

**FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**Eduardo Toledo Martins**

**POTENCIAL TRANSGERACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES:**  
**Um Estudo de Caso em uma Empresa do Arranjo Produtivo Local**  
**de Metais Sanitários de Loanda-Paraná**

**Pedro Leopoldo–MG**  
**2013**

**EDUARDO TOLEDO MARTINS**

**POTENCIAL TRANSGERACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES:  
Um Estudo de Caso em uma Empresa do Arranjo Produtivo Local  
de Metais Sanitários de Loanda-Paraná**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e competitividade.

Linha de Pesquisa: Inovação e Organizações.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Vera L. Cançado.

**Pedro Leopoldo  
Fundação Pedro Leopoldo  
2013**

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu,  
mas pensar o que ninguém ainda pensou  
sobre aquilo que todo o mundo vê”.

Schopenhauer.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora, Professora Dr<sup>a</sup>. Vera L. Cançado, pela sua paciência, confiança e pelos momentos em que muito oportunamente me incentivou a seguir com o trabalho.

Aos meus filhos, Mateus, Anna Luiza, Enzo Rafael, Fernanda e à pequena Alice Eduarda, pela compreensão, paciência e incentivos nesse período do mestrado.

Aos meus pais, pelo auxílio, e à minha sogra, pela paciência dispensada a este genro que às vezes ficava muito nervoso.

Aos colegas de mestrado, pelo companheirismo e pela amizade. Em especial ao amigo Paulo Schotten.

À família ABC, por ter me recebido e se comprometido à abertura de informações pessoais e de sua empresa.

Quero deixar aqui um agradecimento especial à minha esposa, Daiana, que se demonstrou muito paciente e que me deu forças no decorrer deste processo. A você devo a concretização deste trabalho.

## RESUMO

O objetivo deste estudo foi identificar o potencial transgeracional de uma empresa familiar do setor de metais sanitários do Arranjo Produtivo Local de Loanda-Paraná, analisando-se o ciclo de vida, a inovação, a sucessão e a governança. A transgeracionalidade refere-se à transmissão dos conhecimentos pela primeira geração às gerações seguintes, de uma forma particular, em função da dinâmica familiar e do modelo de gestão impresso pelo fundador. Para alcançar esse objetivo, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, por meio de um estudo de caso realizado na empresa “ABC” Metais, do Arranjo Produtivo Local de Loanda. Foram coletados dados por meio de um questionário respondido pelos proprietários de 10 empresas do APL, o que permitiu mapear qualitativamente o segmento. Após, foi selecionada uma empresa para o estudo de caso, aqui denominada de “ABC” Metais, na qual foram realizadas entrevistas com sete pessoas-chave que ocupavam posições nos sistemas família, propriedade e/ou gestão. Os resultados indicaram que a maior parte das empresas familiares do APL de Loanda pertence a uma única família, está em estágio de expansão, com profissionalização incipiente e tendência à sucessão familiar, e as inovações ocorrem principalmente nos processos. As entrevistas revelaram que a sucessão não está sendo planejada pela empresa. Parte da família acredita que um dos fundadores, o filho-sócio, deva assumir o comando, no caso da falta do fundador-pai; já os coordenadores comerciais acham que a empresa deveria optar por um gestor externo, contratado no mercado. Não existe um processo de governança estruturado na empresa, o que é compreensível em função de seu porte e tempo de existência. Entretanto, já são realizadas reuniões com os familiares que ali trabalham, para serem discutidos interesses da família e da empresa. Os valores da empresa estão sendo passados à geração seguinte por meio do contar e recontar histórias do passado, e também por meio de estimular a participação e passar ensinamentos aos herdeiros, o que contribui para o potencial transgeracional da empresa.

Palavras-chave: Empresa familiar. Sucessão. Arranjo Produtivo Local. Transgeracionalidade.

## **ABSTRACT**

The aim of this study was to identify the potential transgenerational a family business sector of metal fittings of Local Productive Arrangement of Loanda, Paraná, analyzing the life cycle, innovation, governance and succession. The transgenerationality refers to the transmission of knowledge by the first generation to subsequent generations, in a particular way, depending on the family dynamics and the management model printed by the founder. To achieve this goal, we developed a descriptive research, through a case study on the company "ABC" Metals, the Local Productive Arrangement of Loanda. Data were collected through a questionnaire answered by the owners of 10 companies APL, allowing qualitatively map the segment. After, we selected a company to the case study, here called "ABC" Metals, in which interviews were conducted with seven key people who held positions in systems family, ownership and / or management. The results indicated that most family businesses APL Loanhead belong to a single family, is in a stage of expansion, professionalization and incipient tendency to family succession, and innovations occur mostly in the processes. The interviews revealed that the succession is not planned by the company. The family believes that one of the founders, the son-partner, should take over in case of failure of the founder-father as commercial engineers think the company should opt for an external manager, hired in the market. There is a process of structured governance in the company, which is understandable due to their size and duration of existence. However, since meetings are held with family members who work there, to be discussed concerns the family and the company. The company's values are being passed to the next generation through the telling and retelling stories of the past, and also by encouraging participation and lessons pass to the heirs, which contributes to the potential transgenerational company.

**Key words:** Family business. Succession. Local Productive Arrangement. Transgenerationality.

## LISTA ILUSTRAÇÕES

### Figuras

FIGURA 1 - O modelo dos três círculos da empresa familiar.....	20
FIGURA 2 – Modelos de ciclo de vida da empresa família.....	28
FIGURA 3 - Modelo de ciclo de vida de empresa familiar de McGivern (1989)..	28
FIGURA 4 - Modelo de evolução da empresa familiar de Hershon.....	29
FIGURA 5 - Modelo tridimensional de desenvolvimento.....	30
FIGURA 6 - Estrutura do modelo evolutivo da empresa familiar (GALLO; AMAT, 2003).....	33
FIGURA 7 - Nove tipos de sucessão.....	37
FIGURA 8 - Grau de complexidade da empresa familiar e instituições familiares.....	43
FIGURA 9 - Modelo de pesquisa.....	55

### Quadros

QUADRO 1 - Definições e características de empresa familiar.....	19
QUADRO 2 - Tipos de empresa familiar.....	22
QUADRO 3 - Os pontos fortes e os pontos fracos de uma empresa familiar.....	23
QUADRO 4 - Classificação e participação no mercado brasileiro.....	25
QUADRO 5 - Características das empresas familiares brasileiras.....	26
QUADRO 6 - Modelos de ciclo de vida organizacionais.....	27
QUADRO 7 - Características da evolução da empresa familiar de Ward.....	29
QUADRO 8 - Características e desafios do modelo tridimensional de desenvolvimento.....	32
QUADRO 9 - Diferença entre gestão profissionalizada e não profissionalizada.	36
QUADRO 10 - Choque de gerações.....	39
QUADRO 11 - Definições de governança corporativa.....	40
QUADRO 12 - Órgãos da governança nas empresas familiares.....	42
QUADRO 13 - Tipos de inovação.....	45
QUADRO 14 - Influências sobre produtividade e competitividade dos APLs.....	48
QUADRO 15 - Entrevistados na empresa.....	57
QUADRO 16 - Categoria de análise.....	60

QUADRO 17 - Caracterização das empresas.....	65
QUADRO 18 - Gestão e sucessão.....	68
QUADRO 19 - Conflitos.....	69
QUADRO 20 - Profissionalização.....	70
QUADRO 21 - Inovação.....	71
QUADRO 22 - Transgeracionalidade.....	72
QUADRO 23 - Governança.....	73
QUADRO 24 - Arranjo Produtivo Local.....	74



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Eixo da empresa.....	67
TABELA 2 - Eixo da propriedade.....	68
TABELA 3 - Eixo da família.....	68

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Análise de conteúdo
ACIL	Associação Comercial e Industrial de Loanda
ADR	Agência de Desenvolvimento Regional
AIMES	Associação das Indústrias de Metais Sanitários
APL	Arranjo Produtivo Local
CP	Concordo Parcialmente
CT	Concordo Totalmente
DP	Discordo Parcialmente
DT	Discordo Totalmente
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FAPEMIG	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
NA	Não Aplica
NCND	Nem Concordo Nem Discordo
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PBQP-H	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Hábitat
PIB	Produto Interno Bruto
RETEC-PR	Rede de Tecnologia do Paraná
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SINDIMETAL	Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico
UEM	Universidade Estadual de Maringá

# SUMÁRIO<sup>1</sup>

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
2.1 Empresa familiar: conceituação.....	18
2.1.1 Caracterização de empresas familiares.....	20
2.1.2 Evolução e caracterização das empresas familiares no Brasil.....	24
2.2 Ciclo de vida nas empresas familiares.....	26
2.3 Processo de sucessão.....	34
2.4 Governança em empresas familiares.....	39
2.5 Inovação.....	44
2.6 Redes de empresas e arranjo produtivo local.....	46
2.7 Potencial transgeracional.....	48
3 METODOLOGIA.....	53
3.1 Caracterização da pesquisa.....	53
3.2 Modelo de pesquisa.....	54
3.3 Unidade de análise e observação.....	55
3.4 Técnica de coleta de dados.....	57
3.5 Técnica de análise dos dados.....	59
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	62
4.1 O arranjo produtivo local de Loanda-PR.....	62
4.1.1 Perfil das empresas.....	64
4.1.2 Evolução da empresa, da propriedade e da família, segundo o Modelo de Desenvolvimento Tridimensional.....	66

---

<sup>1</sup> Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com a ABNT NBR 14724 de 17.04.2011.

4.1.3 Gestão, sucessão e conflitos.....	68
4.1.4 Profissionalização.....	69
4.1.5 Inovação.....	70
4.1.6 Transgeracionalidade.....	71
4.1.7 Governança.....	72
4.1.8 Arranjo Produtivo Local.....	73
4.2 O caso da empresa “ABC” Metais.....	75
4.2.1 História da empresa e da família.....	75
4.2.2 Sucessão e governança.....	79
4.2.3 Inovação e APL.....	80
4.2.4 Transgeracionalidade.....	82
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
REFERÊNCIAS.....	91
APÊNDICES.....	97

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares são de grande significância para a sociedade e a economia mundial, gerando elevado número de pesquisas nessa linha (LEONE, 2005). Sua participação, em uma estimativa conservadora, segundo Gersick *et al.* (2006), evidencia uma representatividade que fica entre 65 e 80% do total das empresas no mundo. Nos Estados Unidos, as empresas familiares geram metade do Produto Interno Bruto (PIB) e da força de trabalho; na Europa, dominam o segmento de pequenas e médias empresas, apresentando posição de destaque em todas as economias mais desenvolvidas, excetuando-se na China. Na América Latina, é a principal forma de propriedade privada nos setores industriais. Quando analisado o contexto brasileiro, Oliveira (2010, p. 8) afirma que “as empresas familiares correspondem a mais de 4/5 da quantidade das empresas privadas brasileiras e respondem por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos”.

São várias as estimativas sobre a participação dessa tipologia de empresas na base do tecido empresarial mundial, não se podendo precisar o número correto, mas fica evidente que possuem significativa participação na economia mundial (CASILLAS; DÍAZ; VÁZQUEZ, 2007).

As empresas familiares seguem dois ciclos distintos, porém paralelos: a expansão da família e o ciclo de vida da empresa. O problema está em como, quem e quando colocar pessoas da família para trabalhar nas empresas, devendo essa decisão ser tomada com base em uma análise de capacidade e de percepção dos valores gerados pela família durante a existência da empresa (GERSICK *et al.*, 2006).

Para que esses valores sejam repassados de forma correta às gerações futuras, uma questão relevante é o seu potencial transgeracional. Segundo Grzybovski, (2007), isso ocorre com a compreensão de decisões gerenciais tomadas em dado momento - levando-se em consideração um conjunto de mudanças históricas, econômicas e sociais que abrangeram duas ou mais gerações - e como esses

conhecimentos podem e são armazenados em uma plataforma de conhecimento para poderem ser consultados pelas gerações futuras. Os conhecimentos aprendidos no dia-a-dia das organizações devem ser transmitidos às próximas gerações, considerando-se que os processos de trabalho podem ser facilitados.

