

FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

EVANDRO DA PAIXÃO DE SOUZA

**O DESAFIO DA CONTINUIDADE NO PROCESSO SUCESSÓRIO
EM UMA EMPRESA FAMILIAR:
Um estudo de caso de uma indústria moveleira
na região norte de Belo Horizonte**

PEDRO LEOPOLDO – MG
2012

EVANDRO DA PAIXÃO DE SOUZA

**O DESAFIO DA CONTINUIDADE NO PROCESSO SUCESSÓRIO
EM UMA EMPRESA FAMILIAR:
Um estudo de caso de uma indústria moveleira
na região norte de Belo Horizonte**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão e Competitividade

Linha de Pesquisa: Inovação e Organizações

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Vera L. Cançado

Pedro Leopoldo - MG
Fundação Pedro Leopoldo

2012

Aos guerreiros empreendedores deste Brasil que, indiferentemente a sua formação, acreditam em seu sonho e potencial, assumindo riscos e responsabilidades muitas vezes desconhecidos.

AGRADECIMENTOS

À minha amada esposa Ana Paula, obrigado por tamanho amor, incentivo, paciência e compreensão em mais esta etapa de nossas vidas.

À Nádia Nicolich, amiga ímpar com a qual passei bons momentos nesta jornada, agradeço a alegria, a troca de conhecimento e carinho.

Ao escritor Jorge Patrício de Medeiros Almeida, obrigado pelo incentivo.

Aos familiares e funcionários da empresa em estudo, obrigado pela prontidão e rapidez nas informações prestadas.

Aos professores Tarcísio Afonso, Mauro Calixta Tavares, Domingos Girolletti Eloisa Guimarães e Maria Celeste Vasconcelos, muito obrigado pelo incentivo durante todo o curso.

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Vera L. Cançado, obrigado pela compreensão, esmero e paciência durante a orientação.

RESUMO

Para as empresas familiares, maioria tanto no Brasil quanto no exterior, inicia-se a conscientização de que os estudos das práticas administrativas têm por objetivo assegurar o desenvolvimento das organizações e garantir sua existência no decorrer dos anos. Para tanto, é evidente a necessidade de estudos que proporcionem soluções a problemas relacionados a esse tipo de empreendimento. Dessa forma, o ciclo de desenvolvimento e a sucessão em empresas familiares são assuntos que necessitam de maior compreensão. A partir dessa ideia, apresenta-se a questão-chave desta dissertação: como se dá do processo sucessório na empresa Alfa? Tem-se por objetivo identificar e analisar o processo sucessório nessa empresa, indústria do ramo moveleiro atuando desde 1993 no mercado nacional, cuja atividade-fim é a fabricação de móveis para escritórios. Em relação ao ciclo evolutivo, adotou-se, como referência, o modelo tridimensional de Gersick *et al.* (2006), considerando que a empresa familiar coexiste em três eixos: Família, Propriedade e Gestão/Empresa. Em relação ao processo sucessório, adotou-se, como referência, a abordagem de Oliveira (2010). Foi realizado um estudo de caso, de caráter qualitativo, na empresa Alfa. A coleta de dados se fez por meio de análise em documentos e por meio de entrevistas, a partir de um roteiro semiestruturado. Participaram das entrevistas membros da família proprietária, familiares não quotistas, empregados e gestores não pertencentes à família. Os resultados apontaram que, no eixo da propriedade, a empresa encontra-se no estágio da sociedade de irmãos, comprovado pela divisão das quotas de capital registradas em alteração contratual. No eixo da família, a empresa passa pelo estágio do trabalho em conjunto verificado por meio da presença da 1ª e da 2ª geração trabalhando simultaneamente no empreendimento. No eixo da gestão/empresa, caracteriza-se pelo estágio expansão/formalização, tendo em vista as atividades de execução da nova planta industrial e a ampliação dos meios de distribuição que vêm ocorrendo atualmente. Apesar de os negócios mostrarem-se em fase de expansão, identificou-se que o processo de profissionalização ainda está em fase embrionária e que o processo sucessório ocorreu de maneira abrupta em 2006.

Palavras-chave: Empresa familiar, ciclos de vida, sucessão.

ABSTRACT

For family companies, which are a majority in Brazil and overseas, awareness is being developed showing that studies in administrative practices have the objective of guaranteeing the development of organizations and their existence through the years. Therefore, it is evident that there is a need for studies which give solutions to problems regarding this kind of enterprise. Thus, the development cycle and succession in family companies are issues which need greater understanding. From this concept, the key issue in this dissertation is presented: How the succession process happens in Alfa Company. The objective is to identify and analyze the succession process in the company, an industry in the furniture business that has been in the market since 1993. The company's activity is to manufacture office furniture. Regarding the evolutionary cycle, the reference adopted was the tridimensional Gersik, Davis, Hampton and Lansberg (2006) model, considering that the family company coexists in three axes: Family, Property and Management/Company. Regarding the succession process, the reference adopted was Oliveira's (2010) approach. A qualitative case study was done in Alfa Company. Data collection was done through document analysis and interviews in a semi structured guide. Participating in the interviews were the owner's family members, non-quota-holder family members, employees and managers who are not family members. The results showed that in the property axis the company is in a brother society stage, shown by the division of capital shares registered in contractual alterations. In the family axis the company is going through the joint work stage verified by the presence of 1st and 2nd generation working simultaneously in the business. The management/company axis is characterized by the expansion/formalization regarding the activities to execute the new industrial plant and increase the distribution means that have been in place at the moment. Although business is in expansion, it was identified that the professionalization process is still embryonic and the succession process was done abruptly in 2006.

Key words: Family company, life cycles, succession.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo dos três círculos da Empresa Familiar	18
FIGURA 2 – Modelo Tridimensional de Desenvolvimento e Avaliação do Negócio Familiar	19

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Comparação entre Definições de Empresas Familiares	13
QUADRO 2 – Sobreposição de sistemas.....	25
QUADRO 3 – Divergências entre Gerações na Empresa Familiar	29
QUADRO 4 – Regras de convivência Real x Imperfeita	39

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Conceitos e características das Empresas Familiares.....	13
2.2 Histórico das empresas familiares brasileiras	15
2.3 Estágios de desenvolvimento da empresa familiar	17
2.3.1 A dimensão de desenvolvimento da propriedade	20
2.3.2 A dimensão de desenvolvimento da família	21
2.3.3 A dimensão de desenvolvimento da empresa.....	23
2.4 Os conflitos nas empresas familiares	24
2.5 O processo sucessório	29
2.5.1 O planejamento do processo sucessório em empresas familiares	31
2.5.2 Processo de sucessão familiar.....	34
2.5.3 Processo de sucessão profissional	37
2.5.4 Governança na Empresa Familiar.....	40
3. METODOLOGIA.....	45
3.1 Caracterização da Pesquisa	45
3.2 Modelo de Pesquisa	46
3.3 Unidade de Análise e Observação	46
3.4 Técnicas de Coleta de Dados.....	47
3.5 Técnicas de Análise e Tratamento dos Dados	48
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	49
4.1 Histórico da empresa	49
4.2 Caracterização do eixo da família.....	51
4.3 Caracterização do eixo propriedade	55
4.4 Caracterização do eixo empresa/gestão.....	56
4.5 O processo de sucessão	59
4.6 A gestão dos conflitos.....	62
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICE	71

1 INTRODUÇÃO

As empresas de origem familiar constituem a base da economia mundial. Segundo Gersick *et al.* (2006), essas empresas ocupam uma dimensão muito grande na economia e são iniciadas por empenho e investimento de indivíduos empreendedores e seus familiares. De acordo com Bernhoeft e Gallo (2003), as empresas familiares possuem certas similaridades: foram fundadas por pessoas com espírito empreendedor, na grande maioria sem conhecimentos empresariais e teóricos, que, em um determinado momento do passado, assumiram com coragem e ousadia os riscos de gerir um novo negócio.

Para Oliveira (2010), a empresa familiar é aquela que se caracteriza pela sucessão do poder de decisão, de forma hereditária, dentro de uma ou mais famílias. Segundo Beldi *et al.* (2010), a empresa, para ser considerada familiar, deve estar identificada com uma família há pelo menos duas gerações, pois o movimento entre gerações é o que caracteriza as fases de envolvimento da família com a empresa. Lodi (1998) cita Donnelley (1964) para afirmar que a empresa familiar é aquela que se identifica com uma família no mínimo por duas gerações, sendo essa ligação resultante de uma influência recíproca. Nesta dissertação, optou-se por definir a empresa familiar como aquela na qual o controle e/ou a gerência encontram-se submetidos a uma família (ou a várias famílias), transferidos entre gerações e influenciados por seus valores e crenças.

O interesse em estudar esse tipo de empresas vem crescendo, visto que o mercado nacional, movimentado em grande parte por micro e pequenas empresas, muitas das quais familiares, vive o dilema da continuidade dos negócios. Essas empresas esbarram na dificuldade de um processo de sucessão adequado. Para Lodi (1998), o pior dos conflitos que envolvem as empresas familiares, o conflito do momento da sucessão, normalmente resulta de problemas estruturais da família, enraizados anos atrás.

A sucessão pode ser entendida, segundo Bernhoeft e Gallo (2003), como a transferência de liderança, do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a futura que virá dirigir, sendo observado como um acontecimento complexo no ambiente empresarial, seja ele familiar ou não. Segundo Oliveira (2010, p. 11), “o

processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar”.

Estudos demonstram, segundo Oliveira (2010), que, nos EUA, as empresas familiares são responsáveis por cerca de 55% do Produto Interno Bruto (PIB) e representam aproximadamente 40% do faturamento das empresas do país. Apesar da relevância da participação de empresas familiares na economia mundial, aproximadamente 40% dessas empresas não ultrapassam o primeiro ano de vida, e 70% das empresas familiares encerram suas atividades com a morte de seu fundador. Ainda segundo Oliveira (2010), o ciclo de vida médio das empresas americanas não familiares é de 45 anos, e o das empresas familiares é de 24 anos. Já no caso brasileiro, os dados apresentados pelo autor indicam que o ciclo médio de vida das empresas não familiares é de 12 anos, e o das empresas familiares, nove anos. No Brasil, apenas 30% das empresas familiares passam para segunda geração, e apenas 5% conseguem chegar à terceira.

Apesar das dificuldades de sobrevivência das empresas familiares, no final da década de 1980, de cada 10 empresas brasileiras, nove eram familiares, tendo o seu controle com uma ou mais famílias (OLIVEIRA, 2010). Se, por um lado, números e estatísticas sobre empresas familiares são pouco confiáveis, pois cada estudo cita uma estimativa diferente, apresentando divergências nos cálculos, por outro, segundo Petry e Nascimento (2009, p.110):

São essas significantes estatísticas que mantêm o elevado interesse que o assunto vem despertando nos meios acadêmicos, pois a continuidade das empresas requer, também, que a sucessão seja tratada como um processo, não como um evento. Por conseguinte, seu modelo de gestão deve estar estruturado, também, para esse objetivo.

Assim, estudos sobre o processo sucessório em empresas familiares têm sido um dos temas muito pesquisados na academia, segundo Gersick *et al.* (2006). De forma semelhante, o estudo sobre os ciclos de vida das empresas familiares vem-se mostrando cada vez mais relevante, principalmente após os autores terem apresentado os ciclos de desenvolvimento dessas empresas. Os estudos realizados por Gersick *et al.* (2006) deram a possibilidade de análise da evolução da empresa familiar nas três dimensões: a família, a propriedade e a gestão/empresa. Esses estudos resultaram na melhor compreensão das relações entre familiares e de seus interesses em relação à gestão e à propriedade.

Os processos de gestão e de sucessão podem apresentar-se como fonte de discórdias e brigas internas que, se não bem administradas, tendem a causar mais do que conflitos, podendo culminar na extinção das empresas, como o ocorrido com o Grupo Matarazzo¹. Quando bem gerenciados, levam as empresas ao sucesso, conforme exemplos brasileiros apresentados por Beldi *et al.* (2010):

- empresas em segunda geração: Alfaprint, fundada em 1986 no ramo de tecnologia gráfica; TAM Linhas Aéreas, fundada em 1961 no ramo de transporte de passageiros;
- empresas em terceira geração: Usina Zanin, fundada em 1952 no ramo de produção de álcool e açúcar; Grupo Papaiz, fundado em 1947, na Bolonha, Itália. Em 1952, é transferido para o Brasil, atuando no ramo de fechaduras;
- empresas em quarta geração: Lupo, fundada em 1921 no ramo do vestuário; Grupo Votorantim, fundado em 1918, atuante em papel e celulose;
- empresa de quinta geração: Santelisa Vale, oriunda da fusão da Cia. Energética Santa Elisa e da Cia. Açucareira Vale do Rosário, atuante no ramo de álcool e açúcar;
- empresa de sexta geração: Grupo Gerdau, fundado em 1901, sendo hoje o 13º maior produtor de aço do mundo.

Tradicionalmente, nas empresas familiares, costuma-se impor responsabilidades aos familiares sucessores, que, muitas vezes, não têm a devida capacitação para o exercício do papel. De acordo com Bernhoeft e Gallo (2003, p.13), “Ser filho de um pai brilhante é um desafio para o qual muitos herdeiros não estão preparados”. Beldi *et al.* (2010) ainda ressaltam que a família tem papel de destaque na escolha profissional dos herdeiros. Esse sistema patriarcal visa assegurar a continuidade do modelo de gestão.

De acordo com Bernhoeft e Gallo (2003), para que a sucessão aconteça de forma madura, fazem-se necessários planejamento, esforço e, principalmente, paciência, não podendo ser adiada para quando faltar o fundador.

¹ Grupo Matarazzo: foi considerado o maior complexo industrial da América Latina. Fundado por Francesco Matarazzo, um imigrante italiano, sua primeira empresa foi uma casa de banha na cidade de Sorocaba - SP. Na década de 1940, o grupo compunha mais de 350 empresas, dentre elas portos, estaleiros e metalúrgicas.

Para melhor entender esse processo de sucessão, buscou-se estudar uma empresa cuja principal atividade econômica é a industrialização de móveis para escritórios. Essa empresa, aqui denominada Alfa (nome fictício), encontra-se na transição da primeira para a segunda geração e vem enfrentando os seguintes problemas:

- a empresa assume proporções incompatíveis com a direção de uma única pessoa, ou seja, o processo de crescimento pelo qual a empresa passa obriga que outros colaboradores assumam papéis distintos na organização, pois uma única pessoa não consegue mais administrar as diversas áreas da empresa;
- o fundador, focado no processo de produção, necessita delegar funções burocráticas a profissionais voltados para áreas administrativas e comerciais; e
- o fundador, aproximando-se da terceira idade, começa apresentar sinais de cansaço e de desapego pela empresa.

A partir desse contexto, elaborou-se a questão norteadora desta pesquisa: como se dá o processo sucessório na empresa Alfa?

O objetivo geral deste trabalho é identificar e analisar o processo sucessório na empresa Alfa. Para tanto, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- descrever o histórico da empresa Alfa;
- analisar o desenvolvimento do processo sucessório na empresa Alfa;
- analisar os possíveis conflitos decorrentes do processo sucessório na empresa Alfa.

De forma a atingir esses objetivos, foi realizado um estudo de caso descritivo e qualitativo, no qual foram coletados dados secundários na documentação da empresa e dados primários, por meio de entrevistas, com pessoas-chave que detinham conhecimento sobre os três subsistemas: propriedade, família e gestão.

A contribuição prática deste estudo se faz no sentido de buscar um melhor entendimento de fatores que possam auxiliar na preservação e perpetuidade dessa empresa. O conhecimento adquirido pelo pesquisador poderá permitir a aplicação em empresas familiares, visando gerenciar e administrar os referidos fatores de risco no futuro.

A contribuição teórica relaciona-se ao melhor entendimento do processo sucessório, fato inevitável para empresas familiares que prosperam ou se mantêm com o passar dos anos. Essa perpetuidade, segundo Bernhoeft e Gallo (2003), implica preparação e planejamento no processo sucessório.

A justificativa para realização deste estudo se faz por se tratar de um tema inevitável para continuidade da empresa, que requer, segundo Bernhoeft e Gallo (2003), preparação, planejamento e paciência.

Neste projeto, além deste primeiro capítulo, no qual se apresenta a Introdução, no segundo capítulo é apresentado o Referencial Teórico, com o conceito e as características das empresas familiares, o histórico das empresas familiares brasileiras, o relacionamento de propriedade, família e empresa, os conflitos nas empresas familiares e o processo de planejamento da sucessão. No terceiro capítulo, destinado à Metodologia, são apresentados métodos e técnicas para o desenvolvimento do estudo. No quarto capítulo, são apresentadas as análises dos dados pesquisados, com um relato histórico da empresa em estudo. Em seguida, são identificados os estágios de desenvolvimento da empresa com base no modelo tridimensional desenvolvido por Gersick *et al.* (2006), juntamente com uma análise do desenvolvimento do processo sucessório. Por fim, um exame dos conflitos decorrentes do processo de sucessão. No quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais e as recomendações deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se, nesta seção, um histórico das empresas familiares brasileiras; em seguida, o conceito e as características da empresa familiar, juntamente com o modelo tridimensional de desenvolvimento proposto por Gersick *et al.* (2006), o qual demonstra o relacionamento de propriedade, família e empresa. Na sequência, abordam-se os conflitos nas empresas familiares, seguidos pelo processo sucessório com o planejamento da sucessão, a sucessão familiar, a sucessão profissional e a governança familiar.

