi possível perceber, por meio das entrevistas, que tanto os colaboradores do setor operacional quanto os de média gerência se mostraram satisfeitos, de maneira geral, com seus empregos. Porém, é preciso fazer algumas considerações pontuais a respeito da visão dos funcionários da empresa sobre suas atividades. Um dos pontos a serem abordados é a escolaridade.

Ao ser questionado sobre suas funções, o entrevistado 16 afirmou: “atendo os clientes com receituário, trabalho na unidade em frente à rodoviária e preciso pagar meus estudos”. O entrevistado 16 considera o salário razoável, está na empresa há três anos e declara cursar faculdade, por isso permanece na empresa.

A escolaridade dos funcionários do setor operacional (balconistas, caixas,

atendentes de salão) é bastante variada. Quanto à média gerência, a escolaridade dos colaboradores é adequada à função (graduação). No entanto, não há um incentivo por parte da empresa para a continuidade dos estudos dos funcionários. Uma evidência disso é a não existência de quaisquer referências a esse quesito no Plano de Cargos e Salários atualizado em 2001.

Por outro lado, muitos funcionários da empresa afirmaram fazer faculdade e depender do emprego na Drogaria para continuar seus estudos, como é o caso do funcionário 16 (ver relato, acima).

Percebe-se, portanto, que a empresa apesar de não oferecer incentivos educacionais aos funcionários, reflete certa garantia e estabilidade no pagamento dos salários em dia, acrescido de comissões, o que parece ser o motivo pelo qual a empresa consiga manter um profissional de escolaridade mediana.

É importante observar também que há uma variação entre as duas categorias de profissionais entrevistados, setor comercial e média gerência, quanto ao conhecimento do Plano de Cargos e Salários. O último grupo, que está na empresa há oito anos, em média, conhece o Plano de Cargos e Salários; o mesmo não ocorre com os colaboradores do setor comercial.

Os funcionários da média gerência estão satisfeitos com alguns benefícios que a empresa oferece, como manutenção de plano de saúde e boas condições de trabalho. Nas palavras do entrevistado 6, “o que o me faz permanecer na empresa (11 anos) é o salário, a marca forte e plano de saúde”.

Em resposta à questão seis, que se refere à participação nas decisões estratégicas da empresa, ele explica: “Não me meto onde não sou chamado, isso é coisa dos donos e nem percebo que essa empresa seja familiar”.

Um gerente farmacêutico Clínico, em resposta ao questionário, afirma: “as condições de trabalho são boas, o salário é razoável”. Ele informou também que tem conhecimento do Plano de Cargos e Salários por meio do RH e ainda em informativos distribuídos nos setores.

Parece não existir entre os membros da gerência operacional da rede da *Drogaria Familiar* expectativas de promoção aos altos cargos executivos. Provavelmente pelo fato de se tratar de uma empresa familiar.

Esse fato poderia ser considerado um ponto negativo da empresa, uma vez que Oliveira (2006) recomenda aos colaboradores, de maneira geral, ficarem atentos aos vazios que existem em toda estrutura organizacional, seja familiar ou

não.

Outra questão interessante a respeito da percepção dos colaboradores da *Drogaria Familiar* a respeito da empresa é o fato de muitos funcionários não conhecerem sua história.

O profissional da Drogaria familiar é predominantemente jovem, principalmente nas funções de caixa, balconistas e atendentes de salão. E em suas declarações foi possível perceber uma grande falta de conhecimento sobre a história da *Drogaria Familiar*. Um exemplo desse desconhecimento é o fato de alguns colaboradores se referirem à Loja Centenária como se fosse o Museu da empresa.

Esse não conhecimento da história da empresa por parte dos funcionários parece não ser compatível com os valores de uma empresa familiar centenária que chegou a criar um museu para celebrar sua história.

7. OS DASAFIOS DE UMA EMPRESA FAMILIAR NOS DIAS ATUAIS

Donelly (1997) define como pontos fortes as vantagens estruturais controláveis pelos valores da empresa familiar que a favorece perante oportunidades e ameaças do ambiente empresarial. O mesmo autor nomeia como pontos fracos as desvantagens estruturais controláveis pela empresa familiar que a desfavorecem ou seus pontos neutros que merecem atenção para que não se transformem em pontos fracos.

No que diz respeito à concorrência e as perspectivas de mudanças no ambiente comercial, a entrevistada 2 declarou à pesquisadora: “Meu pai sempre diz que os concorrentes nunca deixarão de existir. Mas sabemos que é uma tendência forte a nacionalização do mercado. Temos conhecimentos dos grupos financeiros que estão a frente desses negócios, mas acima de tudo está a nossa marca, portanto, já estamos desenvolvendo ações preventivas”.

A entrevistada fez questão de esclarecer que não tem interesse em adquirir outra rede, no entanto, pontuou: “já compramos algumas pequenas farmácias nas regiões mais populares de Belo Horizonte”.

Em relação às perspectivas de mudança no cenário comercial, o atual presidente da empresa afirmou que “nenhuma empresa no país está pronta para lidar com as antecipações do futuro. É necessário ser sensível às mudanças. Esse fato ficou muito forte na cabeça das pessoas na época que levamos 59 funcionários para os Estados Unidos. Eu não participei desse processo, mas a intenção era buscar as coisas novas”.

No que tange às perspectivas de mudança na gestão da empresa, foi possível perceber que apesar de ele ter se tornado, tempos atrás, uma S.A, até a presente data não foi demonstrada qualquer intenção de abertura do capital, o que demonstra certo tradicionalismo.

Em entrevista com o presidente da empresa, o mesmo declarou que “abrir capital ainda não é consenso entre os proprietários, determinante importante, os considerados valores da família”.

No mesmo sentido, a entrevistada 2, quando perguntada sobre a abertura de capital e ações na bolsa de valores, declarou: “essa decisão é muito complexa. Mas já discutimos sobre a possibilidade e ainda não julgamos necessário. É melhor ver o que vai acontecer”.