Um dos pilares para o processo de acúmulo e transmissão de conhecimentos é a inovação, que pode ser reconhecida a partir de três tipos: por produto, que visa desde o aperfeiçoamento tecnológico de um produto até a criação de um novo produto, cujas características diferem significativamente de todos os outros já produzidos; por processos, que se refere à forma de operação tecnológica nova ou substancialmente aprimorada; e por mudanças organizacionais, que são focadas na estrutura gerencial da empresa (TIGRE, 2006).

Outro pilar a ser considerado é o ciclo de vida organizacional das empresas familiares, que segue um caminho diferenciado das demais empresas. Nesta dissertação foi selecionado o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento proposto por Gersick *et al.* (2006), que analisa as movimentações ocorridas no eixo da família, da propriedade e da empresa. Com esse quadro, pode ser avaliado o sistema de empresa familiar em determinado momento.

Um terceiro pilar está relacionado à sucessão profissional ou familiar e à estrutura de governança (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008). A sucessão profissional pode ser compreendida pelo tipo de empresa em que “executivos contratados passam os cargos diretivos da empresa familiar e os representantes da família ficam em um conselho, que pode ou não atuar como conselho de administração (LEONE, 2005, p. 43). Já a sucessão familiar é um processo pelo qual ocorre a transmissão do poder de decisão e da propriedade para a geração seguinte, continuando a empresa nas mãos da família empresária (LEA, 1993). A governança, por sua vez, vem no intuito de estabelecer regras entre os sistemas: família, propriedade e gestão, visando ao crescimento de cada sistema, de forma autônoma (BORNHOLDT, 2005).

Tendo como base esses conceitos, questiona-se: como o ciclo de vida, a sucessão, a inovação e a governança podem contribuir para o processo transgeracional em empresas familiares?

Para responder tal questão, optou-se por realizar um estudo no Arranjo Produtivo Local (APL) de metais sanitários, no estado do Paraná, que está passando por processo de amadurecimento e suas empresas, predominantemente familiares, vêm enfrentando problemas inerentes ao seu crescimento e desenvolvimento. O APL de metais sanitários de Loanda/Paraná é mantido pela Associação das Indústrias de Metais Sanitários de Loanda e região – Agência de Desenvolvimento Regional (AIMES/ADR), que é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), qualificada pelo Ministério da Justiça e que trabalha com o objetivo de coordenar ações do APL de Metais Sanitários e contribuir para o desenvolvimento sustentável da região. Esse APL reúne 75 empresas situadas na região extremo-noroeste do Paraná e os municípios que o compõem são: Loanda, Santa Cruz de Monte Castelo, Santa Isabel do Ivaí e São Pedro do Paraná. Essas empresas estão investindo em qualidade e capacitação dos funcionários para encontrar um diferencial nos produtos e mais competitividade com outros estados e países (INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - IPARDES, 2006).

Inicialmente, foi proposto um estudo quantitativo, tendo como foco as 75 empresas do APL. Entretanto, obteve-se o retorno de somente 10 questionários válidos, o que tornou inexecutável tal metodologia. Optou-se, então, por utilizar tais dados para caracterizar qualitativamente o APL e por realizar um estudo de caso em uma de suas empresas. Em função de ser uma das empresas familiares do APL que se destaca por sua produção e por se colocar disponível para a realização do estudo de caso, foi selecionada a empresa aqui denominada “ABC” Metais.

O objetivo geral deste estudo foi identificar o potencial transgeracional de uma empresa familiar do setor de metais sanitários do APL de Loanda-Paraná a partir de seu ciclo de vida, sucessão, governança e inovação.

Foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever o APL de Loanda.
- b) Descrever o ciclo de vida da “ABC” Metais.
- c) Descrever o processo de sucessão da “ABC” Metais.
- d) Descrever o sistema de governança da “ABC” Metais.
- e) Descrever a inovação da “ABC” Metais.
- f) Descrever a percepção dos gestores quanto ao potencial transgeracional da “ABC” Metais.

Foi realizado estudo de caso descritivo, de caráter qualitativo em uma empresa familiar do APL de metais sanitários de Loanda-PR. Buscou-se mapear as características desse APL por meio de levantamento de dados junto à AIMES/ADR, em jornais e *sites* e por meio da aplicação de questionários aos principais gestores das empresas. Visando identificar o potencial transgeracional, foram coletados dados na “ABC” Metais a partir de entrevistas semiestruturadas. Aplicaram-se técnicas qualitativas de análise do conteúdo para a análise dos dados.

O estudo se justifica, pois o tema potencial transgeracional é pouco explorado no Brasil no âmbito da Administração, sendo mais voltado para os campos da Psicologia e da Antropologia (DUARTE; GOMES, 2008). Assim, buscou-se contribuir para a academia com a geração de mais conhecimento sobre o tema.

Para as empresas, a contribuição se deu no entendimento de como ocorre a transmissão dos conhecimentos acumulados e se essa transmissão pode ser estimulada pelo ciclo de vida, pelos processos de sucessão, pela inovação e pela governança. Como explica Grzybovski (2007, p. 65), “membros da família proprietária, em conjunto com os demais membros da organização, criam conhecimentos com a possibilidade de reprodução e transmissão às gerações seguintes”.

A estrutura desta dissertação compõe-se de cinco capítulos. Neste primeiro capítulo, apresenta-se a introdução contendo: o contexto, a questão norteadora, os objetivos, descrição do estudo realizado e sua justificativa. No segundo



capítulo, registra-se o referencial teórico, composto de: conceituação de empresa familiar, sua caracterização e as empresas familiares no Brasil. Na sequência, foram abordados o ciclo de vida nas empresas familiares, o processo de sucessão, a governança em empresas familiares, inovação, redes de empresas e APL, finalizando com o potencial transgeracional. A metodologia é descrita no terceiro capítulo: caracterização, modelo de pesquisa, unidade de análise e de observação e as técnicas para coleta e análise de dados. O quarto capítulo relata análise dos dados. Primeiramente, foram utilizados indicativos com um grupo de 10 empresas para compreender as características do APL. Depois foram analisadas as entrevistas com sete pessoas da “ABC” Metais (nome fictício), para a compreensão do seu processo transgeracional. No quinto capítulo são apresentadas as considerações finais bem como as limitações e propostas para trabalhos futuros. Seguem-se as referências e apêndices.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta conceitos sobre empresa familiar, sua tipologia e sua participação no cenário brasileiro. Na sequência, são descritos vários modelos de ciclo de vida, entre eles cinco relacionados a empresas familiares. Em seguida, apresenta-se a sucessão profissional e familiar; governança; inovação; e APL. E finaliza-se com a transgeracionalidade e a abordagem de conceitos que nortearam este trabalho.

### 2.1 Empresa familiar: conceituação

As empresas familiares surgem a partir do desenvolvimento da agricultura, por meio de atividades de troca, compra e venda de produtos e serviços. Ganham forças com a substituição das manufaturas pelas fábricas, que foram se expandindo em quantidade e tamanho (COSTA, 1997).

Tal é sua importância, que atualmente são muitas as suposições sobre o número desse tipo de empresa no mundo. Pode ser estimado, mesmo de forma conservadora, que elas têm participação entre 65 e 80% do total das empresas no mundo. Nos Estados Unidos, as empresas familiares geram metade do PIB e da força de trabalho; na Europa, dominam o segmento de pequenas e médias empresas, ocupando posição dominante nas economias mais desenvolvidas, excetuando-se a China. Na América Latina é a principal forma de propriedade privada nos setores industriais (GERSICK *et al.*, 2006).

Outro fator relevante é o número elevado de pesquisas sobre empresas familiares, o que demonstra sua significância na economia, para a sociedade em geral e para a academia (LEONE, 2005). Ao se analisar a literatura em busca de definições, muitas são as concepções e definições sobre empresas familiares, mas todos convergem para o foco em propriedade, gestão, família, controle, valores e sucessão. O QUADRO 1 mostra várias definições de empresas

familiares, bem como as características/variáveis de análise salientadas em cada definição.

**QUADRO 1 – Definições e características de empresa familiar**

<b>Autor(es)</b>	<b>Definição</b>	<b>Características</b>
Barry (1975)	Controlada pelos membros da “ <i>single family</i> ” (única família)	Controle familiar
Dyer (1983)	Uma organização onde decisões em relação à propriedade e/ou gerenciamento são influenciadas pela ligação com uma família ou famílias.	Gerenciamento influenciado pela propriedade familiar
Bork (1986)	Foi fundada por um membro da família e foi transmitida ou espera-se que seja transmitida aos seus descendentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham e participam da empresa e dela se beneficiam.	Controle familiar, sucessão e propriedade
Landsberg, Perrow e Rogolsky (1998)	Empresa na qual os membros da família têm controle legal sobre a propriedade.	Controle e propriedade
Bernhoeft (1989)	Possuiu sua origem e sua história vinculadas a uma família ou ainda àquela que mantém membros da família na administração dos negócios.	Direção familiar, tradição familiar
Handler (1989)	Organização na qual as principais decisões operacionais e os planos de sucessão da diretoria são influenciados pelos membros da família que formam parte da diretoria ou conselho de administração.	Controle e influência familiar
Ward (1989)	Empresa que será transferida à geração seguinte da família para que a dirija e controle.	Sucessão, gestão e controle familiar
Gallo e Sveen (1991)	Empresa na qual uma só família possui a maioria do capital ou tem o controle total. Os membros da família formam parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes.	Propriedade, controle e gestão
Lodi (1998)	A empresa familiar deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.	Tradições e valores familiares
Barnes e Hershon (1994)	Uma propriedade controlada por um indivíduo ou por membros da família.	Controle familiar
Tagiuri e Davis (1996)	São organizações onde dois ou mais membros da família estendida influenciam a direção dos negócios, a partir dos exercícios dos laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade.	Propriedade familiar e as influências na gestão
Suehiro (1997, p. 25)	“O tipo de empresa na qual propriedade e controle estão nas mãos de um grupo com laços de parentesco, de sangue ou por casamento, ou seja, uma família”.	Propriedade familiar, gestão
Lanzana e Constanzi (1999, p. 33)	“Quando um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuírem parcela expressiva da propriedade do capital”.	Propriedade familiar e controle
Grzybovski e Oliveira (2006)	A expressão familiar deixa implícito o envolvimento de membros da família no cotidiano da empresa, seja como proprietário, seja como diretor principal.	Propriedade familiar, gestão
Gersick <i>et al.</i> (2006)	A propriedade de uma família que define a empresa familiar e sua influência na gestão.	Propriedade, família e gestão

Fonte: Elaborado a partir de Casillas, Diaz e Vazquez (2007).

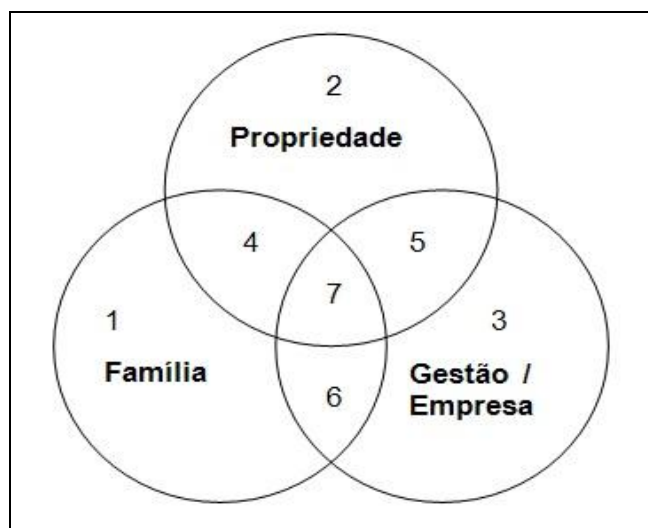
A maioria dos autores citados assinala como condições básicas de caracterização da empresa familiar a propriedade da empresa e/ou a influência da família e de

seus valores e tradições na gestão. A partir dos conceitos do QUADRO 1, propõem-se para esta dissertação a seguinte definição: a empresa familiar tem seus valores influenciados pela genealogia de uma ou várias famílias, podendo estar envolvidas na propriedade, na gestão ou na sucessão, isoladamente ou em conjunto.