2.1 Conceitos e características das Empresas Familiares

Existem várias conceituações e caracterizações de empresa familiar. Segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007), a dificuldade para se obter um consenso deriva do fato de que algumas definições centram-se mais no conteúdo, algumas, no objetivo, e outras, na forma das empresas familiares. Devido a esse fato, alguns estudiosos propõem definições concretas sobre o conceito da empresa familiar, ao passo que outros se limitam a descrever quais são as características diferenciais em relação a outros tipos de empresas.

Em uma tentativa de identificar pontos semelhantes entre os principais conceitos existentes sobre a empresa familiar, o QUADRO 1 tem por intenção apresentar uma visão geral das definições propostas.

QUADRO 1 – Comparação entre Definições de Empresas Familiares

AUTOR(ES)	CONCEITO	FOCO
Donelley (1964)	Uma empresa é considerada familiar quando se tem identificado com pelo menos duas gerações com uma família e quando essa ligação tem influenciado a política da companhia e os interesses da família.	Duas gerações da família; influência na empresa
Barry (1975)	Duas gerações da família; influência na empresa.	Controle familiar.
Dyer (1986)	A empresa familiar é uma organização na qual as decisões com relação a propriedade e/ ou gerenciamento são influenciadas pela ligação com uma família ou famílias.	Gerenciamento – propriedade familiar.

Bernhoeft (1989)	É aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família, ou que mantém membros da família na administração dos negócios.	Família – história e direção
Barnes e Hershon (1994)	A empresa familiar é uma propriedade controlada por um indivíduo ou por membros da família.	Propriedade
Tagiuri e Davis (1996)	São empresas nas quais dois ou mais membros da família influenciam a direção dos negócios por meio de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade.	Família – gestão – propriedade
Lodi (1998, p. 6)	“[...] é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”.	Tradições e valores familiares
Ricca (1998, p. 9)	“Empresa familiar é aquela onde a família detém o controle por pelo menos duas gerações e nas quais existam interesses mútuos tanto em termos de políticas estabelecidas como em relação aos propósitos da família”	Família – duas gerações
Chua, Chrisman e Sharma (1999)	Aquela gerida com a intenção de moldar ou persuadir a visão do controlador por meio da coalizão dominante e controle dos membros da mesma família ou de um pequeno grupo de famílias.	Controle por membros da família
Lanzana e Constanzi (1999)	Um ou mais membros de uma família exerce controle sobre a empresa por possuir a propriedade do capital.	Propriedade familiar
Danes <i>et al.</i> (2002)	A transferência da autoridade familiar é fator preponderante para o sucesso do negócio e está relacionada à natureza da socialização dos processos entre as gerações.	Autoridade familiar – Sucessão
Suehiro e Wailerdsak (2004)	[...] propriedade e controle estão nas mãos de um grupo com laços de parentesco, de sangue ou por casamento, ou seja, uma família.	Propriedade – família
Brockhaus (2004)	É aquela na qual a transferência de autoridade na gestão de empresas familiares entre as gerações é uma característica que perdura por muitos anos.	Gerenciamento influenciado pelo fundador
Gersick <i>et al.</i> (2006)	É aquela na qual ocorre a interseção entre os subsistemas propriedade, família e gestão.	Propriedade – família – gestão
Uhlner (2006)	Empresa que tem a maior parte da propriedade nas mãos de uma família e na qual pelo menos dois membros da mesma família ou são proprietários e/ou gerenciam a empresa juntos.	Propriedade – família – gestão
Grzybovski (2007, p. 112)	“Conjunto de relações sociais estabelecidas entre membros de um grupo social, orientados pela lógica familiar, que se dão no espaço empresarial, o qual envolve elementos simbólicos, étnicos e culturais do contexto”.	Família – gestão
Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 4)	“[...] a propriedade ou o controle sobre a empresa; o poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família; a intenção de transferir a empresa a futuras gerações e a concretização disso na inclusão de membros dessa nova geração na própria empresa.”	Propriedade – gestão – sucessão

Fonte: CANÇADO *et al.* (2011) (adaptado)

Diante da exposição do quadro, optou-se por definir a empresa familiar como aquela na qual o controle e/ou a gerência encontram-se submetidos a uma família (ou a várias famílias), transferidos entre gerações e influenciados por seus valores e crenças.

Para compreensão da empresa familiar brasileira, fazem-se necessárias uma retrospectiva histórica e uma análise de seu desenvolvimento no país.

2.2 Histórico das empresas familiares brasileiras

A história das empresas familiares no Brasil está ligada às capitâneas hereditárias, no início do século XVI, segundo Oliveira (2010). Pelo fato de serem hereditárias, as capitâneas eram transferidas, por herança, aos descendentes daqueles que administravam essas terras. Segundo o autor, houve a necessidade de segmentar essas capitâneas para que existisse a possibilidade de melhor administração. Diante desse fato, as capitâneas foram subdivididas e entregues a herdeiros e parentes, que deram início a outros empreendimentos necessários à vida comunitária, como, por exemplo, as estradas e os centros de distribuição entre outros empreendimentos imperativos.

Contudo, Portugal proibia o desenvolvimento de indústria e comércio na colônia, gerando atraso econômico e intelectual que inviabilizou os negócios familiares. Segundo Amendolara (2005), anos mais tarde, surgiram os primeiros sinais da indústria juntamente com a cultura do café. Já na segunda metade do século XIX, em uma segunda fase evolutiva, Amendolara (2005) apresenta que, devido à escassez de trabalho na Europa, muitos jovens, em busca de enriquecimento, se aventuraram a vir para o Brasil, deixando para trás família e enfrentando os riscos de um país imenso e ainda despovoado. O sonho de fazer fortuna rápida fez com que o imigrante trabalhasse duro, de sol a sol, privando-se até mesmo dos recursos básicos, em busca de uma poupança que lhe garantisse o tão esperado retorno à pátria.

Graças a persistência e muito trabalho, os imigrantes acabaram se transformando de assalariados em pequenos proprietários rurais. Embora muitos imigrantes não tenham concretizado o desejo do regresso à terra natal, alguns

começaram a sair do isolamento das colônias do interior indo em direção às cidades, misturando-se com outros brasileiros e com outros imigrantes (AMENDOLARA, 2005).

Já outros imigrantes optaram, de início, por permanecer nas cidades, sobrevivendo de atividades comerciais, de acordo com Vidigal (1996), surgindo, então, os primeiros empreendedores, que, anos mais tarde, seriam conhecidos por todo o país como empresários de sucesso. Como exemplo, Vidigal (1996) cita Francesco Matarazzo, imigrante italiano, e o português Antonio Pereira Ignacio, conhecido como o fundador do Grupo Votorantim.

O movimento imigratório deu origem a inúmeras empresas familiares no Brasil, algumas dessas fundadas, também, por brasileiros, e não somente por imigrantes, segundo Oliveira (2010). Essas empresas foram fundadas e eram dirigidas por homem rústico, com pouca instrução, que juntou economias para fundar um pequeno negócio nos fundos de sua residência. Tinha como aliadas apenas as habilidades de artesão, a curiosidade e a vontade de trabalhar, bem como o trabalho da família.

Amendolara (2005) afirma que as empresas brasileiras surgiram em um momento de dificuldade, no qual, em muitos casos, o empreendedor, em sua luta pela sobrevivência, contava apenas com a dedicação da esposa e dos filhos para gerir seu negócio.

Segundo Vidigal (1996), no período pós-segunda guerra, com o surgimento da indústria automobilística no Brasil e com sua rápida expansão, o país viveu um novo surto industrial. Desde o Plano de Metas de JK até a criação das grandes empresas estatais, todo empreendimento que se iniciou foi obra da iniciativa privada, com base fundamentalmente na empresa familiar.

De acordo com Lanzana e Constanzi (1999), em 1990, com a abertura do mercado nacional, a economia brasileira passou a seguir as regras internacionais. Diante da concorrência das empresas estrangeiras, as empresas familiares brasileiras passaram a ter novos adversários com diferentes tecnologias. Após o incremento do Plano Real, muitas organizações nacionais tiveram que se adaptar novamente às exigências do mercado, visto que, com a moeda fortificada, inúmeros ajustes econômicos foram necessários para estabilização do mercado que, anos antes, se iniciou no processo de internacionalização. Atualmente, com o mercado mais competitivo, acentuam-se as dificuldades das empresas familiares brasileiras,

que, a partir da transformação em sua estrutura produtiva, bem como diante de suas características, mostram-se menos eficazes no cenário econômico internacional. Essa situação indica que a sustentabilidade desse tipo de empresa dependerá cada vez mais da profissionalização de seus processos de gestão e da harmonia entre os interesses familiares e os empresariais.

Balancear a equação família e negócios não tem sido uma tarefa fácil. Entretanto, com a popularização do modelo de desenvolvimento do negócio familiar, houve a possibilidade de se estudar a evolução das etapas de início, expansão e maturidade dos ciclos familiares e da transmissão da propriedade. Assim, alguns autores, como Bernhoeft e Gallo (2003), bem como Gersick *et al.* (2006), afirmam ser possível analisar os principais desafios de cada uma das etapas buscando melhorar os processos de tomada de decisão, de gestão e de sucessão na empresa familiar, bem como os conflitos inerentes a esse processo.

2.3 Estágios de desenvolvimento da empresa familiar

O modelo dos três círculos, base para a análise do modelo de desenvolvimento do negócio familiar, caracteriza o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família, segundo Gersick *et al.* (2006). Esse modelo, que teve seus primórdios na década de 1970, é capaz de captar a essência da empresa familiar e possibilita também a identificação de possíveis fontes de conflitos, das aspirações e das prioridades dos integrantes de cada um desses subsistemas.

Gersick *et al.* (2006, p. 7) afirmam que

A razão pela qual o modelo dos três círculos teve uma aceitação tão ampla é que ele é teoricamente elegante e imediatamente aplicável. É uma ferramenta muito útil para compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilema de papéis, prioridades e limites em empresas familiares.

A empresa familiar é composta de vários públicos. Com base no modelo dos três círculos (FIG. 1), Gersick *et al.* (2006) propõem-se a esquematizar os diferentes âmbitos que coexistem nas empresas familiares. Cada uma das distintas áreas representa diferentes agentes envolvidos na empresa familiar.

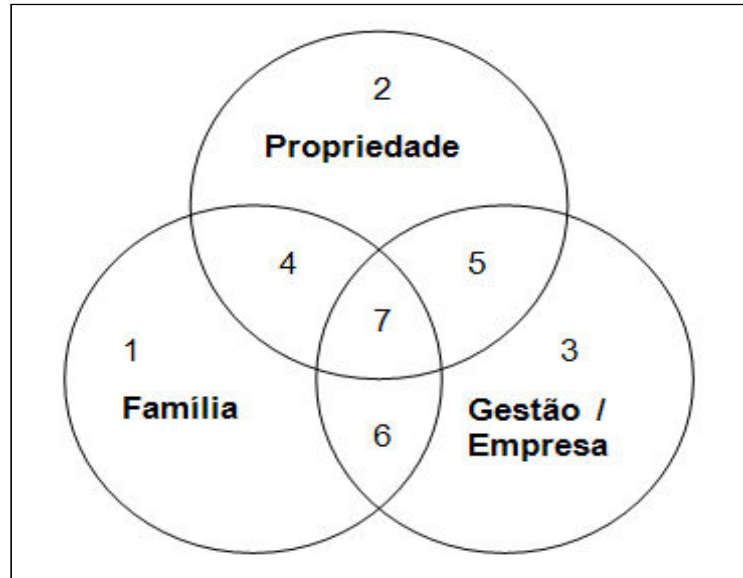


FIGURA 1 – Modelo dos três círculos da Empresa familiar

Fonte: GERSICK *et al.*, 2006, p. 6.

- a) 1 - Família: nesse grupo são incluídos todos os familiares que não possuem ações ou quotas e não exercem funções diretivas na empresa. Como exemplo, têm-se cônjuges, filhos mais novos e outros familiares desvinculados.
- b) 2 - Propriedade: esse grupo refere-se às pessoas ou entidades que possuem ações ou quotas da empresa familiar, mas não pertencem à família nem exercem função diretiva.
- c) 3 - Gestão: diretores ou gestores de diferentes níveis que não fazem parte da família e que não possuem nenhuma participação no capital. Esses profissionais são essenciais para o funcionamento da empresa.
- d) 4 - Família e propriedade: alguns membros da família podem ser proprietários, mas não ocupam cargos de responsabilidade. Possuem determinada porcentagem de ações ou quotas para auferir renda.
- e) 5 - Propriedade e gestão: esse espaço destina-se a indivíduos com participação na propriedade e que desenvolvem funções de direção, sem pertencer à família que detém o controle da empresa. Exemplifica-se esse papel como os diretores não familiares que podem ser recompensados com ações ou quotas da empresa.
- f) 6 - Família e gestão: compreende membros da família que desenvolvem funções diretivas, mesmo sem possuir ações ou quotas. Exemplifica-se com

filhos que trabalham na empresa, colaborando com o pai, o qual detém a totalidade das quotas.

- g) 7 - Família, propriedade e gestão: contempla o espaço de interseção dos três círculos e refere-se aos membros da família proprietária que possuem ações ou parte da propriedade da empresa, ocupando ainda cargos de direção. No caso de empresas de primeira geração, os fundadores são bons exemplos desse agente.

Após os estudos iniciais sobre a empresa familiar, houve, em um segundo momento, o desenvolvimento de outro modelo. Segundo Gersick *et al.* (2006, p. 16), “O resultado da adição do desenvolvimento ao longo do tempo aos três círculos é um modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar”. Para os autores, toda empresa progride até certo ponto em cada um dos eixos, apresentados na FIG. 2:

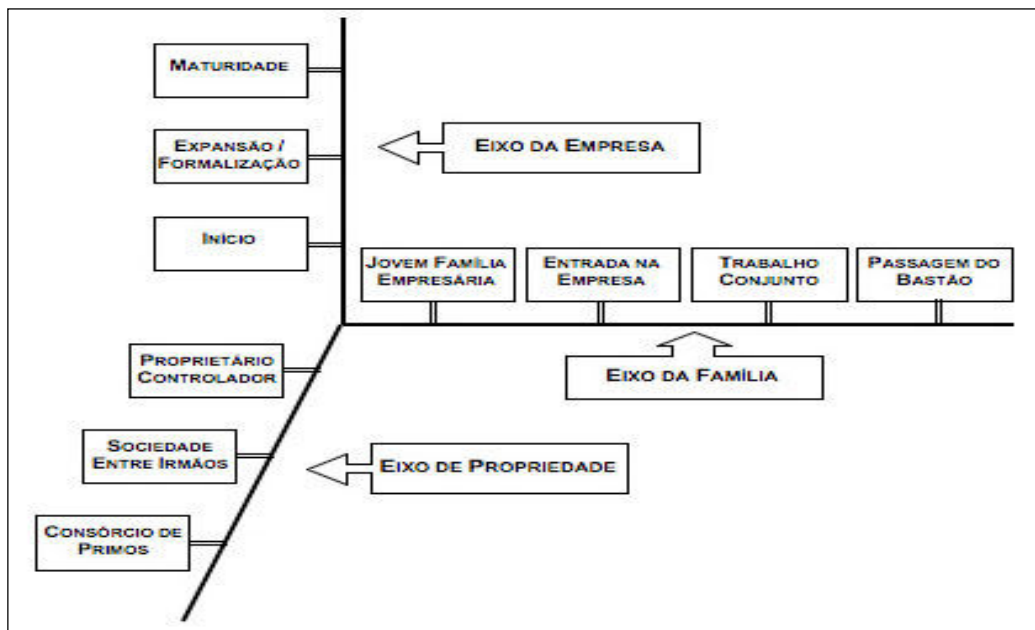


FIGURA 2 – Modelo Tridimensional de Desenvolvimento e Avaliação do Negócio Familiar
Fonte: GERSICK *et al.*, 2006, p. 17.

Segundo Gersick *et al.* (2006), cada uma das fases caracteriza-se por configurações e desafios diferentes; à medida que a empresa familiar se desloca para um novo estágio em qualquer das dimensões, assume nova forma, com novas características.