Como é possível perceber na fala destes entrevistados, a empresa, apesar de ter demonstrado durante sua trajetória uma grande capacidade de se adaptar a novas situações e de aproveitar oportunidades, conseguindo se manter competitiva por tantos anos, ainda apresenta características consideradas tradicionalistas.

Chega-se, portanto, ao cerne da questão dessa pesquisa: pode uma empresa familiar ser inovadora e quais os mecanismos utilizados por ela para permanecer no mercado e transcender os 100 anos de perenidade?

Como a resposta a essa pergunta não pode ser dada de maneira simples e definitiva, é necessário fazer algumas considerações sobre diferentes questões.

Pode-se dizer, inicialmente, que a modernidade na implantação de serviços, *mix* de produtos aliados a uma administração tradicional podem formar um binômio de sucesso e perenidade.

A força empreendedora da gestão familiar também deve ser considerada como ponto estratégico que funcionou até o momento, mas talvez venha a se constituir em um entrave frente à tendência da nacionalização dos grandes grupos aglomerados.

Lembrando-se o modelo de inovação proposto por Sarkar (2008), chancelado por Schumpeter, segundo o qual, quando o mercado exige um novo produto, surge a necessidade de um novo processo; é possível dizer que na abertura para novos mercados, talvez seja necessária uma nova organização gerencial, mesmo que permaneça a marca.

Vale ressaltar que a *Drogaria Familiar* apresenta, em sua história, várias fases de aprendizagem, pressupondo dessa forma a tendência inovadora frente à necessidade do mercado competitivo (DÁVILA, ESPSTEIN, SHELTON, 2007, p.236).

No que diz respeito à implantação de inovações, considerando a matriz de inovação e as alavancas para os três tipos de inovações, é possível afirmar que todas as fases dos tipos de inovação, incremental, semirradical e radical, foram incorporadas pela *Drogaria Familiar* nos seus modelos de negócios e alavancas tecnológicas. Nos primeiros anos da administração do fundador, percebe-se que houve mudanças pequenas na gestão como, por exemplo, o atendimento dia e noite. Já na administração partilhada, da primeira e segunda geração, o fato que demonstra mais evidentemente a inovação semirradical foi o treinamento dos

colaboradores nos EUA, onde observaram e analisaram novas formas de serviços e conheceram outras tecnologias no setor de varejo. Ilustra esse fato a implantação de *mix* de produto, o serviço *drogsthore*, bem como a gestão de estoque gerido por sistemas específicos. Por último, concluiu-se que a inovação radical é o resultado de todo processo da Drogaria Familiar, pois, com o tempo, o modelo de gestão foi adaptado à implantação de novos serviços, adequados à tecnologia necessária ao século XXI.

Ainda no que diz respeito à inovação, é importante salientar que o líder deve optar por decisões que levem em consideração não apenas a realidade de sua empresa, mas também a do ramo e *locus* no qual ela está inserida. Nesse sentido, o empreendedorismo inovador, acompanhado da contratação de técnicos para atuar em setores estratégicos da empresa, é de suma importância.

Dessa forma, a partir da pesquisa em questão, é viável afirmar que existem indicadores pertinentes com demonstração da viabilidade na empresa familiar, ao contrário do que normalmente é difundido nos meios sociais: a melhor hora para se investir em soluções empreendedoras de cunho inovador é exatamente nos momentos de crise. Nessa hora, aquelas instituições mais fracas e menos preparadas são intensamente golpeadas e acabam por se fundirem ou se extinguirem.

A *Drogaria Familiar*, objeto do estudo de caso, demonstrou como uma empresa familiar que agrega capacidade técnica e inovação para deixar de ser uma “pequena porta” para se tornar um dos empreendimentos de maior visibilidade em um Estado, no caso, o de Minas Gerais.

Todavia, embora tenha sido possível perceber, nesta pesquisa, o comportamento inovador da empresa familiar estudada – comportamento inovador esse que se apresenta desde sua fundação e se destaca, com notoriedade, na terceira geração de gestores familiares –, é importante observar que essa empresa conserva, ainda, várias características tradicionais.

Alguns exemplos dessas características, que merecem serem citadas são a proteção do patrimônio, a permanência do comando nas mãos de membros da família do fundador e o capital corporativo fechado.

Outro aspecto tradicional que a empresa conserva é a não expansão para outros estados da federação, ou para outras cidades do interior mineiro, embora ela já tenha se estendido para a zona periférica de Belo Horizonte e para duas cidades

da região metropolitana, conforme já foi pontuado.

Destarte, como consideração final de maior importância para este estudo, reitera-se que, para que a probabilidade de sucesso de uma empresa familiar aumente e se renove constantemente, é indispensável que seu “líder da vez” seja um ponto de referência para a inovação e o empreendedorismo no ramo da administração. Numa visão mais inovadora, pode-se afirmar, ainda, que existe um fator de extrema importância, seja para as empresas familiares ou não, que é o futuro. Esse é imprevisível e, para se chegar ao tempo presente com sucesso, deve-se estar aberto a novas iniciativas em postura de análise lógica e rápida.

Uma das dificuldades da pesquisa foi à coleta de material que foi liberada sobre negociação cuidadosa fato evidenciado a não divulgação da marca

Fundamenta-se no desenvolver da pesquisa, a questão da criatividade, na implantação de serviços inovadores, desde a entrada do fundador até a presente data. Isso demonstra uma tradição de vanguarda, embora a empresa se limite ainda a expansão na capital mineira e alguma cidades metropolitana.

Talvez esteja aí o grande ponto da questão, a mineiridade da empresa (tradição) versus ao mix de produtos e serviços. Desta forma, ao longo da pesquisa percebe-se que o marco tecnológico foi a importação dos vaporizadores elétricos, a implantação de carrinhos no setor de varejo, dentre outros.