### 2.1.1 Caracterização de empresas familiares

A empresa familiar, segundo Gersick *et al.* (2006, p. 6), pode ser representada a partir de três subsistemas interdependentes, entretanto, superpostos: propriedade, família e gestão/empresa, afirmando que “qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos”, conforme apresentado na FIG. 1:

**FIGURA 1 - O modelo dos três círculos da empresa familiar**



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

Essas posições podem ser caracterizadas como:

- a) Setor 1: familiares não acionistas que não participam da gestão;
- b) Setor 2: acionistas não familiares que não participam da gestão;
- c) Setor 3: Gestores e os empregados não acionistas e não familiares;
- d) Setor 4: familiares acionistas que não participam da gestão;
- e) Setor 5: gestores acionistas não familiares;

- f) Setor 6: familiares não acionistas que participam da gestão;
- g) Setor 7: familiares acionistas que participam da gestão.

A partir do modelo dos três círculos podem ser visualizadas as várias formas de participação nas empresas familiares. Na sequência serão abordadas características das tipologias dessas empresas.

Essa tipologia de empresa ressalta algumas características comuns em determinados aspectos e outras muito díspares, o que torna difícil uma classificação única. Casillas, Díaz e Vázquez (2007) utilizam uma categorização na qual procuram agrupar os tipos de empresas familiares. O primeiro tipo e mais generalista é composto de fatores sociodemográficos. No segundo tipo, o foco está no grau de geração: a primeira geração é caracterizada pela propriedade da família e direção do fundador, podendo a propriedade ser única ou compartilhada com outros familiares; na segunda geração, a propriedade costuma estar nas mãos de vários irmãos, o controle pode continuar com a família ou estar com terceiros; e na terceira geração, os netos, bisnetos e tataranetos costumam ser os principais proprietários e diretores. No terceiro tipo destaca-se o vínculo entre a família e a empresa, sendo considerados dois elementos essenciais: a vontade de continuidade da empresa familiar e o tipo de relação entre os membros da família e a empresa.

Segundo Gallo (1995), as empresas familiares podem ser separadas em quatro tipos, apresentados no QUADRO 2, juntamente com suas respectivas descrições:

**QUADRO 2 – Tipos de empresa familiar**

<b>Tipos</b>	<b>Descrição</b>
Empresa de trabalho familiar	É aquela cujos membros da família pretendem gerenciá-la. Incentivam os filhos para trabalharem na empresa do pai, porém respeitam a vontade dos descendentes.
Empresa de direção (administração) familiar	Os membros da família concordam em manter apenas o controle sobre a propriedade, transferem a direção aos familiares com mais habilidade e melhor formação. Os demais permaneceram como acionistas.
Empresa familiar de investimento	Os membros familiares proprietários dedicam-se a controlar decisões de investimento e desinvestimento em diferentes negócios e não se envolvem na gestão da empresa. Objetivam mais liberdade de atuação, sem a vinculação da família com a empresa.
Empresa familiar conjuntural	É a empresa fruto de herança de negócios ou patrimônio, que a família não tem interesse futuro de mantê-la.

Fonte: adaptado a partir de Gallo (1995).

Esses quatro tipos de empresas familiares, de acordo com Gallo (1995), estão ligados diretamente ao tipo de vínculo entre a família e a empresa, a aspectos relacionados à continuidade da empresa familiar e ao tipo de relação dos membros da família para com a empresa.

As empresas familiares apresentam pontos fortes e pontos fracos em relação às empresas não familiares. Enfatizam como pontos fortes: a preservação do clima do local de trabalho; lealdade dos empregados; a reputação do nome da família; a união entre acionistas e dirigentes facilitando a comunicação; sistema de decisão rápido, com poucos níveis hierárquicos; sensibilidade social e política; e as gerações em sucessões, permitindo um traço de união entre o passado e o futuro (LODI, 1998; LONGENECKER; MOORE; PRETTY, 1997).

As empresas familiares destacam-se na questão da qualidade, uma vez que têm a preocupação com o nome da família, que é associado aos serviços e produtos ofertados no mercado, e quanto a um horizonte mais amplo de investimentos. Isso porque conseguem, em um expressivo número vezes, suportar desaquecimentos da economia, o que é mais difícil entre as demais empresas que necessitam demonstrar resultados rápidos (GERSICK *et al.*, 2006). Ricca (1998) associa aos pontos fortes a imagem do fundador, realçando a figura do dono como bom exemplo, o que faz com a empresa como um todo crie valores consentâneos com os do fundador.

Entre os pontos fracos podem ser citados: conflitos de interesse entre família e empresa, que podem ter reflexos na descapitalização; uso indevido dos recursos da empresa por membros da família; não planejamento financeiro, de apuração de custos e de outros procedimentos de contabilidade e orçamento; resistência à modernização do marketing ou a uma boa política de produtos e mercados; nepotismo, em vez de busca de competência comprovada (LODI, 1998); falta de capital para ampliações e inovações (MACHADO; MEIRA; SANTOS, 1998); ausência de estratégias claramente definidas, lutas pelo poder, predominância de caprichos individuais, falta de clareza sobre a vocação da empresa e carência de investimentos em recursos humanos (BERNHOEFT, 1990). Outras limitações a serem consideradas são identificadas por Ricca (1998), entre as quais: conservadorismo; decisões pessoais; baixo suporte econômico voltado para o crescimento da empresa; formação do sucessor na própria empresa, com consequentes vícios; conflito de interesses; adaptação e assimilação mais lenta a novas realidades; barreiras à inovação, por possível incompetência; e atritos entre os membros da 2ª e 3ª gerações.

Gonçalves (2000) condensou os pontos fortes (vantagens) e pontos fracos (desvantagens) da empresa familiar, apresentados no QUADRO 3:

**QUADRO 3 - Os pontos fortes e os pontos fracos de uma empresa familiar**

<b>Os pontos fortes – virtude A empresa como fim em si</b>	<b>Os pontos fracos - vícios A empresa patrimonial</b>
<b>Identificação da família com a empresa</b>	<b>A empresa para servir a família</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento do negócio</li> <li>• Competência</li> <li>• Política de reinvestimento</li> <li>• Desenvolvimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usufruir do negócio</li> <li>• “Esperteza”</li> <li>• Distribuição integral dos lucros; “distribuição disfarçada”</li> <li>• Sonegação de impostos</li> <li>• “Diversificação dos investimentos”</li> </ul>
<b>Patrimônio intelectual</b>	<b>Patrimônio imobiliário</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de gestão flexível</li> <li>• Organização simples</li> <li>• Procedimentos desburocratizados</li> <li>• Decisões rápidas e criativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de gestão autoritário</li> <li>• Organização confusa e incompleta</li> <li>• Burocracia e controles excessivos</li> <li>• Decisões intuitivas e contraditórias</li> </ul>
<b>Cultura da empresa</b>	<b>Cultura da família</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação ativa de todos</li> <li>• Fidelidade à empresa</li> <li>• Confiabilidade</li> <li>• Continuidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elitismo</li> <li>• Paternalismo</li> <li>• Nepotismo</li> <li>• Oportunismo e descontinuidade</li> </ul>

Fonte: Gonçalves (2000).

Com base no QUADRO 3, pode-se observar que, para o autor, as empresas familiares teriam como vantagem complementares ao que propôs Longenecker, Moore e Pretty (1997), Lodi (1998), Gersick *et al.* (2006) e Ricca (1998) o modelo de gestão flexível; procedimentos desburocratizados; e participação ativa de todos. Quanto às desvantagens a maior contribuição seria a visão patrimonialista da empresa.

Para melhor entender as empresas familiares, é necessária uma contextualização histórica, enfocando-se a evolução e a caracterização desse tipo de empreendimento, aqui, especificamente, no Brasil.

### **2.1.2 Evolução e caracterização das empresas familiares no Brasil**

Grande parte das empresas brasileiras teve sua história inicial vinculada a um empreendedor imigrante que, segundo Bernhoeft e Gallo (2003), por algum motivo, em determinado momento fugiu de uma realidade adversa e chegou ao país sem muitos recursos materiais. Oliveira (2010) complementa afirmando que as empresas familiares surgiram no Brasil a partir do início do século XIV, com as companhias hereditárias, sendo fortalecidas com os movimentos migratórios, principalmente de italianos, japoneses e alemães, ocorridos no século XIX.

As empresas brasileiras surgiram em um momento complexo, tendo em muitos casos o proprietário lutando por sua sobrevivência e contando com a ajuda da esposa e dos filhos, que se dedicavam à gestão do empreendimento (AMENDOLARA, 2005).

A história econômica do Brasil veio sendo desenvolvida, em grande parte, por empresas familiares, destacando-se atualmente a Votorantim, Pão de Açúcar, Randon, Itaú, Gerdau, entre outras. Essas empresas originadas de famílias respondem por quase metade do PIB nacional (FREITAS, 2008). Oliveira (2010) informa que as empresas familiares correspondem a mais de 4/5 das empresas privadas brasileiras, respondendo por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos no país.



Pesquisa realizada com 217 empresas familiares brasileiras de grande e médio porte das regiões Sul e Sudeste, no ano de 2006, pela consultoria Prosperare (NOVELLINO, 2007), permitiu a categorização dessas empresas em função das seguintes variáveis: análise de seus processos de gestão da empresa; governança e planejamento; organização e comunicação da família; e participação no mercado. Obteve-se a seguinte tipologia para as empresas familiares: estrelas; tradicionais organizadas; foco na empresa; profissionalização incipiente; e intuitivas (QUADRO 4):

**QUADRO 4 – Classificação e participação no mercado brasileiro**

<b>Tipo de Empresa</b>	<b>Descrição</b>	<b>Participação no mercado</b>
Estrelas	Fazem parte de um grupo seleto de companhias que adotam boas práticas de gestão de empresa familiar em todos (Gestão, Governança e Planejamento, organização e comunicação da família)	10% do total das médias e grandes empresas familiares brasileiras.
Tradicionais organizadas	Adotam boas práticas de gestão empresarial e de planejamento, organização e comunicação da família. Nos conselhos administrativos ou consultivos são aceitos somente membros da família.	20% do total das médias e grandes empresas familiares brasileiras
Foco na Empresa	Os proprietários e acionistas concentram-se, quase que exclusivamente, no desenvolvimento do negócio. O planejamento, a organização e o desenvolvimento da família empresária recebe menos atenção.	28% do total das médias e grandes empresas familiares brasileiras
Profissionalização Incipiente	Estão no meio do caminho do processo de profissionalização (adoção de boas práticas de gestão empresarial).	27% do total das médias e grandes empresas familiares brasileiras
Intuitivas	Ausência, ou quase ausência, de estruturas e processos para gestão e monitoramento do desempenho da companhia.	15% do total das médias e grandes empresas familiares brasileiras.

Fonte: elaborado a partir de Novellino (2007).

Partindo dessa classificação, o autor sugere um quadro comparando as características médias das empresas brasileiras quanto a gestão, governança e família com as tipologias propostas no estudo, conforme podem ser observadas no QUADRO 5.