2.3.1 A dimensão de desenvolvimento da propriedade

Segundo Gersick *et al.* (2006), normalmente a empresa familiar surge com um único proprietário (e sua família, esposa e filhos); em seguida, passa pela sociedade de irmãos (os filhos do fundador), podendo chegar ao consórcio de primos (os netos do fundador).

O primeiro estágio é o início propriamente dito, no qual o proprietário controlador tem o domínio da empresa de forma centralizada; no segundo estágio, o da sociedade entre irmãos (filhos do fundador), o controle acionário passa a ser de dois ou mais irmãos, aos quais compete o desafio de desenvolver um processo para o controle dividido entre os sócios; e o terceiro estágio, que é o consórcio de primos, caracteriza-se pelo controle de primos acionistas de diferentes ramos da família. Para Gersick *et al.* (2006), nesse ponto, as empresas familiares tendem a ser maiores e mais complexas e têm como desafio criar um mercado de capital para a empresa familiar.

Essa cadeia de progressão da propriedade pode ser entendida como uma sequência previsível de estágios. Contudo, não é determinada de forma inalterável. Algumas empresas possuem a forma híbrida de propriedade, ou seja, podem ser “controladas por um grupo de irmãos, mas também com alguns primos acionistas e talvez até mesmo gerenciadas pelos primos minoritários”. (GERSICK *et al.*, 2006, p.31). Essa situação ocorre quando há transição de um estágio para outro, sendo comuns etapas intermediárias, que podem ser passageiras ou durar meses e anos.

As empresas familiares normalmente começam modestas, embora algumas adquiram expressivas receitas ainda na primeira geração. De acordo com Gersick *et al.* (2006), no âmbito do Proprietário Fundador, as empresas familiares possuem como característica o controle da propriedade centralizado nas mãos de uma pessoa ou casal e, caso haja outros proprietários, esses possuem apenas participação simbólica, não exercendo nenhum tipo de autoridade. Nessa fase, os maiores desafios são as fontes de financiamento e capitalização, o equilíbrio entre ter o domínio do negócio e permitir a entrada de interessados, além de iniciar o processo de preparação para geração seguinte.

Já no âmbito da sociedade de irmãos, o controle pode ser partilhado. Pode, ainda, haver outros sócios da primeira geração ou até mesmo netos do

fundador. No entanto, nesse estágio da empresa, esses exercem pouca influência. Aqui, pode-se ver a forma híbrida dos dois estágios: quando o pai dentro da empresa possui um papel ativo, mas o controle já passou para os filhos.

Para Gersick *et al.* (2006), o estágio da sociedade entre irmãos caracteriza-se por ser a empresa administrada por dois ou mais irmãos que possuem efetivamente o controle. Seus principais desafios são a capitalização de recursos, o desenvolvimento de um processo de partilha do controle entre os proprietários e o controle sob os demais membros da família.

No âmbito do consórcio de primos, o controle da empresa é exercido por muitos primos de diferentes ramos da família. Normalmente, nenhum ramo possui, sozinho, ações suficientes que deem direito ao controle das decisões. Para atingir esse estágio da propriedade, são necessárias três gerações. Desse modo, o Consórcio de Primos possui relações mais complexas.

De acordo com Gersick *et al.* (2006), esse estágio caracteriza-se por haver a participação de diversos primos e uma mistura entre sócios funcionários e não funcionários. O maior desafio dessa etapa é saber administrar a complexidade da família e do grupo de acionistas, bem como a criação de um mercado de capitais para empresa familiar.

2.3.2 A dimensão de desenvolvimento da família

Considerando que as famílias estão em mudança contínua, é necessário que haja compreensão do crescimento de suas sucessivas gerações e ramificações, para que se tenha o entendimento das empresas familiares.

As famílias são as instituições sociais mais interessantes. Para melhor ou para pior, nossas famílias determinam quem somos. Elas são as fontes tanto da natureza como do estímulo do desenvolvimento individual (GERSICK *et al.*, 2006, p. 58).

Diversos acontecimentos, segundo Gersick *et al.* (2006), podem aparecer na trajetória da empresa, tais como: o começo de uma nova geração, a passagem da autoridade dos pais para os filhos, os relacionamentos entre irmãos e primos, os efeitos do casamento e da aposentadoria.

Gersick *et al.* (2006) propõem quatro estágios para explicar a dimensão de desenvolvimento da família. Esses estágios baseiam-se nas tarefas comuns de desenvolvimento e independem do tamanho ou da estrutura familiar: a Jovem Família Empresária, Entrada na Empresa, a Família que Trabalha em Conjunto e a Sucessão.

A Jovem Família Empresária caracteriza-se por ser uma geração adulta, abaixo dos 40 anos, e filhos, quando existem, abaixo dos 18 anos. Essa fase tem como desafios a composição de um empreendimento viável, a administração do relacionamento entre trabalho e família, a ampliação da família e a educação dos filhos.

Entrada na Empresa Familiar tem como característica uma convivência da geração mais antiga, compreendida entre 35 e 55 anos, descrita como de meia idade, e a geração mais recente, entre a adolescência e os 30 anos. Nessa fase, podem-se observar três questões críticas: a transição da meia-idade que os mais velhos atravessam; o processo de separação e individualização de novos adultos; e o processo pelo qual a geração mais nova inicia a carreira, optando por entrar ou não para a empresa.

A Família que Trabalha em Conjunto caracteriza-se por ter duas ou mais gerações envolvidas, ao mesmo tempo, na empresa da família. Nesse estágio, a geração mais antiga está entre 50 e 65 anos, e a mais jovem, entre 20 e 45 anos. As questões familiares mais críticas são: promover a boa cooperação e comunicação entre gerações, administrar positivamente os conflitos e as gerações de forma que possam trabalhar em conjunto.

Há um ditado segundo o qual o empreendedor constrói e o empresário perpetua a obra. No caso das empresas familiares, essa tarefa empresarial não cabe a apenas uma pessoa. É a família inteira que terá que assumir essa responsabilidade [...] (BELDI *et al.*, 2010, p. 27).

O estágio da sucessão inicia-se quando a geração mais velha está em torno dos 60 anos e termina com seu afastamento. Segundo Gersick *et al.* (2006), as principais características desse estágio são o afastamento da geração mais velha da empresa e a mudança de liderança de uma geração para outra.

2.3.3 A dimensão de desenvolvimento da empresa

Em relação ao desenvolvimento da empresa familiar, pode-se verificar três etapas: o início, que é o começo da vida empresarial, determinado por formação e sobrevivência; a expansão e formalização, constituída por uma fase de crescimento gradual; e a maturidade, quando o crescimento passa a ter uma evolução mais lenta.

Para Gersick *et al.* (2006), a modificação de um estágio para outro pode ser gradual ou drástica, mas normalmente ocorre em função de uma resposta a eventos externos que induzem a essas mudanças, ou seja, as alterações pelas quais a empresa passa baseiam-se no mercado, nos clientes, nos novos produtos. Contudo, alterações na participação acionária também podem promover alterações no crescimento organizacional.

De acordo com Gersick *et al.* (2006), o estágio de desenvolvimento da empresa em fase inicial caracteriza-se por ser uma estrutura informal e seus proprietários-gerentes atuarem no centro de todas as ações. Caracteriza-se, ainda, por estarem atreladas a um produto ou serviço, esperando uma oportunidade para que possam se estabelecer a longo prazo.

O estágio de desenvolvimento da empresa em fase de expansão caracteriza-se por uma estrutura mais funcional, com produtos estabelecidos no mercado e linhas de negócio. Os desafios desse estágio são a profissionalização da empresa, o planejamento estratégico, as políticas e os sistemas organizacionais e a administração do fluxo de caixa.

Já na fase da empresa madura, observa-se como característica principal uma estrutura organizacional mais estável, com crescimento moderado e com as rotinas organizacionais bem estabelecidas. Gersick *et al.* (2006) apontam que os maiores desafios são aceitar um novo foco estratégico, o comprometimento de gerentes e acionistas e o re-investimento. As empresas que chegam ao estágio maduro encontram inúmeras dificuldades para manter-se com um bom desempenho. Isso ocorre porque as margens de lucro já não são mais tão saudáveis e as vendas se estabilizam ou caem.

O modelo tridimensional de desenvolvimento proposto por Gersick *et al.* (2006) será a base do presente estudo. Essa referência teórica e analítica permite

considerar a empresa familiar em todas as suas dimensões e singularidades. Contudo, o modelo não se aprofunda na questão dos conflitos, bem como não contempla a sucessão, o que será complementado por outros autores.

2.4 Os conflitos nas empresas familiares

O conflito é um elemento natural nas relações humanas e empresariais e, em algumas famílias, torna-se uma prática regular de interação.

O conflito aparece sempre que os interesses colidem. A reação natural ao conflito dentro do contexto organizacional é vê-lo comumente como uma força disfuncional que pode ser atribuída a um conjunto de circunstâncias ou causas lamentáveis (MORGAN, 2010, p.159).

Ele não deve ser negado ou ignorado, pois consiste na existência de expectativas diferentes e, em alguns casos, em falhas de comunicação dentro e fora da empresa, conforme salientam Beldi *et al.* (2010). Gersick *et al.* (2006, p. 3) complementam, afirmando que:

Os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos. As pressões da empresa podem sobrecarregar e destruir os relacionamentos familiares. Quando trabalhado mal, é possível criarem-se níveis de tensão, raiva, confusão e desespero que podem destruir, de forma surpreendentemente rápida, boas empresas e famílias sadias.

Uma das maiores dificuldades que as empresas familiares enfrentam é o fato de os conflitos pessoais transferirem-se para o âmbito dos negócios. Os conflitos se tornam inevitáveis diante da superposição dos subsistemas família, propriedade e gestão. De acordo com Bernhoeft e Castanheira (1995), é fundamental separar as questões societárias e familiares da gestão. Segundo eles, é comum aos sócios não saberem diferenciar e confundirem essas relações. Não se podem misturar as figuras, os direitos e os deveres de membro da família, acionista e gestor da empresa familiar, sob pena de se permitir a instalação de conflitos de interesses entre os membros da família, prejudicando e colocando em risco o processo sucessório e o sucesso do negócio.

A compreensão da empresa e da família como sistemas inter-relacionados oferece percepção em aspectos importantes. Esse fato ocorre porque a

empresa e a família existem como sistemas independentes, mas, inevitavelmente, se sobrepõem em algum momento. Segundo Cohn (1991), é justamente nessa sobreposição que podem ocorrer os conflitos, porque as regras do sistema familiar baseiam nos laços afetivos e nas emoções, enquanto as do sistema empresarial baseiam-se na racionalidade administrativa.

As seis áreas de operação apresentadas no QUADRO 2 possuem diferentes regras quanto a participação, acordos de compensação, avaliação de atividades e de treinamento dado a membros do sistema específico.

QUADRO 2 – Sobreposição de sistemas

FINALIDADE DA FAMÍLIA	Áreas de operação	FINALIDADE DA EMPRESA
O pai é revestido de autoridade (talvez não seja o presidente da empresa).	Tomada da decisão	O presidente ou diretor executivo pode ser diferente do indivíduo que decide na família.
O nascimento impede política racional de contratação.	Participação	Contrata participantes com base em competência e experiência.
Os participantes recebem bonificações baseadas na “necessidade”.	Dinheiro	Os participantes recebem renda e benefícios com base no desempenho e na habilidade necessários.
Dá oportunidades de aprendizado destinadas a satisfazer às necessidades individuais.	Treinamento	Dá oportunidade de aprendizado destinadas a satisfazer às necessidades da empresa.
Considera os participantes como “fins”, e não como “meios”. Estimula o envolvimento e a participação.	Exame	Considera os participantes como “meios”, e não como “fins”. Estimula o desenvolvimento com a finalidade organizacional.
Sem diferenciação entre participantes.	Reconhecimento	Reconhece e recompensa realizadores de alto desempenho.

Fonte: COHN, 1991, p.21 (adaptado)

Quando a finalidade da família contradiz a finalidade da empresa, ou vice-versa, inicia-se o conflito, e o resultado é a tensão em ambos os lados. Normalmente, os dois sistemas concorrem quanto a tempo, energia e recursos financeiros. As metas inevitavelmente se chocam na maior parte do tempo e, segundo Cohn (1991), a forma como os membros da família lidam com esse choque pode gerar outras dificuldades. Assim, reconhecer a individualidade dos dois sistemas possibilita que a administração seja, em certo ponto, razoável.

A empresa familiar é uma organização socialmente complexa, segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007). Esse fato se explica pela heterogeneidade de

agentes e de papéis em interação e em constante evolução. Atualmente, no mundo empresarial, o conflito não tem sido visto como algo negativo. “Ele é, na verdade, algo inevitável, faz parte da vida das organizações sociais e contribui para seu desenvolvimento e seu processo de evolução natural” (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007, p.80). As organizações que tentam evitar a qualquer custo os conflitos acabam por ocultá-los, deixando para um momento posterior, às vezes inoportuno, a solução de um problema que se pode agravar com o passar do tempo.

A necessidade de gerenciar os conflitos parte da obrigação de mantê-los em níveis razoáveis, buscando-se mecanismos adequados para enfrentá-los e resolvê-los. Casillas, Vázquez e Díaz (2007) afirmam que é importante compreender como eles são gerados e como articular esses mecanismos de solução. Segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p.82), “Todo conflito origina-se da existência de expectativas diferentes por parte das pessoas ou grupos que compõem uma organização”. Essas expectativas e percepções diferentes dependem tanto de fatores pessoais e genéticos como o da própria experiência e história de vida. As pessoas e os grupos em sua existência acabam por incorporar conhecimentos que formam uma visão de mundo e do modo individual de como interpretam os acontecimentos. Essas diferenças possibilitam que as pessoas e os grupos criem expectativas sobre episódios futuros, e, de acordo com Casillas, Vázquez e Díaz (2007), uma expectativa nada mais é do que a projeção, no futuro, das próprias percepções do passado. Uma forma de se entender e clarear essas expectativas, prevenindo-se conflitos, é por meio da comunicação.

A comunicação entre os diferentes agentes que formam as empresas é fundamental para que diferentes percepções e expectativas sejam as mais homogêneas e, conseqüentemente, as possibilidades de conflitos sejam limitadas a riscos não tão perigosos (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007, p.83)

Há momentos nos quais os familiares optam por não se manifestar sobre certos assuntos, assim como não comunicá-los à família. Essa assimetria torna-se uma das principais causas do surgimento de expectativas diferentes. Essa falta de comunicação pode ser explicada de duas formas:

- por haver existência de interesses ocultos, de complexas explicações aos demais e de uma justificativa racional, ou seja, os interesses emocionais se contrapõem aos interesses empresariais;

- o receio do conflito estende-se no curto prazo aos processos de comunicação. Após algum problema, muitas pessoas sentem vergonha de enfrentá-lo por acreditarem ser tarde demais, deixando passar mais tempo até o momento em que não há como fugir do impasse.

Nas duas situações, a empresa desenvolve modelos negativos de comunicação e faz com que se desenvolvam processos de isolamento entre os diferentes grupos. A tendência é que cada um dos envolvidos venha substituir a falta de informações com suas próprias suposições e explicações, contribuindo para ruptura da cultura global da empresa e da família empresária, conforme descrito por Casillas, Vázquez e Díaz (2007).

Beldi *et al.* (2010) ressaltam que um dos maiores desafios das empresas familiares é o de saber separar os assuntos familiares dos assuntos empresariais. Afirmando que

A prevenção de conflitos é a melhor política a ser adotada por uma empresa familiar. Solucionar problemas no momento em que eles acontecem será muito mais difícil pelo alto grau de emoção em que podem estar envolvidos os interessados (BELDI *et al.*, 2010, p.133).

Outra característica desse tipo de empreendimento, seja um pequeno negócio ou uma grande empresa, é a existência de conflitos em virtude das diferenças entre prioridades do negócio e das preferências familiares. Segundo Beldi *et al.* (2010), nas empresas familiares, herdeiros e acionistas têm dificuldades em fazer distinção entre família, patrimônio e empresa. Contudo, essa visão é necessária para aqueles que participam do processo sucessório de modo a não confundirem deveres e responsabilidades dos diferentes papéis que deverão exercer: o de herdeiro, o de sucessor e o de familiar.

Para Lodi (1987), é um engano pensar que os conflitos surgem de grandes questões. São as pequenas contestações, problemas de procedimento e sutilezas semânticas que dão origem a grandes batalhas.

Gordon e Nicholson (2008) defendem que, no estudo da empresa familiar, dois campos distintos podem delimitar o futuro do empreendimento: um deles apoia as vantagens do trabalho em família; o outro, via de consequência, destaca apenas as dificuldades que esse grupo pode gerar para a empresa.

Para o grupo que vê vantagens no desenvolvimento de uma empresa familiar, Gordon e Nicholson (2008) destacam a importância da conversa entre os entes envolvidos, suas experiências culturais, o amor e o comprometimento com a empresa. Em relação às dificuldades, destaca-se o caos que pode ser gerado pela má condução da empresa pelo ente que não se encontra bem preparado, ou mesmo pela mistura de emoções que regem o grupo componente da empresa.