Estrategicamente pode-se considerar ousada a iniciativa de levar 59 funcionários para os EUA a fim de iniciar de conhecer os serviços de *drugstore* e *drive thru* implantado no Estado de Minas Gerais, como vanguarda.

Interessante se faz ressaltar nas palavras do atual presidente, que as decisões entre os familiares são importantes, mas que “o mercado exige inovação e rapidez. Temos que atender qualquer pessoa, quem entra na sua loja é preferencial”.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluindo este trabalho, não se pode deixar de destacar o quanto ele contribuiu para o desenvolvimento tanto acadêmico quanto pessoal da pesquisadora. Após esses intensos dois anos de pesquisas e esforços para elaborar o melhor texto possível, fica a sensação de trabalho cumprido, porém, apenas por enquanto.

Conclui-se, com esta pesquisa, uma importante etapa de estudo no campo da administração. Nesse sentido, cabe enfatizar que as considerações que aqui se fizeram correspondem mais a um balanço de tudo o que foi exposto do que propriamente a uma conclusão.

Em primeiro lugar, é tácito lembrar que o grande eixo norteador deste trabalho foi a análise da relação estabelecida entre as empresas familiares e a inovação, permeando a literatura contemplada sobre o tema proposto no início da pesquisa.

Em relação às dinâmicas próprias das empresas familiares, em pleno século XXI, é possível afirmar que tais instituições enfrentam inúmeros desafios para se manter vivas, principalmente pelo fato de a humanidade ter passado por tantas transformações nos últimos anos, devido, essencialmente, ao advento da Revolução Informacional.

Apesar disso, foi possível constatar por meio da pesquisa que o fato de uma estrutura empresarial ser constituída por integrantes de uma mesma familiar não significa que ela seja obsoleta no mundo atual. Muito pelo contrário, apura-se que, com o planejamento adequado e o espírito inovador/empreendedor dos grandes líderes, essas empresas podem se destacar positivamente.

Dessa maneira, apresenta-se uma visão otimista em relação às empresas marcadas por estruturas organizacionais de cunho familiar. Contudo, para que o sucesso dessas empresas se efetive, ou pelo menos tenha sua probabilidade aumentada, é indispensável que elas problematizem constantemente dois fatores, quais sejam, a *sucessão* e a *inovação*.

A sucessão apresenta características de incerteza e ambiguidade, considerando-se a nova tendência da nacionalização da economia. Primeiramente, pode-se afirmar que ela se apresenta como uma forma de aumentar o interesse dos líderes no desenvolvimento de suas empresas, a fim de que sua prole não seja

preservada com relação ao patrimônio. Em segundo lugar, pode-se dizer que, como espólio, a sucessão pode fragmentar por demais a estrutura administrativa, além de levar ao risco de que a empresa seja assumida por herdeiros despreparados, o que fatalmente poderia acarretar possíveis conflitos.

Portanto, cabe ao líder se precaver quanto ao preparo de seus herdeiros para que eles possuam condições técnicas para assumirem a empresa quando chegar a hora. Além disso, deve haver um preparo dos indivíduos agregados à família, genros e noras, por exemplo, para que venham somar (e não subtrair) benefícios à empresa. Para que todas essas indicações logrem êxito, é indispensável que a razão se sobreponha à emoção, inerente as relações familiares, com o intuito de “fazer o negócio crescer”.

No que diz respeito à inovação, é indispensável que o líder opte por decisões que levem em consideração não apenas a realidade de sua empresa, mas também a do ramo e *locus* no qual ela está inserida. Nesse sentido, o empreendedorismo inovador, acompanhado da contratação de técnicos para atuar em setores estratégicos da empresa, é de suma importância.

Dessa forma, a partir da pesquisa em questão, é viável afirmar que existem indicadores pertinentes com demonstração da viabilidade na empresa familiar, ao contrário do que normalmente é difundido nos meios sociais: a melhor hora para se investir em soluções empreendedoras de cunho inovador é exatamente nos momentos de crise. Nessa hora, aquelas instituições mais fracas e menos preparadas são intensamente golpeadas e acabam por se fundirem ou se extinguirem. Porém, é justamente nesse momento, que o grande líder deve sobrepor-se, aproveitando os vãos abertos pela falência de seus concorrentes, que abre novos nichos de atuação.

A *Drogaria Familiar*, objeto do estudo de caso, demonstrou como uma empresa familiar que congrega capacidade técnica e inovação para deixar de ser uma “pequena porta” e se tornar um dos empreendimentos de maior visibilidade em um Estado, no caso, o de Minas Gerais.

Todavia, tenha sido possível perceber, nesta pesquisa, o comportamento inovador da empresa familiar estudada – comportamento inovador esse que se apresenta desde a sua fundação e se destaca, com notoriedade, na terceira geração de gestores familiares –, é importante observar que essa empresa conserva, ainda, características tradicionais.

Alguns exemplos dessas características, que merecem serem citadas são a proteção do patrimônio, a permanência do comando nas mãos de membros da família do fundador e o capital corporativo fechado.

Outro aspecto tradicional que a empresa conserva é a não expansão para outros Estados da Federação, ou para outras cidades do interior mineiro, embora ela já tenha se estendido para a zona periférica de Belo Horizonte e para duas cidades da região metropolitana.

Destarte, como consideração final de maior importância para este estudo, reitera-se que, para que a probabilidade de sucesso de uma empresa familiar aumente e se renove constantemente, é indispensável que seu “líder da vez” seja um ponto de referência para a inovação e o empreendedorismo no ramo da administração. Numa visão mais inovadora, pode-se afirmar, ainda, que existe um fator de extrema importância, seja para as empresas familiares ou não, que é o futuro. Esse é imprevisível e, para se chegar ao tempo presente com sucesso, deve-se estar aberto a novas iniciativas em postura de análise lógica e rápida.