**QUADRO 5 – Características das empresas familiares brasileiras**

Tipos de empresas Critérios	Média Brasil	Intuitivas	De profissio- nalização incipiente	Com foco na empresa	Tradicio- nais organi- zadas	Estrelas	CONCEITO
Há plano estratégico	68%	4%	48%	95%	86%	90%	GESTÃO
Há metas de longo prazo	76%	17%	54%	98%	95%	90%	
Há orçamento	76%	17%	74%	95%	95%	100%	
Há remuneração variável	62%	29%	33%	79%	86%	90%	
Há ERP	86%	54%	80%	95%	100%	100%	
Há executivos competentes	66%	43%	67%	73%	78%	85%	
Há conselho de administração ou consultivo	55%	33%	41%	54%	75%	100%	GOVERNANÇA
Conselho se reúne com frequência	52%	29%	33%	52%	73%	100%	
Conselho avalia desempenho	46%	33%	30%	46%	64%	97%	
Conselho possui membros externos	21%	4%	9%	21%	2%	100%	
O presidente executivo é da família	95%	96%	98%	93%	93%	69%	
Há conselho de família	41%	38%	54%	29%	64%	86%	FAMÍLIA
Há critérios para emprego de familiares	30%	17%	52%	14%	70%	90%	
Há critérios para transferência de cotas	61%	46%	46%	48%	64%	86%	
Há critérios p/ sucessão de gestão	49%	29%	21%	32%	2%	90%	
O familiar não envolvido tem conhecimento sobre a empresa	54%	50%	93%	45%	93%	83%	

ERP: *Enterprise Resource Planning*.

Fonte: adaptado a partir de Novellino (2007).

Verifica-se que, em termos de gestão, o plano estratégico é utilizado por 68% de todas as empresas brasileiras, enquanto que nas empresas familiares intuitivas essa prática é utilizada em apenas 4%; nas de profissionalização incipiente, em 48%; nas com foco na empresa, em 95%; nas tradicionais, em 86%; e nas estrelas em 90% das empresas.

Tão importante quanto compreender o contexto global e nacional é entender que as empresas familiares possuem um ciclo de vida que pode diferenciá-las das demais. Na próxima seção serão apresentados alguns modelos de ciclo de vida em empresas familiares.

## 2.2 Ciclo de vida nas empresas familiares

As organizações, como os organismos vivos, possuem ciclo de vida, ou seja, nascem, crescem, envelhecem e morrem; para as organizações esses ciclos podem ser estendidos, tudo depende de como é realizado seu planejamento

(ADIZES, 1990). Estudar e compreender esse ciclo é de extrema importância, é por meio dele que as organizações poderão permanecer por mais tempo interagindo no seu mercado-alvo. Podem ser encontrados na literatura diversos modelos evolutivos ou de ciclo de vida, alguns dos quais constam no QUADRO 6:

**QUADRO 6 – Modelos de ciclo de vida organizacionais**

Autor	Modelos de ciclo de vida organizacionais
Adizes (1990)	Apresenta nove estágios: no primeiro (o namoro), a empresa não existe fisicamente; no segundo (a infância), a figura do empreendedor dá lugar à figura do líder de ação; no terceiro (toca-toca), a ideia está em funcionamento, há tendência à diversificação e há pouco treinamento; no quarto (a adolescência), a empresa tenta sobreviver sem a presença do fundador; no quinto estágio (a plenitude), a organização atinge equilíbrio de controle e flexibilidade; o sexto (organização estável) representa o início de envelhecimento, menos expectativas de conquista de novos mercados; no sétimo (a aristocracia), há baixo nível de inovação interna e perda do espírito empreendedor; no oitavo (a burocracia incipiente), existem muitos conflitos e brigas internas; e no nono (burocracia e morte), a empresa não gera recursos próprios em grau suficiente, concentrando-se basicamente em si mesma.
Kaufmann (1990)	Apresenta quatro estágios: no primeiro (nascimento), a empresa terá sua primeira experiência; o segundo (crescimento) concentra os esforços a um crescimento acelerado; o terceiro (maturação) são o amadurecimento e a diversificação do empreendimento a partir da exploração de novos produtos no mercado; o quarto (institucionalização) busca a colaboração interpessoal sobressaindo-se sobre a comunicação formal - existe a responsabilidade coletiva em vez de autoridade pessoal, com a finalidade de tornar as decisões mais ágeis.
Leone (1994)	A empresa passa por seis estágios: O primeiro estágio (existência) consiste em começar um empreendimento; no segundo (manutenção), o objetivo é a sobrevivência; no terceiro (êxito), a empresa explora novos mercados para expandir-se e manter estabilidade; no quarto (desenvolvimento), a empresa é descentralizada e poderá se transformar em uma grande empresa; no quinto (utilização máxima de recursos), a empresa detém os meios humanos e financeiros para proceder a um planejamento operacional e estratégico - a empresa chegou à maturidade; no sexto (esclerose), a empresa não inova e recusa-se a assumir riscos.
Mendhan (1989)	Apresenta cinco estágios para o crescimento das pequenas empresas. O primeiro estágio (inicial) é o começo do empreendimento, requer investimentos. O segundo (expansão) é o desenvolvimento da empresa, com planos para aumentar e correr-se riscos; o terceiro (estático) é quando a empresa atinge capacidade máxima econômica; no quarto (declínio), a empresa é incapaz de manter a confiança, empréstimos, clientes e fornecedores; e no quinto (encerramento), a empresa deixa de existir ou vai à falência ou passa a ser administrada por outro grupo.
Miller (1989)	Apresenta sete estágios: no primeiro estágio (o profeta), o fundador cria um conjunto de valores que constituem o alicerce da empresa; no segundo estágio (o bárbaro), a missão é lançar um produto e ser aceito no mercado; no terceiro (o construtor e o explorador), eles criam produtos eficientes e conquistam o mercado potencial; no quarto (o administrador), sua missão é maximizar a eficiência de estruturas e sistemas e a utilização de recursos financeiros. No quinto (o burocrata), acredita-se na administração profissional, visando ao aumento do retorno de capital; no sexto (o aristocrata), a missão é evitar um problema na empresa, causada pela saída de indivíduos criativos; no sétimo (o sinergista), o líder adota diferentes estilos de liderança, à medida que a empresa muda de ciclo.

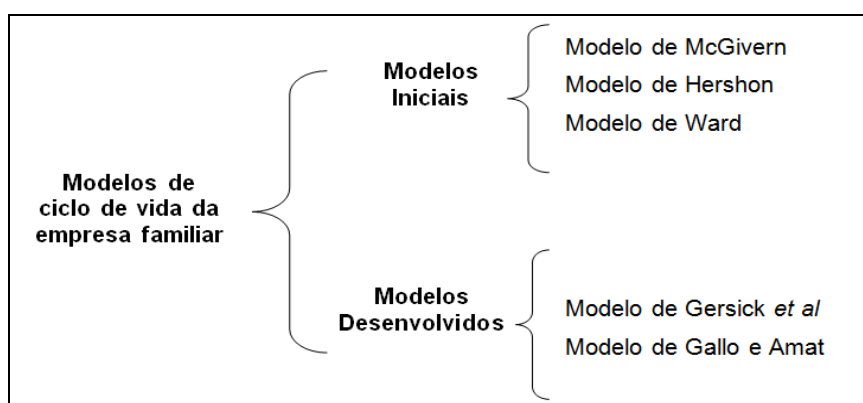
Fonte: adaptado a partir de Leone (2005).

Os cinco modelos apresentados indicam que o ciclo de vida de uma empresa passa pelo processo de nascimento, desenvolvimento, maturidade e declínio, seja

em mais ou em menos fases, cabendo ao responsável pela empresa compreender e planejar cada uma dessas fases.

Analisando-se mais especificamente os modelos de ciclo de vida de empresas familiares, Casillas, Díaz e Vázquez (2007) propõem cinco modelos - sendo três considerados iniciais, baseados nos modelos clássicos de etapas de crescimento empresarial, e dois desenvolvidos, que são baseados em um conjunto mais complexo de dimensões particulares das empresas familiares (FIG. 2).

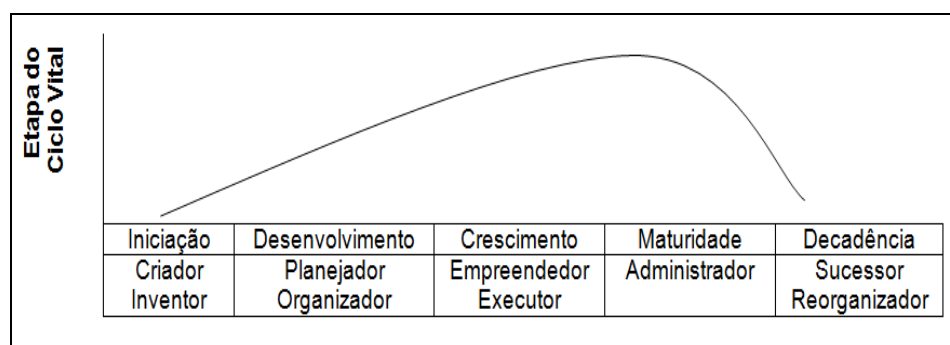
**FIGURA 2 – Modelos de ciclo de vida da empresa familiar**



Fonte: Casillas, Díaz e Vázquez (2007, p. 165).

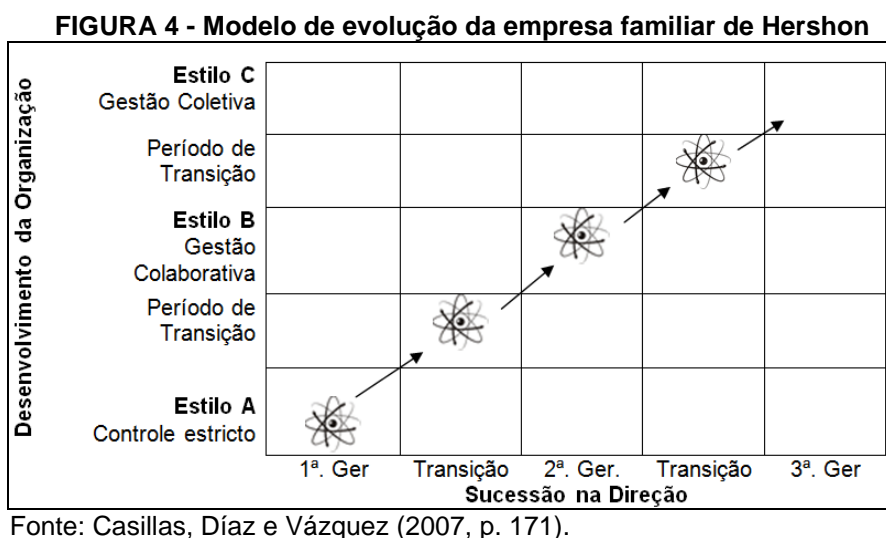
O modelo de McGivern (1989) traz como foco a adaptação de determinadas funções de direção e o ciclo vital da organização, em uma evolução com cinco fases (FIG. 3). Esse modelo busca orientar a seleção do sucessor, que deve desenvolver diversas funções, evidenciando qual sucessor é o mais adequado de acordo com suas habilidades pessoais para a execução de cada função (CASILLAS; DÍAZ; VÁZQUEZ, 2007).

**FIGURA 3 - Modelo de ciclo de vida de empresa familiar de McGivern (1989)**



Fonte: Casillas, Díaz e Vázquez (2007, p. 170).

O modelo de Hershon (1999 *apud* CASILLAS; DÍAZ; VÁZQUEZ, 2007) foca a contingência, estabelecendo uma relação entre o tipo de organização e o grau de geração da empresa, como mostra a FIG. 4.