Para não prevalecer o lado negativo, o uso de medidas mais simples e um bom gerenciamento de riscos podem ser capazes de evitar o insucesso das empresas familiares. Essa análise permite não apenas descobrir o conflito entre os familiares, mas, principalmente, dá a possibilidade de resolver os problemas que possam atingir as empresas (GORDON; NICHOLSON, 2008).

Gordon e Nicholson (2008) salientam, ainda, que certos conflitos são adequados e necessários, na medida em que estimulam as pessoas, podendo gerar mudanças. O estudo dos conflitos permite avaliar as imperfeições e os desejos particulares para que haja convivência e harmonia dentro da empresa familiar, ou melhor, para que essa possa existir e progredir com o controle.

Segundo esses autores, dois aspectos dão origem aos conflitos: questões de conteúdo, o que constitui o conflito, e questões de processo, que indicam como ele é criado. O conflito é considerado como um processo quando há diferentes pessoas, com características distintas e metas singulares, para chegarem ao mesmo destino ou objetivo. Quando o conflito tem origem no relacionamento, aparecendo como aspectos de personalidade ou confiança, a situação se agrava. As pessoas da família, por estarem unidas por laços afetivos e tão íntimos, tendem a resolver esse tipo de conflito de forma natural, mas não menos intensa. Contudo, na medida em que se aumentam os envolvimento, intenções ocultas começam a aparecer.

Para Amendolara (2005), fica implícito que o princípio dos conflitos está no choque de gerações. O que comumente se vê é o desgaste das relações entre pais e filhos, iniciando-se, assim, a perda da paciência e do respeito de ambas as partes. Em um determinado momento, a consideração e a calma começam a afrouxar, o que torna inevitável o conflito entre a velha e a nova geração. Essa transformação comportamental em face das mudanças sociais e políticas se faz de forma idêntica na concepção dos objetivos dentro da empresa familiar. No QUADRO 3, são apresentados conflitos e divergências entre gerações:

QUADRO 3 – Divergências entre Gerações na Empresa Familiar

Velha Geração	Nova Geração
Forte resistência a correr riscos.	Não teme os riscos; considera-os importantes dentro dos negócios.
Administração conservadora dos recursos de caixa e dos lucros da empresa.	Grande tendência em usar os recursos de caixa para expandir a empresa.
Concentração de esforços no negócio principal da empresa.	Deseja diversificar os negócios.
Resistência a mudanças na estrutura da administração da empresa.	Deseja profissionalização da empresa.
Reinvestimento dos lucros na própria empresa.	Deseja distribuir mais dividendos e lucros.
Recusa em partilhar o poder.	Deseja maior participação de poder.

Fonte: AMENDOLARA, 2005, p.20.

Amendolara (2005) sugere que, antes de iniciar o planejamento do processo sucessório, deve-se avaliar se tanto a velha geração quanto a mais jovem desejam que a empresa continue sob a direção da família.

Cohn (1991) enfatiza que o planejamento bem-sucedido do processo sucessório pode, em alguns casos, minimizar os conflitos familiares. Assim, ressalta a importância da preparação adequada dos sucessores e do sucedido. A consequência é a redução do potencial de conflitos entre os sistemas família, propriedade e gestão.

2.5 O processo sucessório

A sucessão na empresa familiar, segundo Cohn (1991), deve ser considerada como um processo, e não como um evento. É possível que o principal equívoco cometido pelas lideranças das empresas familiares seja considerá-la como um evento. A sucessão representa a continuidade de um negócio e do nome de família e necessita de planejamento para que ocorra de maneira serena. Como nem sempre aquele que detém a propriedade de uma empresa é quem possui maior competência para gerenciá-la, a sucessão deve ser feita por meio de um processo formal e planejado de atividades ao longo do tempo, de modo a criar um conjunto de talentos, a partir do qual a decisão final de escolha do sucessor será feita quando o momento chegar.

Para se alcançar o objetivo do processo sucessório, a princípio, é necessário detectar quem está disposto a ser o sucessor, qual sua competência em gestão empresarial e até que ponto está preparado para assumir o comando da empresa. Assim, dessa análise, pode sair, então, um plano de preparação do potencial sucessor, segundo Petry e Nascimento (2009).

O início do processo sucessório deve ser considerado pelos envolvidos bem antes que ele se manifeste como fato na empresa, como, por exemplo, com o envelhecimento do fundador. Segundo Beldi *et al.* (2010), é de grande importância que o planejamento da sucessão seja iniciado com o fundador ainda vivo, pois, quando se perde o fundador da empresa, perde-se também a figura do líder.

Alguns entraves, segundo Amendolara (2005), podem dificultar o processo de sucessão, como a vontade de manutenção do poder pelo fundador ou patriarca. Essa vontade está fundamentada no apego à empresa como se fosse a própria vida e, principalmente, na falta de confiança nos sucessores, sejam eles filhos, sócios minoritários ou funcionários, no temor de que todo patrimônio construído venha a parar em mãos inábeis. A frase “Vamos esperar mais algum tempo”, normalmente dita pelo patriarca fundador, adia o início do processo sucessório, gerando risco de a sucessão se fazer de forma despreparada e de maneira confusa e conturbada.

Alguns sinais indicam que a preparação para a sucessão está acontecendo tardiamente: os confrontos entre a velha e a nova geração começam a ficar constantes e com maior exaltação, a insatisfação do corpo administrativo frente aos conflitos aumenta e a perda de competitividade já se torna visível. Nesse caso, é bem certo que o momento de iniciar o processo de transição já tenha passado. Segundo Drucker (2011, p. 28):

[...] normalmente já é tarde demais para se trazer alguém de fora, quando os problemas de sucessão já estão agudos. A esta altura, os membros da família já se comprometeram com este ou aquele candidato. Além disso, o planejamento da sucessão na empresa familiar precisa ser integrado ao financeiro e fiscal, algo que não se faz da noite para o dia. Portanto, cada vez mais empresas familiares procuram encontrar o árbitro externo adequado muito antes de a decisão ter de ser tomada e, idealmente, muito antes dos membros da família terem começado a discordar sobre a sucessão.

Beldi *et al.* (2010) apresentam os conceitos de herdeiro e sucessor de forma distinta. Ser herdeiro não significa necessariamente ser o sucessor. O

herdeiro é relacionado diretamente ao patrimônio, pois recebe bens e direitos de um antecessor, sendo decorrência de um direito legal. Já ser sucessor exige competências, habilidades, conquistas pessoais e méritos. O sucessor é alguém vinculado ao negócio, indicado para a substituição do cargo executivo, tornando-se responsável pela gestão da empresa, podendo ou não ser da família. Independentemente do tipo de sucessão, o planejamento do processo deve ser preparado com antecedência.

2.5.1 O planejamento do processo sucessório em empresas familiares

O planejamento do processo de sucessão, segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007), compreende a transferência da propriedade e da gestão da empresa familiar. Quanto maior o prazo de planejamento e preparação do processo sucessório, maior serão as chances de sucesso. O plano de sucessão é o projeto no qual o proprietário da empresa tomará as providências para que a geração seguinte se encarregue da propriedade e da administração da empresa familiar. Constituindo parte importante para que a transferência ocorra de maneira serena, ele deve estabelecer os objetivos, as prioridades e as linhas de ação de forma bem clara, descrevendo-os formalmente em um cronograma. Não há um plano padrão, e sim a necessidade de que atenda às famílias e empresas em questão. O planejamento da sucessão busca conciliar os conflitos entre os valores do sistema empresa (trabalhar com eficiência e obter lucro) e os do sistema familiar (ser leal, preservar os vínculos e responsabilidades para com a família).

Segundo Beldi *et al.* (2010, p. 27), “O planejamento da sucessão e da continuidade é, portanto, o caminho que se deve seguir para perpetuar o legado deixado pelo fundador ou pela atual geração, traduzindo a ideia de que a criatura vá além da existência do criador”. A sucessão empresarial é um desafio coletivo, porque envolve pessoas e processos distintos que confrontam a identidade da empresa. Alguns participantes são centrais nesse tipo de processo, como é o caso do sucessor e do sucedido. Contudo, não se devem esquecer os familiares que não participam formalmente do processo na empresa, bem como dar a devida atenção aos mentores e aos executivos.

Segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007), muitos proprietários não conseguem lidar com as oscilações emocionais e financeiras que o planejamento sucessório possa provocar. Alguns proprietários não concordam com a necessidade de planejar a sucessão. Como o processo parece ser mais emocional do que racional, essas atitudes têm como consequência aumentar o risco de fracasso das empresas, visto que não haverá pessoa capaz para assumir o cargo em momento futuro.

De acordo com Casillas, Vázquez e Díaz (2007), alguns fatores críticos contribuem para o comprometimento da sucessão nas empresas familiares, como: a atitude do líder para assumir seu progressivo afastamento; a relação entre o líder e os prováveis sucessores; e o planejamento e a administração do processo de transferência do controle para próxima geração, além dos possíveis conflitos entre os eleitos.

O planejamento de um processo sucessório é considerado como o passo mais importante para obtenção de bons resultados. Não há um modelo, mas segundo Oliveira (2010), podem ser observados momentos distintos: o de iniciar o planejamento do processo sucessório; o de analisar em conjunto as responsabilidades e acompanhar as atividades, ou seja, estar junto do processo; e o de afastar-se da direção, deixando o sucessor administrar e seguir da forma como se espera.

No primeiro momento, anterior à passagem da responsabilidade, Oliveira (2010) apresenta como questões-chave os seguintes aspectos:

- planejar muito bem o processo sucessório;
- iniciar o processo sucessório o mais cedo possível;
- ter amplo debate sobre o assunto;
- ter visão de curto, médio e longo prazo;
- ter ciência que o sucessor poderá não corresponder às expectativas.

Estabelecer previamente os objetivos da sucessão permite a consolidação das ideias do processo sucessório, que podem ser alcançados por meio de políticas e estratégias debatidas juntamente com a administração.

Em um segundo momento, Oliveira (2010) cita que o processo sucessório, quando mal administrado, pode resultar em graves consequências.

Assim, no ato da passagem da responsabilidade, as seguintes questões-chave são apontadas:

- estar junto no processo decisório e atento às oscilações da qualidade do postulante ao cargo;
- ser crítico, observador e saber negociar;
- ter clareza e objetividade no diálogo;
- considerar a cultura organizacional;
- ter avaliações em tempo real e saber administrar os conflitos;
- não esperar grandes resultados a curto prazo.

Em um terceiro momento, após a passagem da responsabilidade, o autor considera como pontos importantes:

- afastar-se do antigo cargo;
- ter processos de avaliação relacionados aos critérios previamente estabelecidos;
- ter alternativas, como, por exemplo, a venda do controle acionário total ou parcial; dividir a empresa e distribuí-la entre os sócios; ou direcionar a compra da empresa por uma parte da família.

Segundo Cohn (1991), existem limitações de ordem emocional e psicológica que emergem quando se inicia o planejamento de sucessão. Essas limitações têm impacto também no círculo familiar e podem comprometer a transferência da liderança para os sucessores. Nesse sentido, o autor propõe que algumas questões sejam levadas em consideração para viabilizar o processo de transição:

- traçar metas e objetivos claros para o planejamento da sucessão, evitando assim a confusão de propósitos e inseguranças dos sucessores;
- resolver conflitos entre os sistemas empresarial e familiar para não haver risco de fracasso do processo de sucessão;
- tratar as diferenças entre os ciclos de vida que induzem a divergências para garantir o resultado da transição entre sucessor e sucedido;

- estabelecer comprometimento mútuo entre sucessor e sucedido. O comprometimento possibilita um livre fluxo de comunicação, uma partilha e uma compreensão dos valores;
- manter o controle. Essa pode ser a questão mais crítica de todo o processo de sucessão, pois deixa a dúvida se a mudança do controle será seguida ou não de uma alteração na propriedade. É importante que todos os membros da família compreendam o trauma emocional vivenciado pelo proprietário da empresa, de forma que todos os familiares evitem problemas maiores;
- evitar a dependência financeira da empresa: é importante que o sucessor entenda sua dependência financeira, para que possa estruturar uma estratégia de transferência satisfatória;
- verificar o impacto que têm os empregados-chave. O processo sucessório não deve se restringir apenas à família. O envolvimento com empregados-chave é fundamental para possibilitar a transição entre sucessor e sucedido.

Para Oliveira (2010), existem duas formas de proceder à sucessão nas empresas familiares: a sucessão familiar, na qual a transição é realizada por meio de membros da família, e a sucessão profissional, quando a empresa passa a ser administrada por profissionais contratados.

2.5.2 Processo de sucessão familiar

A troca de lugares e cargos em uma empresa costuma trazer consigo inúmeras questões que devem ser analisadas detalhadamente, para que a transição ocorra com sucesso. Ao se tratar de empresas familiares, a sucessão traz maior dificuldade devido à carga emocional, pois, no momento de definir o sucessor, é comum que o sucedido queira que os negócios sejam geridos por um filho (BELDI *et al.*, 2010). Segundo Oliveira (2010), o caos administrativo gerado muitas vezes por herdeiros despreparados tende a ter consequências desastrosas para as empresas, que, em alguns casos, chegam a ser irreversíveis. É comum ver, nas empresas

familiares, a indicação de um membro a determinado cargo, de forma que haja o agrado de pais, avós, tios e outros entes da família. Em muitos herdeiros, é notória a incapacidade para exercer certos cargos estratégicos na empresa. No entanto, às vezes, por insistência do dono do negócio, geralmente o pai, a função é mantida.

Em alguns casos, é um problema de atitude, em outros, falta a capacidade intelectual para lidar com problemas que enfrentam, ou capacidade para tomar e implementar decisões e coordenar pessoas (SLATTER; LOVETT, 2009, p. 29).

Assim, estar ciente das competências de um sucessor deve ser um dos requisitos para avaliação da pessoa que será engajada nesse novo ofício. Dessa forma, busca-se nos herdeiros naturais uma avaliação muito mais realista do que afetiva.

Lodi (1987) propõe que o processo de sucessão seja iniciado com relativa antecedência e, se possível, com os filhos ainda pequenos. Para que a sucessão ocorra de forma tranquila, deve-se entendê-la como um processo que possui atividades programadas e temporais, com a definição clara dos papéis do herdeiro, sucedido e sucessor. Embora a participação do sucedido no processo sucessório seja essencial para os resultados, é de extrema importância a participação de todos, direta ou indiretamente (BELDI *et al.*, 2010).

Ao se optar por uma sucessão familiar, Oliveira (2010) defende que necessário se faz considerar os seguintes aspectos:

- a realidade da família: comportamentos pessoais, valores, crenças e atitudes;
- o relacionamento das interações pessoais com riqueza e poder;
- a possibilidade de haver contradições entre os interesses da família e da empresa;
- a forma de tratamento de parentes e agregados;
- a expectativa de vida dos membros mais influentes da família;
- atuação do patriarca e da matriarca.

As vantagens ao proceder a uma sucessão familiar podem ser observadas na possibilidade de a empresa continuar sob o comando da família. Contudo, há de se ter um herdeiro qualificado. Uma segunda vantagem refere-se à

possibilidade de um processo decisório ágil e com flexibilidade na tomada de decisões e na implementação das ações. Isso ocorre quando há interação entre os membros da família. Uma terceira vantagem é ter pessoas com interesses comuns, visando à otimização dos resultados da empresa (OLIVEIRA, 2010).

Em contrapartida, desvantagens na adoção da sucessão familiar necessitam ser observadas. A possibilidade de ocorrerem disputas entre os membros da família é muito alta, principalmente ao se aproximar do momento da troca de gestão ou de cargos, quando todos os herdeiros podem se candidatar, contribuindo para o início de brigas e contestações familiares (OLIVEIRA, 2010).

Nesse sentido, o que tem sido feito para garantir a harmonia familiar e empresarial é o treinamento dos herdeiros nos mais diversos níveis hierárquicos da empresa. Dessa forma, há maior possibilidade de o escolhido ser aceito pelos demais membros da família, visto que há o entendimento de que o possível sucessor seja conhecedor e capaz de suportar e resolver os problemas da empresa por já conhecer a prática.

Drucker (2011) discute três regras próprias da empresa familiar recomendadas para sua administração. A primeira é que os integrantes da família não devem trabalhar na empresa, a menos que sejam tão capacitados quanto qualquer outro colaborador e que atuem com dedicação, tanto quanto qualquer membro fora do grupo familiar. Segundo ele, se o quadro de funcionários incluir um filho ou sobrinho medíocre ou preguiçoso, os demais profissionais perderão o respeito pela direção e pela empresa. Para o autor, eles são uma afronta ao autorrespeito, fazendo com que os funcionários capazes, mas não pertencentes à família, não permaneçam por muito tempo na organização, e aqueles que continuarem tendam a se tornar bajuladores.