Contudo, não se pretende considerar finalizados os resultados aqui demonstrados. As empresas familiares representam uma parcela significativa dos negócios em diversos setores da economia nacional e mundial. Espera-se, com pesquisa, ter contribuído com o estudo desse tipo de empresa, no entanto, sugere-se ainda que se proponham novos estudos relativos à empresa familiar e à inovação, em outras vertentes, uma vez que o processo de mudança no cenário econômico é dinâmico.

REFERÊNCIAS

ANDREW, J. P.; SIRKIN H. L. *Payback: a recompensa financeira da inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ASSAF, Alexandre Neto. *Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BARAÑANO, A. M. *Métodos e técnicas de investigação em gestão: manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Sílabo, 2008.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. *Governança na empresa familiar*. 6.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

_____; CARTONI, Suzy Zveibil. *As herdeiras: Lutas e conquista de Ana Maria Diniz, Fatine Chamon, Genny Serber, Elizabeth Beaman e Regina Yazbek*. São Paulo: Nobel, 1993.

_____. *Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)*. 3.ed. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2002.

_____. *Governança na empresa familiar*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. *Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros*. São Paulo: Nobel, 1995.

BETHLEM, Agrícola. *Gestão de Negócios: uma abordagem brasileira*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BHIDE, Amar. As perguntas que todo empreendedor deve responder. In: Harvard Business Review. *Empreendedorismo e estratégia*. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. p.9-34.

BRAGA, Roberto, 1937- B795f *Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira/Roberto Braga*. – 1. ed. – 18. Reimpr. – São Paulo : Atlas, 2009.

BRASIL, Haroldo Vinagre; ARRUDA, Carlos Alberto. *A semente virou realidade: caso Drogaria Araújo*. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2006.

CORAL, Eliza; OLIGARI, André; ABREU, Aline França de. *Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos*. São Paulo: Atlas, 2008.

COSTA, Armando Dalla. *Sucessão e sucesso nas empresas familiares*. Curitiba: Juruá, 2006.

DAVILA, Tony; ESPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. *As regras da inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DAVEL, E.; SILVA, J. C.; FISHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a parti de um estudo de caso. *Organização & Sociedade*, Salvador, v.7, n.18, p.99-116, mai/ago 2000.

DAVIS, E. W.; POINTON, J. *Finance and the firm*. 2.ed. Oxford: Oxford University Press, 1994.

DORNELAS, José Carlos Assis, 1971. 2. Ed. Empreendedorismo Corporativo / José Carlos Assis Dornelas. – 2. ed. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2008.

DONNELLEY, R. G. *A empresa familiar*. Harvard Business Review. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

DRUCKER, Peter. Árvores não crescem até o céu: entrevista. *HSM Management*, São Paulo, v. 1, n. 54, jan-fev. 2006.

DOWBOR, Ladislau. *O mosaico partido: a economia para além das equações*. Petrópolis-RJ: Vozes, 2000.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.

ENGELS, Friedrich. *A origem da família, da propriedade privada e do Estado*. São Paulo: Centauro, 2002.

ETHOS. *Conceitos Básicos e Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial*. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L. P. (Org.) *Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FIALHO, Francisco Antonio Pereira *et al.* *Empreendedorismo na era do conhecimento*. Florianópolis: Visual Books, 2007.

FLEURY, A.C.C.; FLEURY M.T.L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLORIANI, Oldoni Pedro. *Empresa familiar ou... inferno familiar?* Curitiba: Juruá, 2006.

FONSECA, Fátima; CARAPETO, Carlos. *Governança, inovação e tecnologias: o Estado rede e a administração pública do futuro*. Lisboa: Edições Sílabo, 2009.

FONTANA, Yara M. *Como fritar as Josefinas: a mulher nos bastidores da empresa familiar brasileira*. 5.ed. São Paulo: Editores Associados, 2000.

GARCIA, Maurício. Governança corporativa em instituições privadas de ensino superior. In: FILGUEIRAS, Carlos *et al.* *Gestão profissional em instituições privadas de ensino superior*. Brasil: Hoper, 2006.

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

GIBSON, Rowan; SKARZYNSKI, Peter. *Inovação: prioridade nº 1 - o caminho da transformação nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2000.

GONÇALVES, Sergio de Castro. *Patrimônio, família, empresa: um estudo sobre a transformação no mundo*. São Paulo: Negócio, 2000.

GOOSSEN, Richard J. *E-Empreendedor: a força das redes sociais para alavancar seus negócios e identificar oportunidades*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GUPTA, Praveen. *Inovação empresarial no século XXI*. Porto: Vida Econômica, 2008.

HERNAM, Jaramillo Salazar & Carlos Pombo e Juan Miguel Gallego, 2002.

“*Incentivos Fiscales em ciência, tecnologia e innovación: una revisión y análisis de La experiencia internacional,*” BORRADORES DE INVESTIGACIÃO. N 002828. UNIVESRIDAD DEL ROSARIO – FACULTAD DE ECONOMÍA.

HOBBS, Thomas. *Leviatã ou matéria, forma e poder de um estado eclesiástico e civil*. Trad. João Paulo Monteiro e Maria Beatriz Nizza da Silva. 2.ed. São Paulo: Abril Cultural, 1979. (Os pensadores)

IBGE. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 15 jul. 2009.

LANSBERG, I. The succession conspiracy. *Family Business Review*, [S.l.], v. 1, n. 2, p. 119-143, 1988.

LETHBRIDGE, Eric. Governança Corporativa. *Revista BNDES*, n.8, dez. 1997.

LÉVI-STRAUSS, C.; GOUGH, K.; SPIRO, M. (Org.) *A família: origem e evolução*. Porto Alegre: Editorial Villa Martha, 1980.

LINHARES, Maria Yedda. *História Geral do Brasil*. 9.ed. São Paulo: Campus, 2000.

LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

_____. *A ética na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1994.

LODI, João Bosco. *Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MATSUURA, Koichiro. *La UNESCO y la idea de humanidade*. Brasília: UNESCO, 2004.

MOREIRA JÚNIOR, Arnaldo Lourenzo; BORTOLI NETO, Adelino de (Org.). *Empresa familiar: um sonho realizado*. São Paulo: Saraiva, 2007.

OECD, *Corporate Governance: improving competitiveness and access to capital in global markets*. Paris, França: OECD Publications, [s.d.].

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

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Sociologia das Organizações: uma análise do homem e*

das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

POMBO, Carlos. Información incompleta y regulación: una introducción. *Revista de Economía del Rosario*, Universidad del Rosario - Facultad De Economía. Rosario, 2002.

PREDEBON, José; ZOGBI, Edson. *Inovação no varejo: o que faz o lojista criativo*. São Paulo: Atlas, 2005.

RIBEIRO, Darcy. *O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

RICCA NETO, Domingos. *Da empresa familiar à empresa profissional*. São Paulo: Editora CL, 1998.

RIEDER, Philip. Médecins et bactéries: l'appropriation d'un savoir nouveau à Genève à la fin du XIXème siècle. In: PITA, João Rui; PEREIRA, Ana Leonor (Org.). Dossier Ciências e Práticas profissionais. In: *Estudos do Século XX*, v.5, p.211-225, 2005.

ROCHA, Marcelo; DORRESTEIJN, Hans; GONTIJO, Maria José (Org.). *Empreendedorismo em negócios sustentáveis: plano de negócios como ferramenta do desenvolvimento*. São Paulo: Peiropólis; Brasília: IEB- Instituto Internacional de Educação do Brasil, 2005.

SANTOS, R. N. M. dos. Métodos e ferramentas para gestão inteligente do conhecimento. *Perspect. Cienc. Inf.* Belo Horizonte, v.5, n.2, p.205-215, jul/dez 2000.

SARKAR, Soumodi. *O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SCHUMPETER, Joseph A. *Teoria do Desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHUMPETER, Joseph A. *Ensaio: empresário, inovação, ciclos de negócio e evolução do Capitalismo*. Oeiras: Celta, 1996.

SEBRAE. *Empreendedorismo no Brasil 2005: relatório executivo*. Curitiba: [s.n.], 2006.

SENGE, Peter; ROSS, Richard; SMITH Bryan; ROBERTS, Charlotte; KLEINER,

Arte. *A quinta disciplina: caderno de campo – estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SERRA, Elisabete Magalhães; GONZALEZ, José A. Varela. *A marca*. São Paulo: Editorial Verbo, 1998.

SILVA JÚNIOR, Annor da. *Trajetória de crescimento, governança corporativa e gestão universitária: estudo de caso em três instituições de educação superior do tipo familiar*. Belo Horizonte: [s.n.], 2006.

SILVA, J. C. de S.; FISCHER, T.; DAVEL, E. *Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da Organização Oderbrecht*. Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, [s.l.], v.9, n.2, p.199-208, 1996.

VIEIRA, José Manuel Carvalho. *Inovação e marketing de serviços*. São Paulo: Verbo, 2000.

WEBER, Max. *Economia e Sociedade*. Brasília: Editora Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2004.

WEIL, P. *Relações humanas na família e no trabalho*. 35.ed. Petrópolis: Vozes, 1980.

WELCH, Jack. *Paixão por vencer*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WENER, Rene A. *Família & negócio: um caminho para o sucesso*. São Paulo: Manole, 2004.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

Apêndice A - Carta à presidência da *Drogaria Familiar*

Dezoito de Dezembro de 2007

À Drogaria Familiar

Prezado senhor Presidente,

Essa carta visa apresentar, Maria de Fátima Mesquita de Miranda, aluna do Programa de Pós Graduação, Mestrado Profissional em Administração, pela UNIPEL, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo; no intuito de realizar pesquisa de estudo de casos referente a esta empresa familiar.

Através dessa abordagem de estudo de casos, o pesquisador espera identificar e documentar respostas a questões como: razões e fatores que levarão a sucesso na gestão; principais características do fundador (sucedido); principais fatores no processo de sucessão; mudanças organizacionais decorrente de implantação de novas tecnologias e, conseqüente, competitividade.

Para realização dessa pesquisa, pede-se que sejam concedidos alguns minutos para que possam ser entrevistados: o sucessor da geração que administra a empresa, líderes-chave dentre os funcionários da empresa, ex-funcionários que tenham preferencialmente participado das quatro gestões (da que foi sucedida e da que a sucedeu); funcionários familiares e não familiares.

Desde já se expressa gratidão pela compreensão e ajuda dispensada.

Ao término, será disponibilizado um exemplar do estudo.

Atenciosamente,

Maria de Fátima Mesquita de Miranda.

Apêndice B - Modelo de entrevistas realizadas com gestores da empresa

Entrevista 1- realizada com o atual presidente, gestor familiar da terceira geração.

Nome:

Ano de admissão:

- 1) Quais são suas características pessoais e profissionais que identificam o seu perfil com a do fundador?
- 2) O que lhe motivou a trabalhar na *Drogaria Familiar*?
- 3) Qual foi o seu grau de preocupação quanto ao assunto da sucessão? Por que motivo ela ocorreu?
- 4) Quais foram os critérios para a escolha de seu nome como sucessor?
- 5) Lodi afirma que reunir os herdeiros para tratar do assunto sucessão demonstra capacidade de boa administração. Em sua opinião, como herdeiro sucessor, considerava que teria condições de dar continuidade na gestão da *Drogaria Familiar*?
- 6) Quais as principais dificuldades que ocorreram no processo de sucessão?
- 7) Se houve conflitos na sucessão, quais foram as ações preventivas para evitá-los?
- 8) Para que uma sucessão ocorra tranquilamente, o que o senhor considera importante?
- 9) Quais ações o senhor considera relevantes no processo de gestão após a sucessão?
- 10) Qual a sua ambição em relação à *Drogaria Familiar* e onde ela pretende chegar?