O último modelo inicial apresentado por Casillas, Díaz e Vázquez (2007) é o de Ward (1991 *apud* CASILLAS; DÍAZ; VÁZQUEZ, 2007), que enfatiza que existem diferentes forças que atuam na evolução da empresa familiar. No QUADRO 7 é ressaltado o modelo de Ward (1991 *apud* CASILLAS; DÍAZ; VÁZQUEZ, 2007), em suas três etapas:

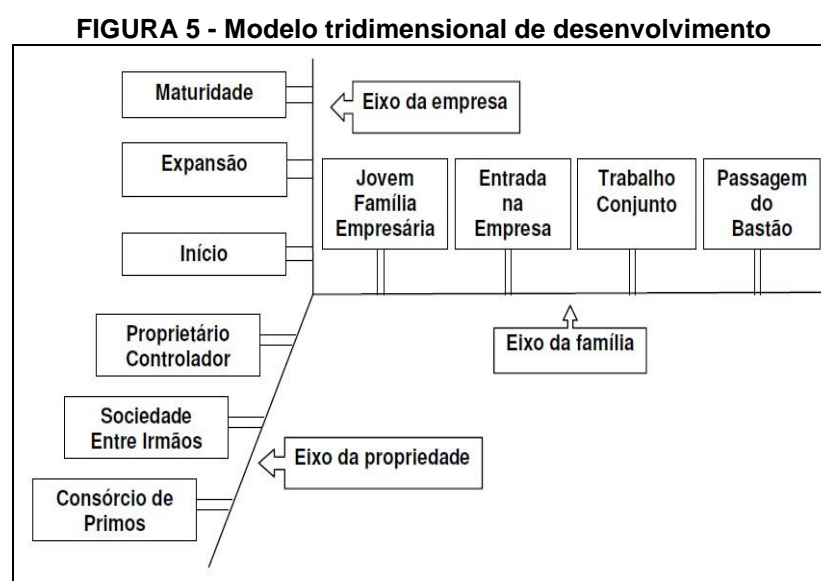
**QUADRO 7 – Características da evolução da empresa familiar de Ward**

Preocupação dos proprietários	Preocupação da diretoria
<b>Etapa I</b>	
<b>Fundador</b> Transição da liderança Sucessão Garantia ao cônjuge Planejamento patrimonial	<b>Espírito empreendedor</b> Sobrevivência Crescimento
<b>Etapa II</b>	
<b>Associação de irmãos</b> Manter a harmonia e o espírito de equipe Preservar a propriedade familiar	<b>Profissionalização</b> Adoção de sistemas profissionais de gestão Estratégias de revitalização
<b>Etapa III</b>	
<b>Consórcio entre primos</b> Distribuição do capital social Liquidez das ações/cotas Tradição e cultura familiares Participação e funções da família Visão e missão da família Vínculo da família com a empresa	<b>Sociedade de participação</b> Atribuição de recursos Supervisão da carteira de investimentos Cultura da empresa Sucessão e liderança Rendimentos dos investimentos Estratégias para o futuro Relações com os acionistas

Fonte: Ward (1991 *apud* CASILLAS; DÍAZ; VÁZQUEZ, 2007).

Esse modelo traz uma visão pluridimensional do processo evolutivo familiar, em que Ward (1991 *apud* CASILLAS; DÍAZ; VÁZQUEZ, 2007) detecta diferentes forças que atuam sobre a empresa familiar ao longo do tempo: a natureza do negócio (setor de atividade, idade da empresa, etc.); a natureza da organização (porte, complexidade, modelo de organização, etc.); a motivação do proprietário diretor; e as expectativas econômicas; e os objetivos da família.

O modelo serviu de base para outros trabalhos, como o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar, proposto por Gersick *et al.* (2006). Os autores tomam como base o modelo dos três círculos da empresa familiar – propriedade, família e gestão –, analisando as etapas de desenvolvimento da empresa ao longo do tempo (FIG. 5):



Fonte: Gersick *et al.* (2006, p. 17).

Segundo o modelo tridimensional, a empresa familiar evolui em cada um dos eixos – propriedade, família e gestão –, passando por uma série de etapas diferentes. No eixo propriedade, inicia-se pela etapa do proprietário controlador: o dono controla praticamente a totalidade do negócio, tem como principal desafio o crescimento da empresa; na etapa de sociedade entre irmãos, ocorre em empresas na segunda geração, sendo o principal desafio compartilhar o controle sem causar conflitos; já a etapa do consórcio de primos se dá a partir da terceira geração, sendo o desafio criar mecanismos sofisticados para enfrentar um

sistema social complexo (relação entre família, empresa, acionistas/sócios, diretores, etc).

No eixo da família, segundo Gersick *et al.* (2006), a evolução é iniciada pela etapa jovem família empresária, normalmente constituída por um casal jovem e seus filhos, e o desafio está na formação profissional dos cônjuges e na definição das relações da família estendida, principalmente a longo prazo; na etapa da entrada para a empresa, cabe ver se os filhos são ou não integrados à empresa, bem como sua formação; a terceira etapa é o trabalho conjunto, com duas gerações trabalhando juntas, mas desempenhando papéis diferentes; na etapa da passagem do bastão é quando há a transferência do comando à segunda geração, sendo o grande desafio desvincular a primeira geração da posição de liderança e encontrar um novo papel para ela.

No eixo da empresa, de acordo com Gersick *et al.* (2006), a evolução começa pela etapa do início, da fundação da empresa, como resultado do trabalho de um empresário inovador e proativo, tendo como grandes desafios a sobrevivência e a formalização racional do projeto do fundador; a segunda etapa consiste na expansão e na formalização, ocorrendo a expansão de mercado, a diversificação, etc. E os desafios são a profissionalização e a necessidade de propor os fundamentos estratégicos que orientarão o futuro da empresa. Na etapa da maturidade, observam-se empresas com bases sólidas e que não apresentam altas taxas de crescimento, sendo o desafio reinventar-se estrategicamente para se relançar no mercado e potencializar novas áreas de crescimento.

No QUADRO 8 listam-se as características e desafios de cada uma das etapas, agrupadas segundo os eixos propriedade, família e gestão.

QUADRO 8 – Características e desafios do modelo tridimensional de desenvolvimento

Eixos	Etapas do eixo	Características	Desafios-Chave
PROPRIEDADE	Proprietário controlador	-Controle consolidado em uma pessoa ou casal. -Outros proprietários possuem participação simbólica sem autoridade significativa.	-Capitalização. -Equilibrar o controle com unitário com a entrada de interessados-chave. -Escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração.
	Sociedade entre irmãos	-Dois irmãos com controle acionário. -Controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos.	-Capitalização. -Desenvolver um processo para a partilha do controle entre os proprietários. -Definir o papel dos sócios não funcionários. -Reter o capital. -Controlar a orientação das facções dos ramos da família.
	Consórcio entre primos	-Muitos primos acionistas. -Mistura de sócios funcionários e não funcionários.	-Administrar a complexidade da família e do grupo de acionistas. -Criar um mercado de capital para a empresa familiar.
FAMÍLIA	Jovem família empresária	-Geração adulta abaixo de 40 anos. -Filhos, se houver, abaixo de 18 anos.	-Criar um “empreendimento casamento” viável. -Tomar as decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família. -Estabelecer relacionamento com a família ampliada. -Educar os filhos.
	Entrada na empresa	-Geração mais velha entre 35 e 55 anos. -Geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos.	-Administrar a transição da meia-idade. -Separar e individualizar a geração mais nova. -Facilitar um bom processo para as decisões no início sobre carreiras.
	Trabalho Conjunto	-Geração mais antiga entre 50-65 anos. -Geração mais jovem entre 20 e 45 anos.	-Promover cooperação e comunicação entre gerações. -Encorajar a administração positiva de conflitos. -Administrar as três gerações da família que trabalha em conjunto.
	Passagem do bastão	-Geração mais velha com 60 ou mais anos.	-Afastamento da geração mais velha da empresa. -Transferência da liderança da família de uma geração para outra.
EMPRESA	Início	-Estrutura organizacional informal, com o proprietário- gerente no centro. -Um produto.	-Sobrevivência (entrada no mercado, planejamento de negócios, financiamento). -Análise racional <i>versus</i> o sonho.
	Expansão/formalização	-Estrutura cada vez mais funcional. -Vários produtos ou linhas de negócios.	-Evolução do papel do proprietário-gerente e profissionalização da empresa. -Planejamento estratégico. -Sistemas e políticas organizacionais. -Administração do caixa.
	Maturidade	-Estrutura organizacional favorece a estabilidade. -Base de clientes estável (ou em declínio), com crescimento modesto. -Estrutura divisional dirigida pela equipe da alta gerência. -Rotinas organizacionais bem-estabelecidas.	-Novo foco estratégico. -Comprometimento de gerentes e acionistas. -Reinvestimento.

Fonte: adaptado a partir de Gersick *et al.* (2006).






Por meio da utilização do Modelo Tridimensional de Desenvolvimento de Gersick *et al.* (2006) é possível realizar amplo diagnóstico de empresas familiares, focando-se em aspectos essenciais às diversas etapas nos três eixos – propriedade, família e gestão.

Gallo e Amat (2003) propõem um modelo matricial, no qual fica implícita a ideia da possibilidade de existir uma relação entre tipo de empresa familiar e tipo de família. Os autores propõem três trajetórias possíveis: modelo de evolução lenta; rápida; e equilibrada, conforme a FIG. 6.

**FIGURA 6 - Estrutura do modelo evolutivo da empresa familiar (GALLO; AMAT, 2003)**

Tipo de família	Tipo de propriedade	Tipo de empresa Segundo sua orientação estratégica		
		Negócio único	Vários negócios relacionados	Carteira diversif. de negócios
Família composta por várias gerações	Consórcio de primos			
Família nuclear ampliada	Equipe de irmãos			
Família nuclear	Propriedade única			
<b>Tipo de estrutura organizacional</b>		Estrutura Funcional	Estrutura divisional	Estrutura <i>holding</i>
<b>Tipo de empresa familiar</b>		Empresa de trabalho familiar	Empresa de administração familiar	Empresa de governança familiar

-  Modelo de evolução lenta.  
 Modelo de evolução rápida.  
 Modelo de evolução equilibrada.

Fonte: Casillas, Díaz e Vázquez (2007, p. 179-182).

O modelo de evolução lenta é o tradicional de empresas familiares, pois passa por pequenas modificações na transferência de gerações. No modelo de evolução rápida, as empresas passam por várias transformações na primeira geração, podendo, em poucas décadas, tornar-se uma multinacional. No modelo de evolução equilibrada é visualizada a necessidade de compassar o ritmo de crescimento, equilibrando os processos de mudança procedentes da empresa e os da família.

Após serem apresentados os vários modelos de ciclo de vida das empresas familiares, optou-se por utilizar o modelo proposto por Gersick *et al.* (2006), pelo mesmo comparar a evolução dos eixos da empresa, família e propriedade, evidenciando que os mesmos podem ocorrer em formas distintas.

Uma das etapas evolutivas do modelo tridimensional é a evolução da família e nesse momento ocorre o processo de sucessão, que passa a ser mais bem explicado na sequência.

### **2.3 Processo de sucessão**

A sucessão não é algo novo. Historicamente, o Direito Sucessório já era a parte do Direito Romano e visava regulamentar as relações jurídicas de um indivíduo após sua morte, objetivando dar o conhecimento de quem o iria suceder e de que maneira isso iria ocorrer, podendo ser de duas formas: por lei ou pela vontade do falecido (LEONE, 2005).

O processo de transição, quando voltado para somente uma pessoa, é relacionado ao herói da cultura ocidental, na qual o rei passa a coroa para o príncipe. Analogicamente, o lorde do solar, no intuito de manter viabilidade de sua propriedade, passava toda a propriedade para o herdeiro mais velho. Já o empreendedor, por sua vez, escolhe para seu sucessor a pessoa que poderá completar seu sonho em toda a plenitude. É antiga essa fantasia da imortalidade na qual o sucedido, já no final de sua vida, transfere para o sucessor toda a sua experiência e o eu do seu corpo velho para uma imagem jovem e enérgica, que irá continuar sua obra (GERSICK *et al.*, 2006).