Em relação à segunda regra, Drucker (2011) afirma que, independente de quantos membros da família atuem na gestão da empresa e da capacidade de cada um desses profissionais, é essencial que pelo menos um posto elevado, de preferência o executivo financeiro, sempre seja ocupado por alguém de fora do grupo familiar. Esse fato se justifica porque, no caso de uma provável discórdia, há a possibilidade de substituição imediata do executivo, bem como aplicações legais, caso se façam necessárias. Ao passo que, se o executivo for um membro familiar, os desajustes poderão ser abafados, e a discórdia, transformando-se em problema, continuará a existir.

Na terceira regra, Drucker (2011) explica que, com a única exceção das empresas familiares muito pequenas, as demais necessitam de profissionais sem vínculos de sangue nos cargos essenciais. Essa afirmação baseia-se na necessidade de as empresas familiares aceitarem as mudanças impostas pelo mercado, valorizando os empregados, cujas competências e habilidades sejam essenciais para continuidade do negócio.

Beldi *et al.* (2010) ressaltam que, na empresa familiar, tem-se forte valorização da confiança mútua, independente dos vínculos familiares. Assim, observa-se que há empresas nas quais os filhos dos fundadores iniciam-se em obrigações mais simples do dia a dia. Atuam em rotinas de escritório e secretariado para adquirem experiências que darão suporte às rotinas administrativas como um todo. Em casos mais técnicos, atuam como ajudantes inicialmente, adquirem prática para, então, assumir o cargo em questão. Esse tipo de experiência tem por finalidade dar ao indivíduo, possível sucessor familiar, uma visão global da empresa, para que conheça na prática os desafios e dificuldades da empresa, de forma que, no futuro, quando assumir um cargo de direção, possa reconhecer as prioridades do negócio.

Diante da sucessão inevitável, se o herdeiro for competente, é bem certo que, no futuro, esse sucessor desempenhará as tarefas de maneira eficiente. Caso contrário, tem-se a oportunidade de optar pela sucessão profissional.

2.5.3 Processo de sucessão profissional

A profissionalização na empresa familiar, de acordo com Casillas, Vázquez e Díaz (2007), é um dos passos necessários para que o empreendimento alcance a longevidade e obtenha êxito no processo sucessório. Para os autores, o conceito de profissionalização na empresa familiar passa pela existência de uma estrutura organizacional definida pela escolha de dirigentes com formação e capacitação técnica para o exercício da função. Nesse sentido, três aspectos podem ser analisados: o primeiro refere-se a princípios e valores que sustentam e regulam o desempenho, tais como produtividade, rendimento e estabilização financeira; o segundo decorre da necessidade de se ter um modelo empresarial e de uma

estrutura organizacional que, juntos, possam facilitar a concretização dos objetivos empresariais, sendo também uma ferramenta de auxílio para os profissionais; e o terceiro pressupõe que os profissionais que exercem funções gerenciais devem ser os melhores disponíveis na empresa diante das necessidades da função.

De forma parecida com a sucessão familiar, Oliveira (2010) apresenta para a sucessão profissional diversos pontos positivos e negativos. Têm-se como vantagens desse tipo de sucessão:

- a facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado, com auxílio de empresas de contratação de executivos as quais oferecem serviços de alta qualidade para esse segmento;
- ganho, de maneira rápida e efetiva, de experiências e conhecimentos de um executivo profissional;
- assimilação que pode trazer vivências de outras empresas, dando novo vigor à empresa familiar;
- possibilidade de aprendizado de novos estilos e novas filosofias de administração que possam ser absorvidos de maneira otimizada, alavancando os resultados;
- flexibilidade para alterações de executivos, pois o enfoque é exclusivamente profissional, abstraindo-se com maior facilidade de aspectos emocionais.

Paralelamente, a sucessão profissional apresenta desvantagens conforme descrito por Oliveira (2010):

- receber e incorporar estilo e filosofias de administração diferentes da maneira de ser da empresa familiar. Para evitar esse choque de cultura, é necessária a efetiva participação do executivo desde o início do processo de sucessão;
- possibilidade de perda do executivo, uma vez que o profissional tem a liberdade para pedir demissão, devido a novas oportunidades apresentadas pelo mercado. A utilização de planos de recursos motivacionais, benefícios e salários pode amenizar as ocorrências, mas não elimina o risco da perda;

- problemas de hierarquia: as relações familiares têm características próprias e não devem ser misturadas com as relações profissionais.

De acordo com Lodi (1998, p.25), “Profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas”. Já Amendolara (2005) entende que uma empresa profissionalizada é aquela em que o fundador, ou qualquer outro membro do grupo controlador familiar, delega a função de gerir a empresa a outros executivos não familiares. O QUADRO 4 apresenta as regras de convivência entre a empresa familiar e a profissionalizada:

QUADRO 4 – Regras de convivência Real x Imperfeita

REAL	IMPERFEITA
O grupo controlador por meio da holding e ou conselho de administração localiza-se fisicamente longe da administração profissional.	O grupo controlador está no mesmo prédio, junto com a diretoria profissional.
O grupo controlador, estabelecidas as políticas e as estratégias da companhia, não interfere na sua execução.	O grupo controlador interfere, de alguma forma, porque não confia na gestão.
O grupo controlador mantém assessoria de alto nível fora de linha, sem qualquer ligação com a empresa, para assessorá-lo na avaliação do andamento dos negócios.	O grupo controlador não possui assessoria para o conselho de administração.
O membro da família ocupando posição na diretoria executiva é tratado da mesma forma que os demais diretores, sendo passível de demissão.	O membro da família é tratado com condescendência.
O grupo controlador tem paciência para esperar o resultado da política traçada e não se perturba se esse demorar ou se surgirem problemas.	O grupo controlador começa a inquietar-se aos primeiros sinais de dificuldades e ameaça interferir ou cobrar resultados antes da hora.

Fonte: AMENDOLARA, 2005, p.26.

De acordo com Amendolara (2005), o grupo controlador ou o conselho de administração necessitam manter distância física da administração profissional para que um grupo não interfira nas rotinas do outro. Caso contrário, os dois grupos podem perder o foco a que são destinados e correm o risco de se acomodarem, serem demitidos ou, ainda, pedirem a demissão.

Existe uma dificuldade para as empresas familiares aceitarem as mudanças ou se renovarem. O predomínio dos critérios familiares sobre os empresariais, assim como os modelos de gestão centralizadores, compromete o processo de profissionalização e sucessão.

A empresa familiar tem graves dificuldades para encarar a necessidade de renovação continuada do seu pessoal, da sua cultura e dos seus sistemas. Muitas vezes, isso está ligado ao predomínio dos critérios familiares sobre

os empresariais e ao estilo de administração de seus líderes (principalmente no caso dos fundadores), geralmente muito centralizado e voltado para uma gestão personalista. Isso costuma gerar dificuldades para enfrentar a profissionalização do seu pessoal, atrasando tanto a mudança de geração como o desenvolvimento dos instrumentos de direção necessários para facilitar essa mudança [...] (CASILLAS; VÁZQUES; DÍAZ, 2007, p.30)

Na visão de Casillas, Vázquez e Díaz (2007), é necessário que a empresa familiar possua gerentes habilidosos e competentes, a fim de desempenhar as funções empresariais, promovendo a sequência das atividades da empresa, bem como seu desenvolvimento.

Uma das formas de se evitar conflitos e profissionalizar a empresa familiar é a instituição de governança na empresa, que se constitui como mecanismo de controle, conforme apontam Casillas, Vázquez e Díaz (2007).

2.5.4 Governança na Empresa Familiar

A governança corporativa originou-se em um banco da Inglaterra que, preocupado com uma série de escândalos que estavam acontecendo com os conselhos de administração das empresas locais, decidiu criar mecanismos para revisar o papel dos Conselhos de Administração, sua composição e responsabilidades (BERNHOEFT; GALLO, 2003). Como resultado, foi gerado um código de práticas recomendáveis, tendo por base trabalhos diversos realizados na Europa e Estados Unidos. Segundo Bernhoeft e Gallo (2003), o código tornou-se um sumário abrangente, referindo-se aos principais pontos da preocupação dos acionistas, da diretoria corporativa e dos membros dos Conselhos Administrativos. De acordo com Bernhoeft e Gallo (2003), no Brasil, os primeiros movimentos datam de 1994, com a criação do Instituto Brasileiro de Conselho de Administração, transformado, no ano de 1999, em Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Nas últimas décadas, o interesse pela boa governança das empresas aumentou em virtude de diversos escândalos apresentados pela mídia. Contudo, o tema da governança empresarial vai além de evitar um funcionamento desastroso e equivocado dos conselhos de administração das empresas de capital aberto. Possuem, especificamente, o objetivo de melhorar os sistemas por meio de

mecanismos que permitam governar qualquer tipo de empresa, seja pequena, média ou grande, com ou sem cotação nas bolsas de valores, industriais, comerciais ou prestadoras de serviços e, evidentemente, familiar ou não familiar (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p.102) cita Neubauer e Lank (1999), que afirmam que “a governança empresarial é um sistema de estruturas e processos para dirigir e controlar as empresas e responder por isso”. A partir dessa definição, três funções se complementam, solidificando a estrutura de governança:

- dirigir a empresa: significa determinar a orientação estratégica para o longo prazo e participar das decisões relacionadas com a atribuição dos recursos financeiros, humanos e tecnológicos;
- controlar: refere-se à supervisão das funções de direção desempenhadas pelos membros que compõem a alta direção para o cumprimento dos objetivos e a aplicação dos recursos;
- responder: significa prestar contas a todos os agentes legitimados, dentre os quais, acionistas, membros da comunidade e investidores.

No caso das empresas familiares, há uma dificuldade para estabelecer quem deverá desempenhar cada função e a quem corresponde cada uma das responsabilidades implicadas pela direção, pelo controle e pela necessidade de prestar contas.

Como a principal característica das empresas familiares é que a condução dos negócios costuma ser passada de pais para filho, necessariamente devem-se preparar os herdeiros para exercer o papel de cotista ou acionista, dando continuidade aos negócios (BELDI *et al.*, 2010).

A governança familiar, entendida como um conjunto de práticas que disciplinam o processo de tomada de decisões e acompanhamento da gestão dos negócios em empresas familiares, oferece instrumentos capazes de dar garantias de que todos os indivíduos que integram uma organização irão agir de maneira esperada na busca dos objetivos empresariais (BELDI *et al.*, 2010, p.107).

Nesse sentido, a governança familiar deve atuar como um instrumento ativo e crítico na geração e na agregação de valor para todos envolvidos.

Casillas, Vázquez e Díaz (2007) descrevem que a governança nas empresas familiares se apresenta em três diferentes esferas: 1) Propriedade e

Família; 2) Conselho de Administração; e 3) Direção. Em relação à Propriedade e Família, existem três instrumentos de controle dispostos pela governança. O primeiro é a reunião familiar, adotada na empresa em sua fase simples, referindo-se ao aspecto estrutural. O segundo, a assembleia familiar, que consiste em uma reunião formal, na qual todos os membros da família devem participar. Em terceiro, o conselho familiar.

A reunião familiar é vista como o modelo mais simples para que se tenha organização da família empresária. Normalmente, esse instrumento pode ser observado nas empresas que estão em fase inicial, ou seja, de primeira geração. Por se tratar do empresário, seu cônjuge e seus filhos, essa simplicidade permite que as reuniões familiares tenham maior frequência. Em um primeiro momento, o empresário tenta transmitir os valores culturais que compõem a atividade empresarial. Em seguida, conforme o crescimento dos filhos, relacionam-se outros assuntos de interesse, assim como expectativas, direitos e deveres e planos de desenvolvimento. Posteriormente, quando os filhos alcançam a capacidade de decisão sobre o futuro profissional, as reuniões profissionais enfocam a discussão sobre aspirações e pretensões do empresário quanto ao futuro (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

A assembleia familiar também é uma reunião, porém formal, na qual participam membros da família proprietária. Normalmente, são empresas que já passaram da primeira fase e encontram-se na segunda ou terceira geração. A convocação das assembleias familiares se faz por quem detém a liderança das funções executivas, seja o diretor geral, um conselheiro ou o presidente. Normalmente para participar das assembleias, os membros necessitam respeitar condições anteriormente definidas, como limite de idade, direito de voto, entre outros. É fundamental elaborar e distribuir, com antecedência, uma pauta para cada encontro. Esse tipo de reunião se faz uma ou duas vezes por ano e, no Brasil, essa prática ainda é pouco difundida (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

O conselho familiar destina-se a empresas de porte maior. Configura-se quando as assembleias são insuficientes para organizar as complexas relações da empresa. Normalmente, o conselho é estabelecido à medida que a empresa chega a sua quarta geração, com a presença de muitos membros familiares. O conselho familiar é uma estrutura fixa, composta por um grupo de familiares que se reúnem periodicamente para discutir questões de interesse da empresa e da família. A

função do conselho é chegar a um consenso, no qual a opinião dos familiares é importante (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

Partindo para a segunda esfera, agora segundo Beldi *et al.* (2010), o Conselho de Administração é um órgão que atua no ambiente corporativo e sua eficácia está diretamente ligada às boas práticas de governança corporativa. Cabe ao conselho cuidar para que a diretoria atue de acordo com os interesses dos acionistas. Assim, as principais razões observadas para se ter um conselho de administração são:

ajudar, orientar, e controlar o executivo principal; analisar as evoluções dos ambientes; formular a estratégia, seus principais objetivos e políticas; representar os acionistas e proteger seus interesses; manter relações com eles e informá-los. Além disso, também se deve ter um conselho para proteger os interesses dos empregados; vigiar o cumprimento da legislação, dos estatutos da empresa e das responsabilidades sociais; selecionar o executivo principal, avaliar seu desempenho e decidir sobre seu desligamento; ajudar a preparar a sucessão; aprovar a estrutura de responsabilidades, bem como apoiar e orientar os dirigentes e garantir a sobrevivência da empresa. (BELDI *et al.*, 2010, p.111).

Segundo Vidigal (1996), os conselhos devem traçar as políticas e seguir o interesse dos acionistas, ter independência e comprometer-se a prestar contas, periodicamente, de suas ações junto aos acionistas. Na visão de Casillas, Vázquez e Díaz (2007), o conselho de administração na empresa familiar tem a finalidade de analisar situações e tomar decisões estratégicas.

Por último, destaca-se a Equipe Diretiva, que constitui a terceira esfera. Refere-se às pessoas que desempenham um papel nitidamente executivo dentro da empresa. Assim como as demais, as empresas familiares contam com uma equipe diretiva ou de alta direção. O responsável máximo, normalmente, recebe o título de diretor-geral (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

A governança familiar insere-se como uma etapa a ser cumprida para que seja viabilizado o processo sucessório. Para tanto, as empresas devem elaborar um plano de governança que atenda à complexidade de suas relações internas, permitindo, assim, o monitoramento das informações e das práticas de gestão (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

A partir do referencial teórico apresentado, identifica-se a empresa familiar por meio de três componentes: a família como o titular da propriedade; a família agindo ativamente na gestão dos negócios; e os valores familiares como

elementos das práticas empresariais, tendo como decorrência a influência sobre a forma como o processo sucessório é conduzido.

Optou-se por utilizar o modelo tridimensional de Gersick *et al.* (2006), composto pelos eixos Família, Propriedade e Gestão/Empresa, para análise a ser desenvolvida no estudo de caso. No que se refere ao processo sucessório, utiliza-se, como referência teórica e analítica, de Oliveira (2010), que identifica dois tipos de processo de sucessão na empresa familiar: a sucessão familiar e a sucessão profissional. Considera-se, ainda, a questão dos conflitos nas relações entre as dimensões no processo de sucessão e profissionalização, que pode ser mediado pela governança familiar.

O capítulo seguinte refere-se à metodologia e apresenta o método utilizado para o desenvolvimento do estudo. Descreve-se o tipo de pesquisa que foi utilizada e a forma como os dados foram coletados, tratados e analisados.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a caracterização da pesquisa, a unidade de análise e de observação, o modelo de pesquisa, as técnicas de coleta de dados e as técnicas de análise e tratamento dos dados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo apresentar respostas aos problemas propostos. É desenvolvida a partir dos conhecimentos disponíveis e da utilização de métodos e técnicas de investigação científica (GIL, 2010).

Para realizar o presente estudo, foi utilizado o método do estudo de caso, descritivo, de caráter qualitativo. Para Gil (2010, p. 37), o método do estudo de caso “é encarado como o delineamento mais adequado para investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real”. Ele permite explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, preservar o caráter unitário do objeto em estudo, narrar a situação do contexto em que está sendo feita a investigação, formular hipóteses e desenvolver teorias, além de explicar as causas de determinados fenômenos em situações complexas que não podem ser auferidos por meio de experimentos.