- 11) Considerando que a empresa nos dias atuais é uma grande rede, qual o motivo dela permanecer ainda nos limites da capital Mineira?
- 12) Quais esforços foram canalizados no sentido de buscar uma administração adequada aos tempos modernos?
- 13) O senhor considera a empresa sob sua gestão tradicional ou inovadora?
- 14) Na opinião do senhor, qual o perfil de um profissional não familiar para trabalhar em um cargo de liderança em uma empresa familiar?
- 15) O que tem se constituído como ameaça no mercado do setor farmacêutico?
- 16) Com relação à pergunta anterior, a empresa tem planos no sentido da competitividade?

Entrevista 2- Realizada com um gestor familiar, membro da quarta geração da família que administra a empresa.

Nome:

Ano da admissão: 1980

Data: 17 de setembro de 2008.

1) Quais são suas características pessoais e profissionais que identificam o seu perfil com a do fundador?

As principais características que vejo no perfil profissional e pessoal são a capacidade de liderança, perseverança nos objetivos, atitude positiva, visão de mercado, disposição de ouvir muito os liderados antes de tomar as decisões e conhecimento técnico de todos os processos produtivos e o suficiente nos administrativos.

2) O que lhe motivou a trabalhar na *Drogaria Familiar*?

Desde a minha infância, sempre minha vida esteve relacionada com a empresa, ela faz parte da minha história de vida e é muito gratificante poder dar sequência ao projeto do meu bisavô, empregando muitas pessoas e ajudando a desenvolver a comunidade em que a empresa está inserida.

3) Qual foi o seu grau de preocupação quanto ao assunto da sucessão?

Neste momento, ainda não é fator que nos preocupa muito, penso ser assunto para os próximos 10 anos. Neste momento, é muito importante darmos uma boa formação para os nossos filhos, ou qualquer outro familiar que venha demonstrar interesse, para que possamos contar no futuro com pessoas competentes e de caráter para comandar a empresa. Algumas sucessões ocorreram de forma não formal, e sim mais pela necessidade do momento. Na verdade, essa rede é o resultado dos esforços do fundador, então assumiu a sucessão quem tinha

afinidade com o negócio e sentiu a responsabilidade para a sobrevivência e expansão e longevidade. Algumas mudanças de comando aconteceram pelo fator de perda (morte), obrigando assim a mudança de comando.

4) Quais foram os critérios para a escolha do sucessor?

Não houve tanta análise das características do sucessor, mas sim seguindo uma cronologia da idade dos parentes diretos do fundador e apostando no sucesso que somente veio após a segunda tentativa.

5) Na sua opinião, qual foi a expansão mais significativa e em qual geração ela ocorreu?

De certa forma, a expansão vem ocorrendo desde a fundação. A expansão do número de lojas na rede vem acontecendo mais expressivamente desde o final da segunda geração e entrada da terceira. Pelo motivo talvez de um mercado mais agressivo.

6) Quais os principais dificuldades que houve no processo de sucessão?

O falecimento muito próximo de dois líderes (fundador e sucedido, filho).

7) Nesse sentido houve alguma ação preventiva para proteção do patrimônio familiar?

Sim, a criação de uma *holding*, por iniciativa do meu avô. Você terá acesso à documentação para análise.

8) Para que uma sucessão ocorra tranquilamente, o que você considera importante?

Regras claras para todos os sucessores em igualdade de condições, preparação para os sucessores para os cargos, respeito entre as pessoas envolvidas e espaço na empresa para a colocação de sucessores.

9) Quais ações você considera relevantes no processo de gestão após uma sucessão?

Acompanhamento constante no período inicial, disciplina e cobrança de resultados independentes do grau de parentesco.

Em uma empresa familiar cada detalhe é relevante. Mas posso citar, por exemplo, a implantação da *holding*, com a transformação da administração em Sociedade Anônima, mas de capital fechado(risos), a modernização e avanço tecnológico com importação de máquinas, equipamentos e sistemas operacionais eficazes; abertura de novas linhas de serviços, investimento em gerenciamento e, por último, divulgação das ações sociais.

10) Qual a sua ambição em relação à *Drogaria Familiar*?

A *Drogaria Familiar* tem muito caminho a trilhar ainda, somos muito dependentes do mercado externo (outros estados e cidades). Nossos antepassados não implantaram essa política, creio, por julgarem um mercado aberto a mudanças de regras constantes, e vem a ser um ponto de alta vulnerabilidade. A partir de 2000, começamos a impor um ritmo de trabalho na cobrança por resultados, não importando o grau de parentesco. Acredito que no futuro ainda teremos um desenvolvimento de nossos serviços para o mercado local e externo, porém com um sistema de venda diferenciado que permita mais controle das vendas e da inadimplência.

11) A rede da *Drogaria Familiar* para você acompanha o mercado atual?

Sim, temos consciência dos novos entrantes, mas acreditamos na expansão de serviços e varejo, investiremos em diferenciais da clientela. Geograficamente, já iniciamos o crescimento e avanço nos bairros mais distantes do centro da cidade, além de estarmos em tempo hábil implementando o sistema de vendas e entrega.

12) Você considera vantajosa a administração dessa empresa ser tipicamente familiar?

Se você fosse proprietário de uma empresa familiar qual seria sua resposta? Mas creio que descobrirá no decorrer de suas pesquisas.

13) Na pergunta 07, você mencionou a criação de uma *holding*. Pode-se afirmar que a empresa tem governança corporativa? Como lidam com os tradicionais conselhos?

Com relação a essa questão, sugiro avaliar a documentação que será disponibilizada durante sua pesquisa.