Na administração, o termo é utilizado no que se refere à transferência de liderança, “é o rito de transferência de poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir” (LEONE, 2005, p. 40), de acordo com especificidades marcadas pela interação empresa e família (ANDRADE; LIMA; ANTONIALLI, 2006). Para Grzybovski e Tedesco (2000, p. 40):

[...] a sucessão é, talvez, o elemento mais preocupante para a empresa familiar, pois implica a sua sobrevivência, expansão e continuidade. A sucessão manifesta historicamente e não se baseia unicamente na racionalidade da administração. As variáveis que a compõem passam pela ótica do empreendimento, porém estão profundamente enraizadas na própria estrutura familiar.

Também Gersick *et al.* (2006) concordam que a sucessão é o maior teste pelo qual passa uma empresa familiar, tornando a continuação do empreendimento a mais importante preocupação do proprietário. E Bernhoeft (1989) destaca que, nesse processo, é necessário analisar os fatores afetivos e emocionais, relacionados à estrutura familiar.

Um fator importante é que a sucessão seja vista como um processo que representa a continuidade de um negócio e o nome de uma família. Deve ser realizada de forma planejada e em longo prazo, possibilitando a criação de um conjunto de talentos, para que a decisão final da escolha do sucessor seja realizada quando o momento certo chegar (COHN, 1991).

Podem ser identificados dois tipos de processo de sucessão: a profissional e a familiar (LEONE, 2005; OLIVEIRA, 2010). Para Leone (2005, p. 43), “a sucessão profissional é aquela na qual executivos contratados passam a ocupar os cargos diretivos da empresa familiar e os representantes da família ficam em um Conselho, que pode ou não ser o de Administração”. O autor ainda complementa afirmando que “profissionalizar significa criar competência nas pessoas e nas organizações”.

Segundo Oliveira (2010), quando se aborda a sucessão profissional, é importante considerar algumas situações – a empresa é familiar e passará a ser administrada por um profissional contratado; e a empresa já é profissionalizada e ocorre a troca de executivos.

A seleção de um sucessor externo em uma organização familiar significa uma das opções utilizadas na inexistência de herdeiros de confiança e competentes para assumir a gestão do negócio. A sucessão profissional em função de suas características ocorre quando a organização deixa de ser apenas “um negócio da família” para tornar-se uma empresa profissional (PÁDUA, 1998, p. 36).

Leach (1990) destaca aspectos que diferenciam uma gestão profissionalizada de uma não profissionalizada, como mostra o QUADRO 9:

**QUADRO 9 - Diferença entre gestão profissionalizada e não profissionalizada**

<b>Funções</b>	<b>Gestão Profissionalizada</b>	<b>Gestão não Profissionalizada</b>
Desenvolvimento	Desenvolvimento planejado baseado na identificação de oportunidades e ameaças.	Desenvolvimento <i>ad hoc</i> , principalmente baseado em experiência passada.
Orçamentos	Critérios claros de resultados esperados e alocação de recursos.	Não explícitos; normalmente baseados em sentimentos.
Inovação	Privilegia-se a inovação orientada ao crescimento com disposição a correr riscos calculados.	Privilegiam-se as principais inovações, correndo riscos desconhecidos.
Liderança	Estilos inspirados na participação e na consulta.	Estilos variados, desde os inspirados em ordens até a intervenção.
Cultura	Bem definida.	Vagamente definida e orientada à família.
Resultados	Lucros que são resultados de metas preestabelecidas.	Normalmente é uma consequência da operação.
Organização	Funções e cargos claramente descritos e formalizados.	Estrutura informal ou com pouca definição.
Controle	Sistema planejado e formal.	Controle informal, <i>ad hoc</i> .

Fonte: Leach (1990, p. 129).

O QUADRO 9 demonstra que a profissionalização traz uma série de vantagens para a organização de uma empresa. Essa forma de gestão tanto pode ser exercida por um profissional de mercado como por um familiar, dependendo exclusivamente do seu grau de competência. A empresa familiar profissionalizada é aquela na qual os executivos são escolhidos pela competência e não pelos laços sanguíneos (LEACH, 1990).

Tanto a sucessão profissional quanto a familiar têm vantagens e desvantagens (OLIVEIRA, 2010). As principais vantagens da sucessão profissional são: ter mais facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com o perfil desejado; receber, de maneira mais rápida e efetiva, as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional; receber novos estilos e filosofias de administração; ter mais flexibilidade para alterações de executivos (LONGENECKER; MOORE; PRETTY, 1997; OLIVEIRA, 2010).

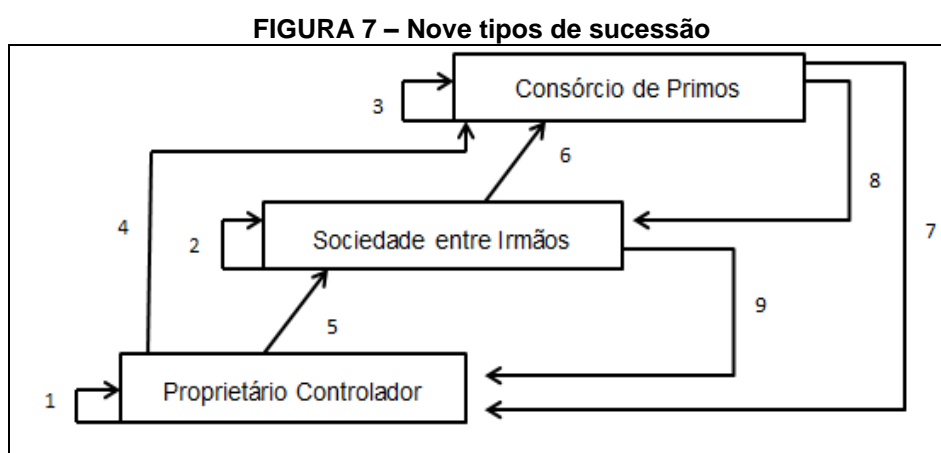
As principais desvantagens da sucessão profissional são: receber e incorporar estilos e filosofias de administração que fogem da maneira de ser da empresa familiar; mais possibilidade de perder o executivo para o mercado; problemas na hierarquia devido às características distintas entre relações familiares e relações profissionais (OLIVEIRA, 2010). Gersick *et al.* (2006) ainda citam a perda gradativa do poder da família e a incorporação de estilos e filosofias impostos

pelo gestor que normalmente estão focados em resultados e competências e que mudam o estilo e a filosofia da empresa.

A sucessão profissional pode ser encarada “com receio pelos fundadores, pois eles preferem que a responsabilidade e obrigações de sua empresa recaiam sobre seus herdeiros, temendo a perda do controle do negócio” (LEONE *et al.*, 2010, p. 121).

Assim, o proprietário pode optar pela sucessão familiar. Segundo Leone (2005, p. 45), “nesse tipo de sucessão, o controle da empresa passa às mãos de um membro da família: a geração seguinte assume o lugar deixado vago pelo sucedido. É uma das características mais marcantes das empresas familiares [...]”.

Existem várias formas de se conduzir a sucessão familiar. Na FIG. 7 são demonstradas nove propostas por Gersick *et al.* (2006), sendo três denominadas de progressivas, que envolvem mudança na liderança e aumento da complexidade da propriedade; três reciclagens, mudando a liderança, mas mantendo a forma de propriedade; e três recursivas, ao mesmo tempo em que mudam a liderança, simplificam a forma de propriedade:



Fonte: Gersick *et al.* (2006, p. 204).

Gersick *et al.* (2006) afirmam que quando a sucessão envolve a substituição da liderança, mas a forma básica de administrar permanece, boa parte do que foi aprendido no passado é aplicável no futuro. Entretanto, quando ocorre a

reestruturação, pouco daquilo que funcionou no passado funcionará bem no futuro. Esses tipos de sucessão no ciclo de vida, segundo o autor, podem ser divididos em três grandes grupos, que se subdividem em mais três etapas, sendo elas: três recicláveis (1, 2 e 3), em que é envolvida a mudança de liderança, entretanto, a propriedade permanece inalterada, ou seja, só muda o líder no comando da empresa; o segundo formato é o das três progressivas (4, 5 e 6), nesse momento mudam tanto a liderança quanto a estrutura da propriedade que fica mais complexa; e três recursivas (7, 8 e 9), que envolvem ao mesmo tempo a mudança de liderança e a mudança de propriedade, mas para uma forma mais simples.

Algumas das principais vantagens da sucessão familiar identificadas por Oliveira (2010), são: a continuidade no comando familiar; processo decisório ágil; interesse nos resultados atuais e futuros; treinamento extenso e intensivo; conhecimento profundo sobre o executivo sucessor; otimização dos sistemas de remuneração; mais poder de comando sobre o sucessor; planos de investimento mais consistentes; e acentuado espírito de família. As principais desvantagens da sucessão familiar são: disputa de poder entre os membros da família; dificuldade em demitir o executivo sucessor, em caso de fracasso na gestão; e dificuldade em desempenhar diferentes papéis.

A sucessão familiar está diretamente relacionada aos conflitos nas empresas familiares, tomando como base a afirmativa de Gersick *et al.* (2006, p. 3): “os papéis na família e na empresa podem se tornar confusos”. Existem pressões da empresa que podem destruir relacionamentos familiares de forma surpreendentemente rápida.

A empresa e a família devem ser vistas como sistemas independentes. No entanto, em alguns momentos eles tendem em se sobrepor e é nesse momento que podem ocorrer os conflitos, uma vez que as regras familiares são baseadas em laços afetivos e emoções e as das empresas, na racionalidade administrativa (COHN, 1991). Assim, o conflito surge na contradição da finalidade da família ou da empresa.

Casillas, Díaz e Vázquez (2007, p. 80) confirmam que os conflitos têm sua origem nas diferentes expectativas dos atores da empresa e afirmam que o conflito “é algo inevitável, faz parte da vida das organizações sociais e contribui para seu desenvolvimento e seu processo de evolução natural”.

O conflito pode surgir de pequenas contestações e problemas de procedimentos e a partir deles podem ocorrer grandes batalhas (LODI, 1987). Outro fator é o choque de gerações (AMENDOLARA, 2005), de acordo com o QUADRO 10.

**QUADRO 10 – Choque de gerações**

<b>Velha Geração</b>	<b>Nova Geração</b>
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	Acentuada tendência a 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 profissionalizar a empresa
Reinvestimento dos lucros na própria empresa	Deseja distribuir mais dividendos e lucros
Recusa em partilhar o poder	Deseja mais participação de poder

Fonte: Amendolara (2005, p. 20).

A velha geração está mais voltada para a sequência do empreendimento inicial, mantendo as bases de esforços e de gestão empregadas anteriormente; já a nova geração vem disposta a arriscar mais e a envolver mais pessoas no processo gerencial.

Uma das formas da inserção de novas pessoas e até mesmo da profissionalização da gestão é a implantação da governança corporativa, que passa a ser explicada a seguir.

## **2.4 Governança em empresas familiares**

O termo governança origina-se da palavra governo e está associado ao ato de conduzir (BORNHOLDT, 2005). Esse é um campo de estudo relativamente novo, sob o ângulo da administração e da economia, não havendo uma definição aceita por todos, seja para governança corporativa ou para governança familiar

(BORNHOLDT, 2005; LANK, 2003). O interesse pelo tema foi motivado especialmente pelos escândalos, na década de 1990, envolvendo empresas europeias e americanas, de grande repercussão na mídia (CASILLAS; DÍAZ; VÁZQUEZ, 2007).

A governança corporativa está inspirada em princípios sólidos que norteiam o bom funcionamento das empresas, propiciando criação de valor e mais credibilidade no mercado (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008). Para melhor entendimento sobre governança corporativa, serão apresentadas algumas definições no QUADRO 11:

**QUADRO 11 – Definições de governança corporativa**

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
Child e Rodrigues (2004)	A governança corporativa preocupa-se em assegurar que os executivos gerenciem as firmas honesta e efetivamente, de forma a garantir retorno justo e aceitável àqueles que investiram recursos na firma.
IBCG – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa	É o sistema pelo qual organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho administrativo, diretoria e órgãos de controle.
Lank (2003)	Um sistema de estruturas e processos para dirigir e controlar corporações e prestar contas a respeito delas.
Neubauer e Lank (1992)	A governança empresarial é um sistema de estruturas e processos para dirigir e controlar as empresas e responder por isso.
Relatório de Cadbury (1992)	Consiste no sistema por meio do qual as empresas são dirigidas e controladas.