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa, na qual se busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, de forma a descrever a complexidade do problema a ser estudado, analisando a interação das variáveis e possibilitando maior nível de profundidade e entendimento do comportamento dos indivíduos, a partir de sua subjetividade (ROESCH, 2005).

Para Cooper e Schindler (2003), a relevância do estudo de caso consiste no destaque dado à análise do contexto que envolve as inter-relações de fatos ou situações. Diante dessas considerações, o estudo de caso sobre o processo de sucessão na empresa Alfa pode ampliar a compreensão do fenômeno.

Quanto aos fins, o presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, que busca analisar o processo de sucessão na empresa estudada. A pesquisa descritiva é habitualmente utilizada para descrever o comportamento dos fenômenos e usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão, conforme Collins e Hussey (2005).

3.2 Modelo de Pesquisa

Para atingir os objetivos deste estudo, optou-se por utilizar o modelo tridimensional da empresa familiar proposto por Gersick *et al.* (2006), que constitui a base para coleta e análise dos dados, relacionando-os ao ciclo de evolução da empresa. Considerando que o referido modelo está fundamentado em três pilares: a propriedade, a família e a gestão/empresa, a análise ao longo dos períodos pode trazer as decisões a respeito do planejamento do processo sucessório. A compreensão histórica da empresa e a participação da família na propriedade e na gestão dos negócios ao longo do tempo permitem identificar o posicionamento em cada um dos eixos.

Para complementar o modelo de desenvolvimento proposto por Gersick *et al.* (2006), adotou-se Oliveira (2010), que identifica dois tipos de processo de sucessão na empresa familiar: a sucessão familiar e a sucessão profissional. No caso da empresa Alfa, busca-se compreender qual o modelo de sucessão adotado para descrever a condução desse procedimento.

3.3 Unidade de análise e observação

O estudo foi realizado em uma empresa da região norte da cidade de Belo Horizonte/MG, com atividade econômica voltada ao ramo industrial moveleiro. Nesta pesquisa, foi substituída a Razão Social da empresa, tendo em vista questões estratégicas, mercadológicas e de concorrência, com intuito de preservar a empresa em estudo, utilizando-se do nome fictício Empresa Alfa.

A Empresa Alfa foi fundada na década de 1990, em virtude da necessidade do mercado de móveis mais modernos para o ambiente corporativo. O fundador, percebendo a carência do mercado nesse tipo de produto e serviço, iniciou o negócio de forma simples, porém com experiência adquirida anteriormente e com o foco preestabelecido. No decorrer dos anos, aprimorou-se para fornecer melhor atendimento aos clientes e proporcionar melhores parcerias comerciais.

Selecionou-se a Empresa Alfa por se tratar de uma empresa que atualmente está passando por um processo. Nesse sentido, há possibilidade de verificar e testar a teoria apresentada.

A unidade de observação foi selecionada a partir do modelo dos três círculos proposto por Gersick *et al.* (2006), correspondendo ao eixo da família, da propriedade e da gestão/empresa, considerando-se as sete interseções, assim dispostas:

- Setor 1: familiares, não sócios que não participam da gestão – (FAM.01) (Fundador) – Coordenador de produção; (FAM.02) Coordenador de PCP;
- Setor 2: sócio, não familiares que não participam da gestão (PRO);
- Setor 3: gestores e empregados, não sócios e não familiares – gerentes industrial (GES.ind), de designer (GES.des), Recursos Humanos (GES.rhs) e marketing (GES mkt);
- Setor 4: familiares sócios que não participam da gestão (FP);
- Setor 5: gestores sócios, não familiares (PG);
- Setor 6: familiares não sócios que participam da gestão (FG);
- Setor 7: familiares sócios que participam da gestão (FPG 1) – Peter (Adm. industrial) e (FPG 2) – Pierre (Adm. comercial).

3.4 Técnicas de Coleta de Dados

Segundo Gil (2010), o método do estudo de caso requer diversas técnicas de coleta de dados para garantir a profundidade necessária e a inserção do caso no contexto, dando maior credibilidade aos resultados. Para realização deste estudo na

empresa Alfa, foram utilizadas fontes documentais e entrevistas, que, segundo Roesch (2005), são as técnicas mais utilizadas na pesquisa de caráter qualitativo.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, gravadas e transcritas, tendo como referência o roteiro baseado no modelo de pesquisa (APÊNDICE 1). O uso do roteiro direcionou as perguntas aos diferentes públicos, sendo identificado de acordo com sua posição em cada um dos eixos: Família, Propriedade e Gestão/Empresa.

De forma complementar às entrevistas, foram avaliados documentos da empresa sobre registros e dados históricos. Buscou-se a compreensão histórica da empresa, o conhecimento de fatos e disposições importantes durante sua trajetória de desenvolvimento para se entender os diversos episódios relacionados ao processo sucessório.

3.5 Técnicas de análise e tratamento dos dados

Os dados obtidos na pesquisa documental e de campo foram organizados para, em seguida, serem descritos, ordenados e agrupados em categorias. Essa tática possibilitou ao pesquisador obter informações por meio das entrevistas e dos dados secundários, para, posteriormente, elaborar uma explanação a respeito do desenvolvimento da empresa e do processo sucessório. Nesse sentido, foi realizada uma análise do fenômeno por meio da perspectiva dos participantes da situação em estudo.

Codificar os dados “consiste basicamente em atribuir uma designação aos conceitos relevantes que são encontrados nos textos dos documentos, na transcrição das entrevistas e nos registros de observação” (GIL, 2010, p.122). Por meio da codificação, os dados podem ser categorizados, comparados e ganham significado ao logo do processo de análise, conforme apontado por Gil (2010). A partir da categorização, foi elaborado o texto do caso, estabelecendo-se comparações e análises, e confrontando as informações com o referencial teórico, de modo a explicar o fenômeno em estudo.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, apresenta-se o histórico da empresa Alfa, desde a sua fundação até a presente data, a identificação dos estágios de desenvolvimento da empresa, caracterizando sua evolução nos subsistemas Família, Propriedade e Gestão/Empresa. É também descrito e analisado o processo sucessório da empresa Alfa.

4.1 Histórico da empresa

Pedro Alves de Oliveira Filho nasceu em 11 de dezembro de 1943, em Cordisburgo, Minas Gerais. O sonho de constituir uma empresa surgiu na mocidade. Jovem e com disposição, trabalhou como ajudante de marceneiro, vindo a aprender o ofício. Anos depois, empregou-se em outras empresas da região, aprimorando suas habilidades.

Casou-se com Maria das Graças, também natural de Cordisburgo, e tiveram dois filhos: Peter Junio, em 1979, e Pierre, em 1984. Com uma proposta de emprego na capital, mudou-se para Belo Horizonte, onde reside até os dias atuais.

No início, trabalhou como empregado para uma empresa do ramo moveleiro, localizada no Bairro Cachoeirinha. Destacou-se entre os demais empregados pela arte de criação e fabricação de móveis, sendo convidado mais tarde a projetar e executar os serviços de marcenaria da nova residência do proprietário da fábrica. Como parte do pagamento, recebeu máquinas e equipamentos novos, o que possibilitou reacender o sonho antigo de constituir sua empresa: “Sempre quis ter um negócio que pudesse deixar para os meus filhos, que lhes garantisse o futuro, de forma que eles não passassem pela mesma dificuldade que passei” (FAM.1).

Em 1987, houve uma tentativa de associação do Sr. Pedro com um irmão, o que não se concretizou. Anos mais tarde, houve uma nova oportunidade: a fábrica em que trabalhava encerrou suas atividades, por falta de herdeiros que se interessassem pelo negócio. Nesse momento, a vontade de ter uma empresa fez

com que o Sr. Pedro constituísse o novo empreendimento, trazendo consigo o conhecimento adquirido ao longo de sua carreira profissional, bem como as experiências de outros funcionários que acreditaram no novo negócio.

Em 15 de fevereiro de 1993, foi constituída a Empresa Alfa, na região norte de Belo Horizonte, tendo o seu nome inspirado em uma revista de móveis americana. Contando apenas com dez funcionários, a empresa foi se desenvolvendo e conquistando novos clientes. A marca da empresa, até então sem expressão, ganhava força em virtude do nome do fundador, já conhecido no mercado.

O novo empreendimento iniciou-se com a experiência de mercado e com a captação de alguns clientes da antiga fábrica, o que facilitou, em parte, a entrada nesse ramo de negócio. No início, grande parte das funções administrativas eram exercidas pela contabilidade externa, a qual se encarregava também do departamento de Pessoal. Logo foi necessária uma expansão, levando à compra de lotes para o crescimento dos galpões:

Com mais ou menos três anos, eu tive que convencer alguns de meus vizinhos a me venderem seus terrenos, ou pelo menos parte deles. Fui comprando aos poucos, um lote aqui outro ali. Eu precisava aumentar os galpões, porque a fábrica já não comportava os pedidos que recebia (FAM.1).

Com o crescimento da empresa, o Sr. Pedro passou a contar com diversos outros colaboradores. Fornecedores passaram a fazer parte do convívio na empresa, disponibilizando novos insumos e novas tecnologias; a contabilidade externa proporcionava-lhe o apoio e as diretrizes no que tange à legislação. Essa parceria proporcionou alívio e direcionamento para tomada de decisões futuras.

Contudo, a área comercial necessitava desvincular-se da indústria. Em 12 de abril de 1998, foi inaugurado o primeiro ponto de venda exclusivo da marca, gerenciado pela esposa do fundador. Localizado na região da Savassi, em Belo Horizonte, hoje a loja contempla um *Show Room* com arquitetos e projetistas, de forma a apresentar a variedade dos produtos.

Em 2001, com a crescente demanda, a planta industrial se mostrou precária, necessitando de ajustes, tais como aquisições e redistribuição dos equipamentos, sendo premente uma nova expansão física.

Quando eu tive que ampliar pela segunda vez, as coisa se complicaram. As pessoas não queriam se desfazer de seus lotes e residências, mesmo as mais simples, porque a região começava a se valorizar. Isso limitou muito minhas possibilidades (FAM.1).

Em janeiro de 2004, após reestruturação dos galpões, houve aquisição de novos equipamentos e um remanejamento na linha de produção, configuração que perdurou até o final de 2008, quando a necessidade de transferência se fez presente devido à demanda do mercado.

No início de 2009, com a fábrica produzindo em sua capacidade limite, apresentou-se a proposta de um novo parque industrial. Essa medida buscou não somente desafogar os gargalos de fabricação, mas também o aprimoramento como um todo, visto que o projeto era baseado em uma sequência lógica da linha de produção. A procura pelo novo local levou em consideração as vias de acesso para escoamento da produção via o porto seco (aeroporto). Assim, a atual área na qual está sendo construída a empresa localiza-se na divisa dos municípios de São José da Lapa e Pedro Leopoldo, conta com um terreno de aproximadamente 20.000 m², sendo 8.000 m² de área construída, que abrigará as novas instalações da empresa Alfa.

Em meados de 2010, parte do maquinário foi substituído por centros de usinagem robotizados, de forma a agilizar os meios de produção até que a nova fábrica entre em operação.

Em 2011, retomado o fôlego proporcionado por novas máquinas automatizadas, a prioridade voltou-se para conclusão do novo parque industrial.

4.2 Caracterização do eixo da família

Nesta seção, de acordo com o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar de Gersick *et al.* (2006), apresenta-se a evolução do eixo da família, caracterizada por quatro estágios: a jovem família empresária, a entrada na empresa, o trabalho em conjunto e a passagem do bastão.

A fase da jovem família empresária caracteriza-se como o período inicial da empresa. Em fevereiro de 1993, data em que a empresa Alfa foi registrada, o Sr. Pedro já tinha dois filhos, Peter Junio, com 14 anos, e Pierre, com 9 anos, que o

acompanhavam pelo recente empreendimento. Muito jovens os irmãos, não tinham o compromisso diário no trabalho, mas, sempre que possível, estavam presentes para aprender algo ou simplesmente desfrutar a companhia do pai. Passavam parte do dia brincando por entre as máquinas da fábrica e, na medida em que cresciam, foram aprendendo a fazer peças e montagem de móveis. Essa iniciativa deu aos jovens o primeiro contato com o negócio, incentivando o interesse pela empresa. Com essa convivência, os valores de trabalho, disciplina, justiça e respeito foram transmitidos aos filhos.

A segunda fase diz respeito à entrada na empresa. Em 12 de abril de 1998, com a criação da loja, a Sra. Maria das Graças assumiu a direção do *Show Room*. Na mesma data, o filho mais velho, com 19 anos, passou a compor o quadro de funcionários da indústria, exercendo a função de auxiliar administrativo. O filho mais novo, com apenas 14 anos, passou a acompanhar a mãe e outros vendedores, inteirando-se das técnicas de vendas; ao completar 16 anos, também passou a compor o quadro de funcionários da loja, na mesma função do irmão mais velho.

Segundo o Sr. Pedro, a empresa foi criada com intuito de garantir um futuro aos filhos. Assim, a posição dos filhos na empresa era garantida, apesar de ele demonstrar uma preocupação quanto a outros familiares ocuparem cargos na empresa: “Eu não tenho nada contra os familiares, só que eles confundem as coisas. Aqui, é o serviço em primeiro lugar, e, normalmente, os familiares querem vantagens que não se justificam” (FAM.1).

Apesar de não terem estabelecido uma regra formal em relação à contratação de familiares, ela se cristalizou. Com a expansão dos negócios, houve a necessidade de contratar pessoas de confiança para os cargos-chave da empresa. Com isso, foram trazidos alguns familiares, o que acabou gerando problemas, conforme descrito em relação a um primo que trabalhou na empresa:

Éramos muito jovens, saíamos daqui direto para balada, só que as coisas começaram a se misturar. Lá fora, podíamos levar tudo em tom brincadeira, mas dentro da empresa não podia faltar o respeito e isso começou a tornar-se constante. Então optamos por demiti-lo (FGP.1).

Já a contratação do cunhado de Pierre, Jean Geisler, revelou-se adequada – ele, atualmente, trabalha como supervisor de planejamento e controle da produção (PCP). Segundo ele, essa contratação foi casual:

Eu morava no sul, trabalhava e estudava por lá. Decidi fazer outros cursos e a ligação familiar me trouxe para Belo Horizonte. Foi então que conheci a empresa e tempos depois, quando surgiu a oportunidade, aceitei prontamente (FAM.2).

Na terceira fase, entre 1998 e 2006, pais e filhos trabalharam em conjunto no empreendimento: na indústria, o Sr. Pedro e o filho Peter Junio, e no comércio, a Sra. Maria das Graças e o filho Pierre. Devido ao crescimento da indústria, em 2003 e 2004, era nítida a necessidade de delegar as funções administrativas. A nova configuração não mais permitia que uma única pessoa conciliasse questões administrativas e comerciais com a área de produção. Dessa forma, era necessário que os filhos começassem a se inteirar mais das inúmeras tarefas administrativas, para que o fundador pudesse focar mais na área produtiva.

A fase da passagem do bastão inicia-se em 2006. Por problemas pessoais, o Sr. Pedro entrega a direção da empresa a seus filhos. Essa decisão foi tomada em conjunto com a família, que, apesar de surpreendida com a notícia, optou por manter-se na direção do empreendimento. Com a separação do Sr. Pedro e da Sra. Maria das Graças, as quotas de capital foram doadas aos filhos e distribuídas de forma igualitária. Nesse momento, os pais se afastam completamente de todas as atividades das empresas, deixando a direção a cargo dos filhos.

Com a nova configuração, cada um dos irmãos assumiu o comando das empresas, ficando o filho mais velho, Peter Junio, responsável pela indústria, e o mais novo, Pierre, responsável pela loja.

Ao assumirem a empresa, os irmãos enfrentaram grande dificuldade. Cada herdeiro adotava seus próprios critérios na condução dos negócios, mas eles sempre buscavam uma decisão conjunta em deliberações de maior relevância. Com cumplicidade e perseverança, eles enfrentaram as dificuldades e juntos foram trilhando soluções, na medida em que os problemas se apresentavam:

Tivemos que aprender na marra. Com o afastamento do papai, tudo ficou em nossas mãos. Tivemos que aprender lidar com fornecedores, bancos e clientes, em um piscar de olhos. Houve muita negociação e muito medo de não darmos conta de tocar o negócio... (FGP.1)

Em 2009, após três anos de ausência, o Sr. Pedro volta a assumir funções na empresa, atuando na área de produção. Contudo, a direção permanece

com os filhos, que continuam tomando todas as decisões de forma conjunta. A volta do fundador às dependências da empresa não lhe permitiu participar e tomar qualquer tipo de decisão referente à gestão do empreendimento. Contudo, o retorno contribuiu com as questões afetivas e com relação à confiança entre alguns funcionários.