14) Na sua opinião, qual o perfil de um profissional não familiar para trabalhar em um cargo de liderança em uma empresa familiar?

Poderíamos enumerar vários, mas vou me ater a apenas um: considerar que a empresa é parte de sua vida, para nós isso é profissionalismo.

15) Você autorizaria a divulgação dessa entrevista?

Perfeitamente, desde que você não me peça a “receita do bolo”, pois nós não temos, o que nos coloca no *ranking* do mercado é a dedicação e muito trabalho.

Observação – Esse modelo de entrevista foi aplicado a mais 9 gestores familiares, os quais são elementos da segunda, terceira e da quarta geração da família que administra a empresa e que não devolveram o questionário.

Entrevista 3 – Realizada com 10 gestores não familiares, nível operacional.

Nome:

Ano de admissão:

Escolaridade:

Função:

Data: 16/11/2008

- 1) Há quanto tempo trabalha na empresa?
- 2) Em qual setor ou departamento você exerce suas atividades?
- 3) O que atrai você a permanecer na empresa?
- 4) Qual a média de sua remuneração em relação ao seu cargo, nível de escolaridade e de dedicação?
- 5) A empresa possui um plano de cargos e salários?
- 6) Qual seu objetivo dentro da empresa, levando-se em consideração tratar-se de uma empresa familiar?
- 7) Ao ser selecionado para a função, foi-lhe atribuída alguma responsabilidade não compatível com suas funções de carreira?
- 8) Você conhece a história da empresa? Se a resposta for afirmativa, indique o período.
- 9) Com relação à resposta anterior, como pode contribuir para essa pesquisa fornecendo informações na trajetória da empresa? (não obrigatória)

- 10) Você participou de algum processo de transição de liderança do fundador até o presente momento? Em caso afirmativo, relate suas impressões.
- 11) Que argumento usa para convencimento de um líder familiar na tomada de decisão?
- 12) Você considera que a empresa é uma empresa adequada ao mercado atual?
- 13) O que você recomenda como mudança estratégica no que se refere aos limites geográficos que a empresa está instalada?
- 14) No seu entendimento, qual o maior entrave para a expansão da rede em outros limites geográficos além da capital mineira?
- 15) Como é o sistema hierárquico dentro da empresa?
- 16) Você já participou das decisões dos Tradicionais Conselhos: de família, administração?
- 17) Como você classifica a administração da empresa? Tradicional, inovadora ou outros. Justifique sua resposta.

Observações

- 100% dos questionários foram respondidos e devolvidos.
- 77% dos entrevistados consideram a administração da empresa tradicional com características inovadoras.
- 33% dos entrevistados consideram a administração inovadora.

Apêndice C - Modelo do questionário aplicado a funcionários da empresa**Questionário 1**

Nome:

Ano de nascimento:

Ano de admissão:

Escolaridade:

Função:

Data: 16/11/2008

- 1) Há quanto tempo trabalha na empresa?
- 2) Em qual setor ou departamento você exerce suas atividades?
- 3) O que atraiu você a permanecer na empresa?
- 4) Qual a média de sua remuneração em relação ao seu cargo, nível de escolaridade e de dedicação?
- 5) A empresa possui um plano de cargos e salários?
- 6) Qual seu objetivo dentro da empresa, levando-se em consideração tratar-se de uma empresa familiar?
- 7) Ao ser selecionado para a função, foi-lhe atribuída alguma responsabilidade não compatível com suas funções de carreira?
- 8) Como ocorreu sua entrada na empresa?
- 9) Tem conhecimento do plano de cargos e salários da empresa?
- 10) Você conhece a história da empresa? Se a resposta for afirmativa, indique o

período.

- 11) Com relação à resposta anterior, como pode contribuir para essa pesquisa fornecendo informações sobre a trajetória da empresa? (não obrigatória)
- 12) Você participou de algum processo de transição de liderança do fundador até o presente momento? Em caso afirmativo, relate suas impressões.
- 13) Nesta cidade, existem grandes redes do mesmo setor instaladas. O que lhe assegura sua permanência na empresa?
- 14) Você conhece e já trabalhou em outra rede do mesmo setor?
- 15) Como você classifica a administração da empresa? Tradicional, inovadora ou outros. Justifique sua resposta.

Observações

- A escolha dos funcionários a serem entrevistados foi feita pela administradora da quarta geração.
- Foram aplicados 30 questionários a funcionários de diversos setores da empresa.
- Esse questionário foi aplicado em um único dia a 20 funcionários, os quais foram assistidos pela pesquisadora durante sua resposta, na sede administrativa da empresa.
- 100% dos questionários foram respondidos e devolvidos.
- Não houve unanimidade na maioria das respostas.
- 43% dos entrevistados consideram a empresa “moderna”.
- 20% dos entrevistados não souberam definir o quesito inovador ou tradicional.
- 17% dos entrevistados consideram que a empresa é tradicional.
- 11% responderam que a empresa é como “todas” do ramo de varejo.
- 9% consideram a empresa inovadora.

Apêndice D – Entrevista com B.C. Neto (realizada em 13/11/09)

1) O Senhor considera que a empresa já está amadurecida para lidar com o processo da sucessão?

Amadurecida não. Até porque não sabemos como acontecerá a próxima sucessão, pretendo ficar por aqui enquanto for útil. As sucessões aqui na empresa só aconteceram quando o presidente da época partiu e ninguém está preparado para isso. Posso te afirmar que continuamos trabalhando em parceria, já temos familiares em condições de assumir a "bola" caso seja necessário. Eu diria a qualquer presidente de empresa, pequena ou grande que as coisas devem funcionar em condições de outra pessoa continuar, temos que ter ao nosso lado alguém para te ajudar a decifrar as coisas.

Mas vou te dizer uma coisa, quando meu irmão morreu, nós familiares sentimos a morte dele, mas fizemos tudo para a empresa não sentir...