Fonte: elaborado pelo autor.

As boas práticas de governança nas empresas familiares visam à transparência, confiança e suporte no compromisso e no respeito a todos os atores envolvidos direta e indiretamente, destacando-se os atores da família empresária (BORNHOLDT, 2005).

A governança nas empresas familiares é um processo recente e desafiador. Lidar com a tridimensionalidade dos sistemas societário, familiar e empresarial é agir em um campo potencialmente carregado de emoções [...] governar é estabelecer regras entre os três sistemas para que cada um possa crescer autonomamente (BORNHOLDT, 2005, p. 176).

No Brasil, os movimentos sobre governança são iniciados em 1994, com a criação do Instituto Brasileiro de Conselho de Administração, que foi transformado



em 1999 no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Para a implantação da governança em empresas familiares é necessário que sejam identificados e separados os assuntos que dizem respeito a cada sistema - empresa, família e sociedade. Após essa etapa, cada sistema isoladamente compreendido voltará a ser reunido e integrado pelos órgãos da governança. O processo conduzido de forma adequada permitirá atender às demandas dos familiares, dos sócios e dos executivos, estimulando a manutenção de um legado e a perpetuação de um sonho (BORNHOLDT, 2005).

Os órgãos que contribuem para as boas práticas de governança nas empresas familiares são apresentados no QUADRO 12:

**QUADRO 12 - Órgãos da governança nas empresas familiares**

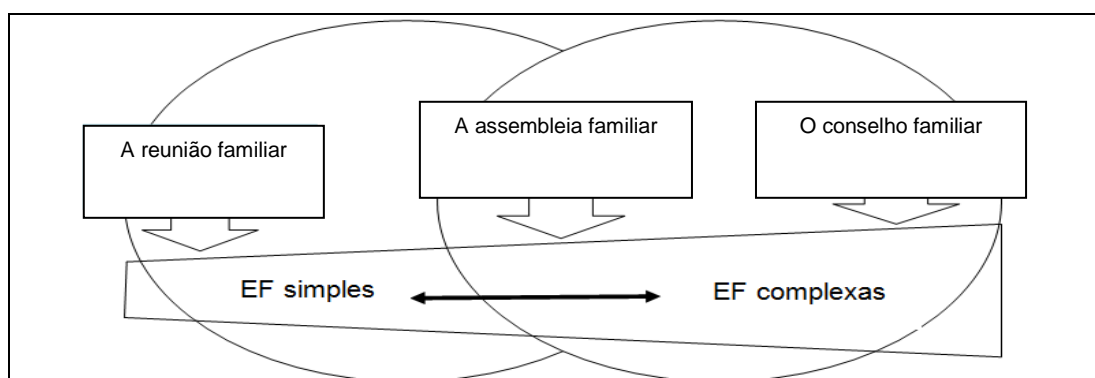
<b>Órgão</b>	<b>Atribuições</b>
Conselho de família	Órgão optativo; deliberar e cuidar dos interesses e expectativas dos familiares; zelar pelo patrimônio dos sócios acionistas; administrar os conflitos de interesses entre os familiares.
Conselho de administração	Papel passivo: pouca influência, apenas atender à legislação; papel controlador: proteger interesses da família e de acionistas; papel estratégico: monitorar a gestão e interagir com a família e acionistas; papel executivo: controlar e codirigir a empresa a distância.
Conselho de sócios ou de acionistas	Administrar o patrimônio das famílias; gerenciar a comunicação entre familiares, sócios e administradores da empresa; preservar os membros da família da tentação de querer administrar as empresas sem estarem devidamente preparados; definir regras para as transações de quotas ou de ações e a formação de acordos entre grupos familiares.
Conselho superior	Geralmente são informais; são implementados levando em consideração três situações específicas: no caso de transição e mudança, para simplificar o processo da governança e para distinguir membros do conselho de administração internos dos externos.
Gestão executiva	Prestar contas de sua gestão; executar as políticas e diretrizes aprovadas pelo conselho de administração; implementar as estratégias aprovadas pelo conselho; agir com lealdade à sociedade e à família; coordenar a gestão e os demais executivos da empresa.
Conselho consultivo	Sugerir formas de superar momentos críticos da organização; recomendar estratégias de mudanças; apoiar os principais executivos para as deliberações mais críticas ( <i>coaching</i> ); orientar os principais executivos para suas posturas e atitudes de liderança ( <i>mentoring</i> ).
Conselho fiscal	Fiscalizar os atos da administração; opinar sobre determinadas questões; dar informações aos sócios.
Auditoria independente	Verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade; informar as políticas e práticas contábeis adotadas pela empresa; descrever deficiências relevantes e atuação contábil; avaliar e informar divergências entre normas e práticas adotadas; informar os tratamentos contábeis em relação às leis e normas internas; comunicar divergências entre funcionários, executivos ou diretores; cientificar sobre riscos econômicos, financeiros, tributários, fiscais e trabalhistas; analisar e notificar sobre possíveis fraudes ou evidências de desvios.

Fonte: elaborado a partir de Bornholdt (2005).

De acordo com os diversos órgãos de governança apresentados, observa-se que são estabelecidos fóruns diferenciados, que visam a mitigar os conflitos decorrentes da interseção entre os sistemas propriedade, família e gestão.

Casillas, Díaz e Vázquez (2007) ressaltam três tipos de órgãos de governança importantes para as empresas familiares: em relação à gestão, o conselho de administração; quanto à propriedade, o conselho de acionistas ou a assembleia geral de sócios; e no tocante à família, baseado no modelo de Neubauer e Lank (1999), dependendo do grau de complexidade, a reunião familiar, a assembleia familiar e/ou o conselho familiar, conforme apresentado na FIG. 8:

**FIGURA 8 - Grau de complexidade da empresa familiar e instituições familiares**



Fonte: Casillas, Díaz e Vázquez (2007).

Segundo os autores, a reunião familiar é mais característica de empresas iniciantes no mercado, compostas pelo fundador, seu cônjuge e seus filhos. Normalmente essas reuniões são realizadas durante refeições ou em momentos semelhantes, quando são reforçados os valores culturais que compõem a atividade empresarial, de maneira implícita ou explícita. A assembleia familiar é uma reunião formal, com a participação de todos os membros da família proprietária. Nesse momento, a empresa já superou a fase de uma única unidade familiar, sendo administrada por filhos ou por um consórcio de primos. A assembleia é indicada para famílias que têm entre cinco e 40 membros. Nessas reuniões, são estabelecidas algumas condições para a participação na empresa, como limites de idade, direito de voto, participação dos cônjuges, etc. Já o conselho familiar difere da assembleia por ser uma estrutura fixa, formado por um grupo de representantes das famílias, que se reúnem periodicamente para discutir questões da empresa e da família. Visa ao consenso sobre os assuntos nos quais a posição familiar seja de extrema importância para a empresa. Quanto às novas gerações, esse conselho desempenha o papel de envolvê-los com os valores que predominam na empresa familiar (CASILLAS; DÍAZ; VÁZQUEZ, 2007).

## 2.5 Inovação

A inovação passou por sucessivas ondas de avanço a partir da Revolução Industrial, no século XVIII, podendo essas ondas ser agrupadas em: substituição das habilidades e esforços humanos pelas máquinas; substituição de fontes animadas de energia por fontes inanimadas; e uso de matérias-primas mais abundantes, destacando-se os minerais. Ocorreram tanto inovações técnicas nesse período, quanto inovações organizacionais, como a divisão do trabalho (TIGRE, 2006).

Para o mesmo autor, empresas inovadoras são mais rentáveis, pois atingem nichos de mercados específicos, usufruindo de monopólios temporários. Quando uma inovação é introduzida pioneiramente por uma única empresa, seus impactos são limitados ao âmbito do inovador. Uma inovação consegue produzir impactos abrangentes quando atinge várias empresas, setores e regiões e desencadeia novos empreendimentos, criando novos mercados.

Inovação não pode ser confundida com invenção, cabendo diferenciá-las: a invenção é a criação de um processo, técnica ou produto novo; já a inovação é a aplicação prática de uma invenção (TIGRE, 2006). A inovação é uma alteração de processo que provoca uma mudança importante e radical, reformulando a estrutura de atividades e buscando resultados drásticos e visíveis (DAVENPORT, 1994).

O Manual de Oslo, em sua terceira edição, define quatro tipos de inovação, apresentadas no QUADRO 13 (*ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD*, 2005), complementadas por *Harvard Business Essentials* (HBE, 2003), com as inovações incrementais e as radicais.

**QUADRO 13 – Tipos de inovação**

Tipo de inovação	Descrição
Produto	Introdução de um benefício ou serviço novo ou significativamente melhorado, em relação às suas características ou usos pretendidos, incluindo melhoria significativa nas especificações técnicas, componentes e materiais, <i>software</i> , interface com usuário ou outras características funcionais.
Processo	Implementação de um novo ou significativamente melhorado processo produtivo ou entrega. Isso inclui modificações significativas em técnicas, equipamentos e/ou <i>software</i> .
Organizacional	Referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, podendo ser mudanças em práticas de negócio, na organização do ambiente de trabalho ou nas relações externas da empresa.
Marketing	Podem incluir mudanças na aparência do produto e sua embalagem, na divulgação e distribuição do produto e em métodos para definir preços de benefícios e serviços.
Incremental	Habitualmente entendida como a melhoria de produto ou processo existente cujo desempenho tenha sido significativamente melhorado ou a reconfiguração de uma tecnologia já existente para outros propósitos.
Radical	Produto ou processo cujas características, atributos ou uso difiram significativamente, se comparados aos produtos e processos existentes. Tais inovações podem envolver tecnologias radicalmente novas ou podem se basear na combinação de tecnologias existentes para novos usos.

Fonte: adaptado a partir de OECD (2005) e HBE (2003).

Saes (2009), citando Schumpeter (1934), acrescenta que outras formas de inovação seriam a abertura de um novo mercado e a conquista de novas formas de fornecimento.

A linha de raciocínio sobre inovação schumpeteriana associa, ainda, a inovação a tudo o que diferencia e cria valor a um negócio. Segundo Schumpeter (1982), a inovação está focada na melhoria da competitividade de uma empresa no mercado. A criação destrutiva proposta pelo autor vem no sentido de que, para ser substituído algo novo, a antiga estrutura, às vezes, precisa ser destruída.

Assim, inovação não ocorreria necessariamente para atender a um novo mercado de consumo, podendo ocorrer internamente, para introduzir novos produtos, modernizar os processos e alterar as rotinas organizacionais (TIGRE, 2006).

O processo de inovação em redes de firmas acontece, principalmente, em nível organizacional coletivo, salientando-se três aspectos, segundo Tigre (2006):

- a) As razões pelas quais as empresas são induzidas a redefinir suas estratégias empresariais no sentido de incorporar mais cooperação;

- b) como as redes são estruturadas de acordo com as diferentes formas de hierarquia e coordenação;
- c) a mobilidade evolutiva ou involutiva das empresas no sentido de agregar valor e assumir novos papéis no âmbito de uma rede.

## **2.6 Redes de empresas e arranjo produtivo local**

Arranjo Produtivo Local (APL) é a aglomeração de uma quantidade relevante de empresas atuantes em torno de uma atividade produtiva principal, com empresas correlatas e complementares em um mesmo espaço geográfico, possuindo identidade cultural local e vínculo, mesmo que incipiente, de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com os atores locais (ALBAGLI; BRITO, 2002). Cassiolato e Lastres (2003) complementam a definição caracterizando o APL como um aglomerado de empresas com a finalidade de criar interação, cooperação e aprendizagem por interdependência e vínculos, podendo gerar, de forma endógena, o aumento da competitividade e o desenvolvimento local.