Atualmente, a indústria é gerenciada pelo filho mais velho do Sr. Pedro, Peter Junio, responsável pela direção e pelas decisões de forma geral. De igual forma, a loja é gerenciada pelo filho mais novo, Pierre, o responsável pela distribuição e gerenciamento da área comercial. Peter Junio é casado e tem uma filha de três anos; Pierre é solteiro e sem filhos.

Analisando-se as fases de desenvolvimento, no eixo família, verifica-se que, segundo Gersick *et al.* (2006), o primeiro desafio no estágio da jovem família empresária referiu-se ao empreendimento casamento. O casal, trabalhando na empresa, teve de se organizar para não sobrepor as necessidades da empresa às necessidades da família. No caso da empresa Alfa, de certa forma, o envolvimento do Sr. Pedro com a empresa o afastou do convívio familiar. Entretanto, isso não chegou a gerar um conflito, uma vez que a tensão entre as necessidades familiares e empresariais era aliviada pela compreensão comum de que o trabalho representava uma das bases essenciais para garantir o sustento da família. Os valores comungados tanto pelo casal como passado aos filhos intermediaram essa relação e deram sustentação para o desenvolvimento do negócio.

O estágio do trabalho em conjunto na empresa caracterizou-se por um período curto, no qual o Sr. Pedro, D. Maria das Graças e os filhos atuaram em conjunto na empresa. Esse estágio finaliza-se com a saída dos pais do negócio em 2006.

Inicia-se, então, o estágio passagem do bastão, no qual, segundo Gersick *et al.* (2006), ocorre a sucessão, marcada pela contraposição dos interesses da geração mais velha com a da geração mais nova. No caso da empresa Alfa, não ocorreu essa contraposição, uma vez que o Sr. Pedro, devido a problemas particulares, retirou-se completa e abruptamente do empreendimento. Nesse sentido, não houve resistência em abandonar o poder. Contudo, devido a esse evento inesperado, a substituição da primeira geração se fez sem o devido planejamento e adequada preparação dos herdeiros. Três anos depois, o Sr. Pedro volta aos negócios, sem assumir a função de direção, agora ocupada por seus

filhos, caracterizando-se assim um retorno ao estágio do trabalho em conjunto na empresa.

4.3 Caracterização do eixo propriedade

O eixo da propriedade é composto por três estágios distintos: o estágio do proprietário controlador que normalmente inicia o empreendimento; a sociedade de irmãos que recebem a propriedade dos pais; e o consórcio de primos, formado pelos netos do fundador, filhos dos proprietários da segunda geração.

A empresa Alfa teve início com a sociedade do Sr. Pedro, com 90% das quotas de capital, e sua esposa, com os outros 10%. O sonho e a determinação foram as alavancas para criação do empreendimento, e a principal preocupação foi a necessidade de capitalização. Entretanto, as dificuldades financeiras e de gerenciamento não foram empecilho para que se desse início à montagem do galpão para confeccionar os produtos.

Nos primeiros anos de atividade, a compra de materiais era paga à vista, até que os proprietários da empresa foram adquirindo a confiança dos fornecedores e conseguiram crédito. Aos poucos, as dificuldades foram-se tornando menores, e o nome da empresa passou a ser conhecido.

Naquela época eu fiz de tudo, desde as compras de parafusos até as vendas dos móveis prontos. Era eu quem admitia os funcionários e também fazia os pagamentos [...] Quando faltava, algo eu era quem corria para resolver e assim tudo ficava pronto. (FAM.1).

Essa configuração societária manteve-se do início do empreendimento até maio de 2006, momento em que o Sr. Pedro se afastou da empresa, e ele e a esposa decidiram doar as quotas de capital aos filhos. Foi realizada uma alteração contratual, e cada um dos herdeiros ficou com a participação de 50% da propriedade da indústria.

A passagem da propriedade para os filhos foi devida à separação do casal, que concluiu que a melhor solução seria a transferência da propriedade para os dois filhos, antecipando-se assim o processo sucessório.

Analisando o eixo propriedade, verifica-se que, segundo Gersick *et al.* (2006), a principal característica do estágio inicial, a do proprietário controlador, é a centralização da propriedade na figura do fundador. Neste estudo, pode ser observado que o Sr. Pedro, além de deter o controle das quotas, trabalhava duro na empresa e conciliava as atividades produtivas, administrativas e comerciais.

No segundo estágio, caracterizado por Gersick *et al.* (2006) como sociedade de irmãos, ocorre a divisão acionária, e o controle efetivo da empresa passa para as mãos da geração de irmãos, sendo essa a atual realidade da empresa Alfa. A concepção dessa primeira divisão acionária partiu do pressuposto da igualdade entre os irmãos. Esse processo ainda é recente, e os irmãos estão experimentando compartilhar o poder na gestão da empresa. Ainda não se verifica a preocupação com a participação dos filhos da segunda geração na empresa, uma vez que os filhos do primogênito ainda são muitos jovens e o outro irmão ainda não se casou e não tem filhos.

Observa-se, ainda, que o terceiro estágio, o consórcio de primos, quando ocorre a transferência da propriedade da segunda geração para a terceira, não está sendo vivenciado pela Empresa Alfa.

4.4 Caracterização do eixo empresa/gestão

O eixo da empresa é relacionado à gestão da empresa e aos fatores econômicos. Segundo Gersick *et al.* (2006), os estágios de desenvolvimento da empresa são três: início, expansão/formalização e maturidade.

A empresa Alfa, iniciada, em 1993, pelo Sr. Pedro, tem como negócio a indústria e o comércio de móveis para escritórios. A ele couberam as decisões das atribuições inerentes à operacionalização do negócio, tendo o auxílio de uma contabilidade externa. Grande parte do maquinário era nova, tendo sido adquirida como forma pagamento a serviços prestados. Assim, não se tinha muito dispêndio com manutenções, e paradas na linha de produção eram quase inexistentes.

No início, por questões financeiras, o empreendimento teve um crescimento lento. Contudo, com o passar dos anos, as linhas de crédito foram se tornando mais acessíveis e os investimentos puderam ser aplicados de acordo com

necessidades e demandas. Algumas economias possibilitaram a compra do direito de fabricação de móveis europeus e americanos, ampliando assim o catálogo de produtos. A captação de clientes se fazia em função do nome do Sr. Pedro e da qualidade da fabricação dos móveis. Parte da carteira já veio da fábrica na qual o Sr. Pedro trabalhava antes de abrir o seu próprio negócio; alguns clientes vieram de outras empresas que estavam encerrando suas atividades; e outros, de empresas do mesmo ramo que não conseguiam atender a demanda do mercado. Dia após dia, foram se concretizando as bases do negócio e o nome da Alfa tornou-se conhecido no mercado.

Existem clientes que estão conosco desde quando foi aberta a fábrica. Eu me lembro que alguns pediam coisas estranhas, fora dos padrões dos móveis e o meu pai os atendia. Acho que foi por isso, por causa da boa vontade dele em atender os clientes, é que fomos reconhecidos. (FGP.1).

Do início de funcionamento, em 1993, até a presente data, a empresa se manteve no mesmo local. Naquela época, apenas o Sr. Pedro trabalhava no empreendimento e respondia pelas áreas produtiva e administrativa, de modo que todas as decisões foram tomadas por ele. Observa-se que, no início da empresa a hierarquia era muito simplificada, correspondendo apenas ao líder proprietário e dez subordinados que fabricavam de acordo com a demanda do mercado. De igual forma, hoje a loja tem por função apresentar o produto ao cliente, efetuar o pedido à indústria e, dentro do prazo estabelecido, realizar a entrega.

Os negócios foram focados exclusivamente na produção de móveis para escritórios. A expansão do empreendimento ocorreu na medida em que as necessidades surgiam, sem um prévio planejamento. Com o crescimento da demanda, o Sr. Pedro aumentou o galpão de produção comprando os terrenos no entorno da fábrica. A estrutura e os mecanismos de gestão da empresa foram, ao longo dos anos, se adaptando às necessidades, ao invés de serem programados para atender às demandas.

Em 1998, os proprietários perceberam a necessidade da separação da parte comercial da industrial, o que estimulou a criação de uma loja que lhes garantisse a exclusividade e um ponto de venda. Esse ponto de venda foi criado em área nobre da região sul de Belo Horizonte, objetivando não só o aumento das vendas, como também a divulgação da marca. As operações, iniciadas em 12 de

abril de 1998, possibilitaram uma melhor apresentação dos produtos a um maior número clientes.

Além da melhora significativa das vendas, a loja possibilitou alcançar um número maior de clientes e melhorou a divulgação da marca. [...] quando o cliente vê a disposição do mobiliário e as possibilidades de montagens que oferecemos, ele se encanta [...] Foi nesse momento que começamos a tornar-nos referência em móveis corporativos. (FGP.1).

Os dados da pesquisa indicam que o estágio de maturidade não foi ainda atingido pela empresa Alfa. Não há evidências que indiquem que a empresa se aproxima desse estágio, e sim o contrário, que se inicia o estágio de expansão e formalização. Para Gersick *et al.* (2006), o estágio maturidade apresenta-se como um período crítico a ser enfrentado, podendo representar o início da decadência empresarial.

Analisando os resultados referentes ao eixo empresa/gestão, observa-se que, no estágio inicial de desenvolvimento da empresa, a Alfa investiu em um seguimento – fabricação de móveis para escritório, atuando com uma estrutura organizacional informal, com vários cargos ocupados pelos familiares e as decisões centralizadas no proprietário, conforme preconizado por Gersick *et al.* (2006). A transição para o segundo estágio – a expansão/formalização – se dá de forma natural, à medida que surgem as demandas, confirmando a proposição dos autores que afirmam que a fase de expansão caracteriza-se pelo crescimento contínuo e desordenado.

Com a expansão dos negócios, a criação de um novo parque industrial se mostrou necessária. Diferente do ocorrido no início da empresa, para montagem do novo parque industrial, houve um planejamento e discussões do projeto, de forma a atender necessidades atuais e expectativas futuras. Também o aumento da demanda gerou a necessidade de especialização das funções, com a separação de produção e vendas, criando-se uma empresa para comercializar os produtos fabricados. Os dados indicam que esse estágio na empresa é recente, tanto em função do tempo como em função da complexidade das funções. Ainda não se observa a profissionalização da empresa ou a evolução do papel dos proprietários. Esse processo da Alfa acompanha o descrito por Gersick *et al.* (2006) para esse estágio. Observa-se, ainda, que a empresa não entrou na fase de maturidade.

4.5 O processo de sucessão

O processo de sucessão na empresa Alfa ocorreu em 2006, com a separação do Sr. Pedro e da Sra. Maria das Graças, que, naquele momento, transferiram a titularidade do empreendimento para os filhos por meio de alteração contratual. A formação dos filhos e sucessores se fez de maneira natural e sem uma preparação formal. Os filhos do fundador, quando crianças, passavam grande parte do tempo na empresa. O Sr. Pedro os levava para que pudessem entender as práticas de marcenaria. O aprendizado foi ocorrendo, e os jovens começavam a montar partes dos móveis, acompanhados pelo olhar atento do pai.

Na medida que os jovens foram desenvolvendo suas habilidades, outras funções eram repassadas pelo Sr. Pedro e/ou pelos demais funcionários. Em 1998, o filho mais velho, que havia completado 19 anos, tornou-se funcionário efetivo na indústria. Nesse momento, passou a desempenhar algumas funções administrativas que vieram a lhe proporcionar o entendimento das bases do funcionamento da empresa. De igual forma, o filho mais novo, com apenas 14 anos, passou a acompanhar a mãe, que gerenciava a loja, aprendendo assim as práticas comerciais. Em 2001, com 17 anos, passou a fazer parte do quadro de funcionários da empresa.

Entre 2001 e 2005, com a empresa envolvida em um processo de crescimento proporcionado pelas demandas do mercado, os jovens passavam por diferentes situações e adquiriam vivências diversificadas em meio a facilidades e tropeços decorrentes da movimentação do negócio. Esse período garantiu aos jovens a prática e a desenvoltura para lidar com diferentes tipos de situações empresariais, tais como troca de fornecedores e insumos, compra de equipamentos, negociações bancárias.

Em 2006, a separação do casal antecipou a transferência da propriedade. Assim, iniciou-se o processo de sucessão, de forma inesperada.

De modo repentino, os herdeiros, ainda muito jovens, receberam a propriedade por meio da transferência das quotas de capital em alteração de contrato, celebrada em 22 de maio 2006, com registro na Junta Comercial do Estado de Minas Gerais. Nesse momento, por acordo, houve o desligamento do Sr. Pedro

da gerência da indústria e da Sra. Maria das Graças da gerência da loja, ficando a gestão a cargo dos filhos Peter e Pierre respectivamente.

Um curso superior proporcionou novas visões, o que veio facilitar alguns entendimentos para que fossem tomadas decisões. Peter, o filho mais velho, ingressou primeiro no curso de Economia; em seguida, Pierre iniciou um curso de Administração. Ambos trabalhavam durante todo dia e estudavam no período noturno. A teoria aprendida no curso realizado na faculdade os ajudou a desempenhar suas funções dentro do empresa, conforme descrito por Peter:

Eu comecei a estudar economia, mas não concluí o curso, o serviço estava me tomando muito tempo e não consegui conciliar as coisas. Mas, no período que em que assisti às aulas, consegui informações que me facilitaram muito a vida aqui dentro da empresa. Já o Pierre, formou-se em Administração, [...] o conhecimento dele foi de grande ajuda para que pudéssemos manter a fábrica em ordem (FGP.1).

Diante da situação, os herdeiros assumem os cargos de líderes, com muitas dúvidas e receios, conforme relato do filho mais velho: “Muitas das coisas do dia a dia aprendemos sozinhos, com medo e insegurança fomos acertando e errando. Quando nos demos conta, já estávamos fazendo quase tudo necessário para mantermos o negócio.” (FGP.1)

A partilha das quotas de capital levou em consideração a igualdade entre os irmãos, ficando disposta a metade do empreendimento para cada um dos herdeiros. Com essa nova situação, Peter e Pierre passaram a decidir juntos todas as questões inerentes à continuidade do negócio.

A nova situação gerou muita insegurança, agravada pelo total afastamento do pai, pulso forte que tinha comandado o empreendimento desde sua fundação. Emocionalmente fragilizados, tanto pela quebra da estrutura familiar como pelas novas funções abruptamente assumidas, os herdeiros apoiaram-se em si próprios para juntos manter o negócio. Paciência e zelo foram fundamentais para solução dos problemas. As reuniões periódicas, a fim de decidirem os primeiros passos a serem tomados, deram fôlego aos jovens, que optaram por manter-se na condução das áreas que já estavam familiarizados: Peter na indústria e Pierre na loja.

Vencido o primeiro desafio, o segundo passo foi aprender a lidar com fornecedores e instituições financeiras. Peter Junio comenta:

Nós pegamos o boi pelos chifres, não esperávamos essa situação e as coisas foram acontecendo uma atrás da outra. Tínhamos muitas dificuldades para lidar com tudo isso. Principalmente nas negociações com fornecedores e bancos. Mas aprendemos e fomos levando adiante. Não podíamos deixar uma empresa como esta parar (FGP.1).

Mesmo diante das dificuldades, os compromissos antes firmados com instituições bancárias e fornecedores foram cumpridos nas datas programadas, sem qualquer atraso. Essa é uma das características da empresa, conforme comentado pelo gerente industrial: “A empresa nunca teve título protestado, jamais houve a necessidade de renegociar prazos junto a fornecedores ou bancos. Disso, eles se orgulham” (GES.ind).

Após a sucessão abrupta, houve a necessidade de readequação da empresa no que tange às práticas administrativas. O temor de uma decisão equivocada que comprometesse o andamento dos negócios levou os sócios a terem uma relação de cumplicidade diante das decisões a serem tomadas, buscando sempre a melhor solução. Buscando profissionalizar a empresa, em 2010, são contratados profissionais específicos para a gerência de cada área. Assim, buscam-se soluções mais coerentes, de forma a consolidar a estrutura do negócio, levando em consideração os interesses empresariais. Entretanto, ainda há uma forte interferência dos familiares proprietários no processo de gestão:

Há muito tempo venho recebendo convites do Pedro para trabalhar com ele. Mas, devido a outros compromissos, não pude aceitar prontamente. Em 2010, fui procurado novamente, o Peter me explicou a situação e resolvi naquele momento assumir a gerência industrial. Sabia que seria algo complicado, mas a empresa demonstrava potencial... (GES.ind).

Não está sendo fácil arrumar a casa. Eles ainda intervêm em nossas escolhas. Controlam tudo e querem opinar sobre todas as decisões. Mas aos poucos as coisas vão se ajeitando... (GES.mkt).

Há certos momentos em que temos que bater de frente. Uma coisa é ter vontade para fazer, poder fazer e como fazer. Outra é avaliar se realmente é necessário ser feito e para que será feito...(GES.cts).