2) O que o Senhor pensa desse processo de Nacionalização que vem acontecendo no cenário econômico? O setor farmacêutico já percebeu isso? Em vários setores da economia alguns grupos então assumindo negócios, a tendência hoje na economia é a concentração.

Bem, nosso país é democrático e a concentração da riqueza sempre ficou nas mãos de poucos mesmo. Se você analisar bem, sempre foi assim, sempre tivemos os grupos que predominam no país em algum setor e não foi e nem será diferente no varejo de medicamentos. O que estou considerando diferente é a entrada do capital de fora, porque eles lá fora estão nos vendo como um país interessante para investir. Aqui temos jovens, a classe C que agora tem um poder de compra maior, mas não é porque ela tem dinheiro não. É a facilidade no crédito, você parcela aí uma compra de 110,00 até 3 vezes. Veja bem, é melhor comprar seu medicamento de 3X que ficar doente esperando a medicação do SUS. E olha que o SUS é bom! Hoje a maioria das casas tem todos os eletrodomésticos que há 10 anos passados a mesma família não teria condições nem de sonhar.

Voltando a sua pergunta, não vou falar que estamos aqui preparados para uma invasão por exemplo, de uma grande rede forte, capital de fora, afinal temos que ter

os pés no chão e respeito com o futuro. Agora, entregar o ouro com facilidade a gente não entrega, temos buscado já algumas alternativas para superar essa onda e desejamos continuar na praça.

3 -O Senhor se incomodaria em dizer alguma alternativa?

Primeiro de tudo é que temos melhorado o mix de produtos. Hoje você entra em nossas lojas para comprar remédio para dor de cabeça e acaba levando alguma coisa que lembrou estar faltando na sua geladeira...(risos) As mulheres por exemplo é uma categoria que podemos apostar nos desejos e necessidades de consumo delas.

Acredito que em medicamentos temos que ter preço, pois medicamento é tabelado, as margens são apertadas. Se Você tem preço e diversidade no estoque, você tem cliente, a pessoa vai primeiro onde ela confia que terá o medicamento e se o preço for melhor, melhor ainda. Então já inauguramos a loja depósito, para não faltar o medicamento na prateleira. Mas é fácil ter preço? Não é, para conseguir preço menor tem que comprar em escala e volume maior.

Outra coisa é a medicação de fora, a medicina tem apostado em medicação de última geração, sem muitos efeitos colaterais, antigamente tinha remédio que adoecia em vez de curar... (risos) Curava uma coisa e provocava outra doença. Acredito que nosso diferencial hoje em dia é um tipo de parceria com os laboratórios. Você sabia que se usar um remédio com frequência e ele não constar na rede dos medicamentos do governo, você pode cadastrar e conseguir desconto por algum tempo na medicação? Agora, por aí tem muita coisa perigosa, falsificação, muita coisa mesmo. Então vem a questão da confiança na marca, o consumidor do setor farmacêutico é diferença, ele entra em uma loja não só com o cartão de crédito, ou com seu poder de compra seja ele o que for, ele entra na loja buscando resolver um problema, ele procura uma esperança.

Mas para resumir, vocês da administração sabem, que temos que ter produto, preço e praça. Praça sempre tem, o resto tem que buscar.

4 -Então isso significa que rede Drogaria Familiar irá resistir a nacionalização do mercado? Como é isso, essa modernidade na oferta de serviços e essa tradição em

seus valores, a mineirice. Ou o Senhor considera que já está nos grupos dos controladores do setor?

Tenho que pensar para responder. Resistir não sei se dá, não sei se estão nos atacando. Vejo muita rede entrando por aqui mas vejo saindo também e temos que respeitar o concorrente. Você falou em modernidade e mineirice, interessante vou tomar nota. Temos orgulho de sermos mineiros e se ainda não fomos para fora é porque temos os pés no chão. Controladores...bem em minas os números mostram.

5 - O que significa ter os pés no chão?

Professora, não adianta você abrir e fechar, entende? Negócio para ter sucesso tem que ter planejamento, coragem para empreender até onde for possível. Não podemos administrar os negócios só da cadeira do escritório, entende?

6- Presidente, e a abertura de capital da empresa na bolsa faz planos da Drogaria Familiar?

Nós costumamos não dizer "que desta água nunca beberei". Já fomos mais resistentes, hoje é um assunto que os acionistas já falam, mas sem nenhuma definição. Do jeito que está vem dando certo, mas tudo tem o tempo para ser resolvido.

7 - O Senhor se lembra quando enviaram aqueles funcionários para os Estados Unidos? Qual era o objetivo?

Lembro. Foi uma revolução e uma atitude de coragem do presidente da segunda geração com aval do fundador. Mas foi uma coisa muito boa, ir lá fora e ver o que está acontecendo, procurar oferecer conforto aos clientes, treinar os funcionários, são virtudes que um administrador tem que ter. Na época ainda não tínhamos por aqui muita coisa em *drogstore*. Eu assumi a presidência em 2003, já estava praticamente tudo feito.

Entrei par a empresa formalmente nos anos de 80, meu irmão era um homem muito criativo e ele reforçou e não deixou acabar com as ideias que foram surgindo e

mesmo que trouxeram de lá. Por que o comum em empresa é mudar, inovar e não ter continuidade.

8 -E qual é o mérito então na atual gestão, nas considerações do Senhor?

Olha, acho que tenho mais punho de ferro, controle de estoque, as políticas financeiras aqui são firmes. Não sei se é mérito, mas dou continuidade às ações sociais, quer um convite para show do dia 18 agora? Vou te dar 3 em área coberta. Voltando ao mérito, você que estudou tanto é que deveria me responder. Seu estudo é empresa familiar e inovação, afinal qual foi a sua resposta?

9 - Presidente, obrigada pelo tempo, eu trarei a resposta.