Analisando-se os dados, verifica-se que, na empresa Alfa, a sucessão ocorreu de forma conturbada, não como um processo, mas sim como um evento inesperado.

As iniciativas de modernização da gestão ainda necessitam de aprimoramento e adequações e da introdução de práticas de governança, de maneira a separar o papel fiscalizador do papel da gestão dos negócios.

4.6 A gestão dos conflitos

A condução dos negócios pelo Sr. Pedro foi efetivada por meio da centralização das decisões operacionais e estratégicas. Como a geração seguinte era muito nova, não ocorreram divergências. Os dois filhos não questionavam ou sugeriam nada, devido, talvez, ao pouco conhecimento. Havia um alinhamento de ideias, o que levava a uma existência harmônica com aparente ausência de conflitos.

Apesar dos depoimentos apontarem para um relacionamento alinhado e sereno, algumas situações indicam a existência de conflitos no âmbito familiar que acabaram chegando às decisões empresariais. Os relatos do início da empresa deixam aparente uma certa inquietude em relação ao tempo despendido com a empresa e com a família:

A relação entre os irmãos é muito forte, eles decidem tudo juntos e estão sempre muito bem um em relação ao outro, mas, com o pai, não demonstram a mesma facilidade na comunicação. Isso os leva a conversar somente o necessário aqui dentro da fábrica. Não sei qual é a relação fora daqui. Não presenciei nenhuma discussão dos irmãos com o Pedro. (GES.rhs).

Embora as informações obtidas por meio das entrevistas revelem que o convívio fosse pacífico, é possível supor que os conflitos tenham ocorrido. O fato da convivência entre pai e filhos adolescentes é um indicativo de visões distintas. Lodi (1987) descreve que é comum haver conflitos entre jovens com 20 a 35 anos e seus pais, normalmente posicionados na faixa dos 55 a 70 anos de idade, porque ambos têm percepções diferentes a respeito do desenvolvimento da empresa.

No caso em estudo, é possível que o choque dos interesses tenha sido oculto ou suprimido pelo fundador até o momento em que ocorreu a transferência da gestão, com o afastamento dos pais. Essa atitude tem como indicativo o fato de o

fundador exercer o papel de pai e dono do negócio em que os filhos lhe devem respeito e obediência, não dando margem às discussões.

Como a transferência do poder entre as gerações se fez de maneira abrupta, houve pouca preparação dos herdeiros. Essa transferência gerou grande tensão nos filhos, que não se sentiam aptos para tocar o negócio sem a orientação do Sr. Pedro, que efetivamente se afastou dos negócios durante três anos. A forma como os filhos lidaram com a situação, buscando decisões conjuntas, apesar de cada um se dedicar à área de sua competência, minimizou os conflitos, levando a uma maior harmonia nas relações empresariais. Por meio de várias reuniões, os sucessores buscavam solucionar dúvidas e encontrar melhores soluções em conjunto.

As relações entre as gerências e os proprietários também foram revistas. Reuniões semanais inibem a ocorrência de ordens divergentes. Ainda se observa a interferência dos proprietários nas gerências, que buscam se firmar por meio da competência técnica.

Observa-se uma boa comunicação entre a direção e as gerências, o que vem minimizando as divergências.

Assim, na história da Empresa Alfa, puderam ser detectados dois momentos geradores de tensão, que foram resolvidos sem maiores conflitos. O primeiro, no início da empresa, quando as atenções do fundador voltavam-se mais para a empresa do que para a família. A solução dessa divergência se dá por meio de um dos valores cultuados pelo casal e pelos filhos – o foco no trabalho. O segundo momento se dá na transição abrupta da propriedade para os filhos, com a saída do casal, sem a devida preparação dos herdeiros. Por meio da união entre os irmãos, os impasses gerados são minimizados. Segundo Cohn (1991), o planejamento do processo sucessório pode ainda minimizar as divergências familiares.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os empreendimentos familiares constituem a maioria das empresas no país e no mundo e diferenciam-se das não familiares devido à coexistência dos três subsistemas que as compõem: propriedade, família e gestão. A evolução desses subsistemas e o equilíbrio entre eles são determinantes para o sucesso do negócio. Espera-se que as questões familiares não interfiram nas questões empresariais, da mesma forma em que as exigências profissionais não devam se sobrepôr às necessidades familiares. A estrutura societária deve refletir equilíbrio entre as necessidades das duas instituições: família e empresa. A harmonia entre os subsistemas é a condição necessária para o resultado de um empreendimento familiar.

A sucessão tem sido um tema muito estudado para esse tipo de empresa. Contudo, grande parte das empresas familiares não se atenta para sucessão como uma ação contínua, um processo que se inicia no momento da fundação do empreendimento até a transferência do poder. Ao contrário, permanecem indiferentes à sua importância e tratam a sucessão como um evento, sem planejamento prévio.

Esta dissertação teve como objetivo identificar e analisar, ao longo do tempo, como a empresa Alfa conduziu o processo sucessório. Para tal, optou pela caracterização do seu ciclo evolutivo, tendo como referência teórica o modelo tridimensional de Gersick *et al.* (2006), e de seu processo de sucessão sob duas alternativas: a sucessão familiar e a sucessão profissional, pesquisadas por meio da abordagem de Oliveira (2010).

A escolha da empresa Alfa como unidade de análise se fez em virtude de ela se adequar aos requisitos necessários para o desenvolvimento do estudo – estar vivenciando um processo de sucessão. Trata-se de uma recente empresa familiar, de origem mineira, fundada em 1993, que atualmente possui 197 funcionários diretos.

A coleta dos dados foi efetuada por meio de entrevistas, tendo como referência um roteiro semiestruturado com perguntas direcionadas aos diferentes públicos. Os entrevistados foram selecionados considerando-se o seu posicionamento nos eixos família, propriedade e gestão. De forma a complementar

as entrevistas, foram utilizados dados secundários disponíveis na empresa, como registros de dados históricos, acordos entre sócios, registros de alterações contratuais e outros registros, que permitiram uma melhor compreensão sobre a empresa.

Conclui-se que a estrutura societária encontra-se sob o comando da segunda geração. No início da história da empresa, o Sr. Pedro, o fundador, era o líder empresarial e familiar, sendo também o quotista majoritário. A esposa tinha 10% das quotas e atuava na área comercial. Com a saída do casal da sociedade, em 2006, as quotas foram transferidas aos filhos: 50% para Peter Junio e os outros 50% para o irmão Pierre.

Assim, analisando-se o eixo da propriedade, a empresa Alfa encontra-se na fase de sociedade de irmãos. Apesar de o pai ter voltado ao empreendimento três anos depois, ele não tem participação societária e não atua na direção da empresa, e sim na área industrial.

A análise do eixo da família indica que a empresa encontra-se no estágio de trabalho em conjunto, visto que a atual geração (filhos) e a geração anterior (o pai) trabalham no empreendimento.

Na análise do eixo Gestão/Empresa, conclui-se que o empreendimento está posicionado no estágio de Expansão/Formalização, já atuando com algum planejamento na elaboração de projetos das obras da nova planta industrial juntamente com práticas gerenciais mais profissionalizadas, com a contratação de gerentes para as principais áreas da empresa – administrativa, comercial e financeira.

As entrevistas mostraram que a sucessão se fez de forma inesperada, com o abrupto afastamento do fundador e da esposa, tendo ocorrido a transmissão da propriedade e da gestão para os seus filhos com pouco preparo. Assim, a sucessão se fez em um momento de extrema necessidade e com poucas alternativas. Nesse sentido, a entrada dos herdeiros no empreendimento objetivou manter o negócio sob o domínio da família. Não houve, por parte do fundador, elaboração de um plano que contemplasse as necessidades do empreendimento bem como sua expansão. Toda iniciativa se fez, em momento posterior, em acordo entre os irmãos, guiados por um intuito empreendedor.

Os resultados do estudo demonstram que a profissionalização dos herdeiros está em fase inicial. As rotinas de trabalho e as novas ferramentas de gestão encontram-se em fase de implantação.

No que diz respeito aos conflitos e como foram tratados ao longo do tempo, os relatos colhidos nas entrevistas indicam que os valores e a união dos irmãos em torno do trabalho foram centrais para superar as divergências e os momentos de crise, tanto na família como na empresa.

O modelo tridimensional de desenvolvimento utilizado neste estudo não contempla questões fundamentais para o entendimento da dinâmica familiar. O processo de amadurecimento dos filhos, a transição da transferência de poder entre gerações, os conflitos e a divergência dos interesses familiares e empresariais não são contempladas pelo modelo, mas são existentes e identificáveis.

No modelo tridimensional proposto por Gersick *et al.* (2006), no eixo da família, no estágio de passagem do bastão, os autores vêm a sucessão familiar como a única alternativa possível. Esse fato explica-se por não haver informações sobre a transferência de poder para profissionais fora do círculo familiar, conforme é apresentado por Oliveira (2010). Considerando-se a hipótese de uma geração de sucessores que não está preparada para assumir o empreendimento, caso a família opte por transferir a gestão para profissionais não familiares, essa possibilidade não está disposta no modelo tridimensional. Desse modo, sugere-se a inclusão dessa outra possibilidade como uma variável a ser analisada e acrescentada ao modelo proposto por Gersick *et al.* (2006).

Em 2006, após a transição da primeira para segunda geração, a nova administração mostrou-se ineficiente, levando certo tempo para retornar à rotina. Como havia inúmeras decisões a serem tomadas e muitas dúvidas a respeito dessas decisões, os sócios optaram por gerir o empreendimento de forma conjunta, com apoio mútuo, e mais transparente possível.

A reunião familiar realizada a cada quinze ou trinta dias foi a forma encontrada pelos herdeiros para sincronizarem as decisões sobre os diversos assuntos. Esse modelo condiz com a realidade vivenciada na empresa Alfa, no qual se discute a organização das necessidades empresariais e dos interesses da família.

Apesar de a empresa Alfa ser conduzida por sócios em segunda geração, normalmente esse instrumento é observado nas empresas que estão em fase inicial,

ou seja, de primeira geração. Contudo, a simplicidade societária permitiu que as reuniões familiares tivessem maior frequência.

As práticas de governança, assim como as demais iniciativas de modernização da gestão, necessitam de ajustes e adequações, ou seja, há de se ter uma fiscalização sobre os próprios atos por parte dos proprietários, uma vez que estão à frente da gestão dos negócios. Na empresa Alfa, a governança se encontra em fase inicial. Contudo, a implantação das reuniões quinzenais é para que seja minimizado o risco de expectativas diferentes.

Os resultados obtidos por este estudo mostram que no modelo tridimensional, no eixo família, não há a possibilidade de retorno do fundador, depois de haver a “passagem do bastão”. Ou seja, depois do cumprimento do ciclo, não há indícios de que o fundador possa retornar a empresa. No caso da empresa Alfa, foi verificado que após a gestão ter sido transferida para os sucessores, o fundador, anos mais tarde, retornou às atividades de produção, caracterizando novamente uma fase de trabalho em conjunto no eixo família, quebrando a sequência proposta pelo modelo de Gersick *et al.* (2006). Tal fato evidencia a necessidade de se trabalhar o modelo com flexibilidade, adequando-os às contingências de cada realidade.

Por se tratar de um estudo de caso, as conclusões aqui apresentadas não devem ser generalizadas. Entretanto, podem trazer elementos comparativos e aprendizagens para que, novas hipóteses e estudos se façam presente.

Assim, sugerem-se pesquisas futuras, a fim de que as abordagens sobre o tema sucessão em empresas familiares sejam desenvolvidas, aperfeiçoando o modelo proposto por Gersick *et al.* (2006), de forma a contemplar outros acontecimentos, bem como a possibilidade de se optar por uma sucessão profissional. Também o modelo não trata da questão da governança. Mesmo que de forma incipiente, no caso estudado, as reuniões familiares realizadas pelos herdeiros tiveram um caráter de prevenção de conflitos, além de terem se constituído como o *locus* para o tratamento de reais ou potenciais conflitos. Assim, a inserção de aspectos relativos à sucessão e à governança podem trazer avanços para o modelo de Gersick *et al.* (2006).

REFERÊNCIAS

- AMENDOLARA, Leslie. *Sucessão na Empresa Familiar*. 2.ed. São Paulo: Lazuli, 2005.
- BARNES, L; HERSHON, S. Transferring power in the family business. *Family Business Review*, v.7, n.4, p.377-392, 1994.
- BARRY, B. The development of organization structure in the family firms. *Journal of General Management*, v.3, n.1, 1975.
- BELDI, Cássio *et al.* *De herdeiro para herdeiro: Como se preparar para perpetuar e ampliar os negócios de sua família*. São Paulo: Gente, 2010.
- BERNHOEFT, Renato. *Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989.
- BERNHOEFT, Renato; CASTANHEIRA, Joaquim. *Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros*. São Paulo: Nobel, 1995.
- BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. *Governança na Empresa Familiar*. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- BROCKHAUS, Robert H. Family business succession: suggestions for future research. *Family Business Review*, v.17, n.2, p.165-177, 2004.
- CANÇADO, Vera L. *et al.* *Ciclo Evolutivo e Sucessão em uma Empresa Familiar: um estudo de caso de caso no Grupo Seculus*. Rio de Janeiro: Anpad. 2011.
- CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. *Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomson, 2007.
- CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, v.23, n.4, p.19-39, 1999.
- COHN, Mike. *Passando a tocha: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar*. São Paulo: Makron, 1991.

COLLINS, Jill; HUSSEY, Roger. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. *Método de Pesquisa em Administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DANES, S. *et al.* Family FIRO model: an application to family business. *Family Business Review*, v.15, n.1, p.31-45, 2002.

DONNELLEY, R. G. The family business. *Harvard Business Review*, v.42, n.4, p.93-105, jul./aug.1964.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*. 8. reimpr. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

DYER Jr., W. G. *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar Projeto de Pesquisa*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GERSICK, K. E. *et al.* *De geração para geração*. Ciclo de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

GORDON, Grannt; NICHOLSON, Nigel. *Empresas Familiares*. Seus conflitos clássicos e como lidar com eles. Barueri: Disal, 2008.

GRZYBOVSKI, D. *Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares*. 2007. 383p. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2007.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. *Empresas Familiares Brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio, 1999.

LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LODI, João Bosco. *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1987.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. 14.reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

NEUBAUER, F.; LANK, A. G. *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório. *Revista Contabilidade e Finanças – USP*, São Paulo, v.20, n.49, p.109-125, jan/abr 2009.

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

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SLATTER, Stuart; LOVETT, David. *Como recuperar uma empresa: A gestão da recuperação e da performance*. São Paulo: Atlas, 2009.

SUEHIRO, A.; WAILERDSAK, N. Family Business in Thailand: Management, Governance and Future Challenges. *ASEAN Economic Bulletin*, v.21, n.1, p.81-93, April 2004.

TAGIURI, R., DAVIS, J. Bivalent Attributes of the family firms. *Family Business Review*, v.9, n.2, 1996.

UHLANER, L.M. Business Family as a team: underlying force for sustained competitive advantage. In: POUTZIRIOURIS, P. Z., SMYRNIOS, K, X, KLEIN, S, B. (ed.). *Handbook of Research on Family Business*. Cheltenham/UK – Northampton, MA/USA: Edward Elgar, 2006. p.167-179.

VIDIGAL, Antonio Carlos. *Viva a Empresa Familiar!* Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

APÊNDICE

APÊNDICE 1

1. Dados de identificação:

Nome:

Estado civil:

Formação acadêmica:

Cargo:

Tempo de empresa:

Tempo de casado:

Número de filhos:

2. Como foi a criação da empresa? Fale sobre a história e a evolução da empresa ao longo do tempo.

(para os não familiares - Descreva sua trajetória profissional, seu ingresso na empresa e seu conhecimento sobre a história da empresa).

3. O que a empresa representa para você e para família? Quais os principais valores?

4. Como é a relação entre família e empresa? Esposa? Filhos? Parentes?

5. Como se deu a entrada dos filhos e demais familiares na empresa?

6. Houve algum tipo de preparação para seus filhos assumirem a empresa? Como foi? Como são transmitidos os conceitos de gestão e de responsabilidade para gerir uma empresa?

7. Qual foi a maior facilidade e dificuldade para que os filhos assumissem o atual papel?

8. Existe algum critério para os membros da família (e/ou gestores) assumirem cargos na empresa? Quais?

9. A empresa está se preparando para o processo de sucessão para próxima geração? Como?
10. Descreva as principais características da gestão da empresa (como a empresa funciona em termos de práticas organizacionais, tomada de decisão, comunicação, gestão de pessoas, estilo gerencial)
11. Quais os principais problemas enfrentados pela empresa atualmente? Como estão sendo resolvidos?
12. Você percebe algum tipo de conflito entre os familiares e/ou gestores em relação às decisões empresariais?
13. Qual a composição societária da empresa?
14. A empresa possui algum tipo de conselho – Administração, acionista, família? Qual a sua composição? Acordos?