Tigre (2006, p. 226) cita Marshall (1920) como o primeiro autor “a reconhecer a vantagem da aglomeração geográfica de empresas, ao mostrar que a concentração favorecia a oferta de mão-de-obra, o desenvolvimento de serviços de transportes e de redes de comercialização”.

Os principais benefícios dos APLs estão voltados para o ambiente institucional no qual os membros dessa forma de aglomeração estão imersos; redução da incerteza propiciada pelos parâmetros de tomada de decisão advindos das instituições formais (regras e leis) e informais (normas e costumes); economias em custos de transação potencializados pela proximidade entre as empresas e a velocidade de comunicação; o efeito de transposição de conhecimento tácito ou não codificado para além das fronteiras da empresa; capacidade rápida de difusão de inovação ao longo do APL; cooperação horizontal (entre as empresas do aglomerado de atividades semelhantes) ou vertical (engloba toda a cadeia produtiva, organismos locais de suporte e setor público); ações conjuntas

intencionais para superar obstáculos que sozinha seriam difíceis de serem transpostos; e a competição que normalmente é estabelecida e que pode estimular a formação de novos negócios provocará a expansão e o fortalecimento do próprio APL (VASCONCELOS; GOLDSZMIDT; FERREIRA, 2005).

Os autores defendem que existem também desvantagens nos aglomerados, como, por exemplo: em certas circunstâncias os APLs podem retardar a inovação, devido a pensamentos rígidos que suprimem ideias e, conseqüentemente, impedem a adoção de melhorias; pode haver mudanças no mercado que tornem obsoletos os ativos, as habilidades dos funcionários e as bases de fornecedores; as inovações radicais também podem ser motivo de decadência; uma base do crescimento do APL é o desenvolvimento em conjunto empresarial, se uma empresa cresce muito além das outras isso pode gerar desequilíbrio nas relações de poder, minando as bases fundamentais de relacionamento.

O APL envolve, além de empresas, diversas outras instituições públicas e privadas, que servem de apoio estratégico operacional para pequenas e médias empresas, apresentando normalmente as seguintes características, segundo IPARDES (2003) e Cassiolato e Lastres (2000):

- a) Uma grande empresa ou uma concentração de empresas semelhantes e a identificação das suas relações à montante e à jusante;
- b) setores com fornecedores comuns ou que fornecem produtos e/ou serviços complementares;
- c) empresas ou instituições que fornecem qualificações especializadas, tecnologias, informações, capital, infraestrutura;
- d) associação de classe;
- e) agências governamentais e outros órgãos reguladores que exercem influência sobre a aglomeração.

São acentuados três tipos de influência sobre os níveis de produtividade e competitividade de um *cluster* ou arranjo produtivo (QUADRO 14):

**QUADRO 14 – Influências sobre produtividade e competitividade dos APLs**

Influenciadores	Característica
Economias de aglomeração	São realizadas economias que proporcionam a redução de custos e ganhos de produtividade, destacando-se o grau de concentração espacial, os fornecedores e o nível de complementaridades por ser tratar de atividades afins. Outro fator importante é a existência de mão-de-obra e prestadores de serviço especializados, aliados ao acesso de informação técnica, mercadológicas e tecnológicas. Esses fatores ainda podem ser melhorados quando existe um ambiente inovador propiciado pela interação com instituições de ciência e tecnologia.
Economia de aprendizagem por interação	São gerados vínculos de cooperação e interdependência pelo estreitamento das relações com os clientes e fornecedores, gerando a aprendizagem coletiva, que pode levar à melhoria dos métodos de produção e à qualidade dos produtos, propiciando mais capacidade tecnológica.
Eficiência coletiva	É formada pela combinação entre as economias de aglomeração, as economias de aprendizado por interação, a colaboração privada e o apoio público em ações deliberadas.

Fonte: Elaborado a partir de IPARDES (2003)

A integração dos *clusters* ou APL pode ser vertical, quando integram indústrias produtoras de bens e de consumo e as indústrias produtoras de máquinas e equipamentos; e horizontal, quando concentram várias atividades similares, compartilhando recursos disponíveis na mesma região (IPARDES, 2003).

Nos APLs, as empresas podem coletivamente ter economias de escala acima de sua capacidade individual. Essas economias podem ser geradas a partir de compras conjuntas, pela melhora do uso de maquinários e pelas estratégias mercadológicas a serem realizadas em conjunto. Outros fatores a serem estimulados são a capacidade inovadora e o sistema de governança (BASSO; SILVA NETO; STOFFEL, 2005).

## 2.7 Potencial transgeracional

A temática da transgeracionalidade é mais explorada na literatura da Psicologia e psicanálise, “que se dedica a explorar o potencial heurístico da observação dos efeitos sócio e psicodinâmicos das diferentes modalidades culturais da transmissão de qualidades ou disposições através das gerações” (DUARTE; GOMES, 2008).



Sob as lentes da Psicologia, as famílias elegem o que acreditam ser importante a ser transmitido. E ao longo do ciclo de vida e das gerações, essas informações vão sendo transmitidas e aquelas que são julgadas desnecessárias serão esquecidas. Essas transmissões são realizadas por meio de rituais tradicionais, característicos de cada família (PENSO; COSTA; RIBEIRO, 2008).

Transportando-se o conceito de transgeracionalidade às empresas familiares, este se relaciona a como são transmitidos os conhecimentos aprendidos pela primeira geração às seguintes, em níveis individual e organizacional, evidenciando que essa forma é particular, em função da dinâmica familiar e do modelo de gestão impresso pelo fundador (GRZYBOVSKI, 2007).

Quando há sucessão na empresa, com a transição de uma a outra geração da família, são gerados novos conhecimentos e/ou os velhos conhecimentos são modificados em um processo dinâmico de transgeracionalidade (AMBONI, 1997).

Na empresa familiar, a reflexão sobre o contexto estrutural do mercado acontece também em momentos de interação social no espaço da família, sendo recordadas decisões tomadas e estimulados os questionamentos pelos mais jovens sobre essas decisões. O núcleo familiar passa a refletir sobre os resultados gerados, levando-se em consideração conteúdos técnicos e afetivos, contextualizados no tempo-espacial social em que ocorreu a decisão. Os conteúdos que vão sendo apreendidos por todos os membros da família durante esses encontros familiares vão sendo armazenados em tempo e espaço intangíveis, abstratos e virtuais. Quando forem requeridos, serão reproduzidos nos espaços organizacionais, o que poderá, em pessoas alheias ao núcleo familiar, causar dificuldades de entendimento e compreensão dos motivos ou argumentos que sustentam determinadas decisões (GRZYBOVSKI, 2007).

Os conteúdos discutidos e o grau de reflexividade sobre o que cada membro da família faz e o por que faz estão contidos nas coisas conhecidas tacitamente e que alimentam as bases sobre as quais novos conhecimentos são elaborados ou velhos conhecimentos revisados. Só é possível abstrair sobre eles se forem analisadas as práticas sociais enraizadas no sujeito que discursa e no conteúdo histórico que contém o objeto de análise (GRZYBOVSKI, 2007, p. 308).

A autora afirma que um fator importante para a evolução crítica do processo de aprendizagem e de tomada de decisão e da sua armazenagem é a sobreposição geracional na gestão da empresa familiar. Essa sobreposição é determinante para a alimentação da plataforma de conhecimentos, com informações apreendidas por gerações passadas, que passam a ser alvo das reflexões atualizadas pelos membros da geração atual, entretanto, sem perder a historicidade.

A aprendizagem organizacional em empresas familiares, segundo a autora, verifica-se tanto no espaço da empresa como no espaço da família. Esse fator se contrapõe aos pressupostos gerenciais da ordem, estrutura, princípios administrativos e do pragmatismo, que recomendam a necessidade da presença física no espaço organizacional.

Os membros da família empresária que nela trabalham reúnem-se no ambiente de trabalho (espaço público) para discutir questões da empresa da mesma forma que o fazem no ambiente familiar (espaço privado). Em cada um desses momentos de interação social, ocorrem reflexões sobre experiências individuais anteriores, o que facilita a construção de novos significados sobre conteúdos específicos (GRZYBOVSKI, 2007, p. 312).

Quanto ao processo sucessório, a autora comenta que em empresas familiares tradicionais tende-se a evidenciar preconceitos em relação ao gênero e aos laços familiares. É priorizado o primogênito para a sucessão, desde que não seja mulher, pois esta ingressará a partir do casamento em um novo núcleo familiar e caberá ao marido sustentá-la e os agregados são afastados dos negócios da família. Desde a infância já há a preparação dos filhos – o primogênito para ingressar na empresa e a filha para o casamento.

Um fator crucial para facilitar a aprendizagem transgeracional é a atuação conjunta de duas ou mais gerações na gestão da empresa familiar, o que promove a base de sustentação para que a empresa continue atuando no mercado.

Uma empresa familiar sobrevive através das gerações quando os espaços e o tempo são criados para os fins de reflexão e compartilhamento das experiências vivenciadas pelos membros das diferentes gerações da família empresária (GRZYBOVSKI; PEREIRA, 2009).

Rodriguez e Tápies (2010), corroborando Grzybovski (2007), estabelecem três etapas para a construção do processo de transferência de conhecimentos eficazes:

- a) Primeira: o processo de aprendizagem deve iniciar-se na infância e a aprendizagem vai sendo reforçada ao longo do tempo por práticas como repetição, recompensas e punições e *feedback*;
- b) segunda: compartilhar as expectativas e percepções do antecessor;
- c) terceira: construir o processo de aprendizagem de maneira a ser desafiador.

As discussões deste capítulo foram relacionadas a empresa familiar, suas características e tipologias; o ciclo de vida das empresas; o processo sucessório; a governança; a inovação; APL; e finalizou com a transgeracionalidade. Os principais conceitos que compõem a base de análise desta dissertação são abordados a seguir.

Ao tratar de empresas familiares, optou-se pela utilização da base teórica de Gersick *et al.* (2006, p. 6), com o Modelo dos Três Círculos, que podem ser representados a partir de três subsistemas interdependentes, mas superpostos: propriedade, família e gestão/empresa. Tal modelo indica sete setores formados pelos círculos superpostos, nos quais se podem identificar os diferentes atores de uma empresa familiar.

Quanto ao ciclo de vida, o modelo selecionado foi o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento, também proposto por Gersick *et al.* (2006), por meio do qual é possível realizar amplo diagnóstico de empresas familiares, focando-se aspectos essenciais às diversas etapas nos três eixos – propriedade, família e gestão.

No que converge à sucessão, o conceito selecionado foi o de Leone (2005, p. 40), cujo termo se refere à transferência de liderança: “é o rito de transferência de poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir”.

No tocante à governança nas empresas familiares, por ser um processo recente e desafiador, a linha de trabalho escolhida foi a de Bornholdt (2005), por vislumbrar que lidar com a tridimensionalidade dos sistemas societário, familiar e empresarial

é agir em um campo potencialmente carregado de emoções: “[...] governar é estabelecer regras entre os três sistemas para que cada um possa crescer autonomamente”, uma vez que essa proposição complementa o modelo de evolução selecionado.

No que diz respeito à inovação, Tigre (2006) afirma que ela não ocorreria necessariamente para atender a um novo mercado de consumo, podendo verificar-se internamente para introduzir novos produtos, modernizar os processos e alterar as rotinas organizacionais, que é uma situação bem convergente com a das empresas que compõem o APL em estudo.

Os APLs são aglomerados de empresas com a finalidade de criar interação, cooperação e aprendizagem por interdependência e vínculos, podendo gerar, de forma endógena, o aumento da competitividade e o desenvolvimento local (CASSIOLATO; LASTRES, 2003).

O conceito de transgeracionalidade nas empresas familiares relaciona-se a como são transmitidos os conhecimentos aprendidos pela primeira geração às seguintes, em níveis individual e organizacional, evidenciando que essa forma é particular, em função da dinâmica familiar e do modelo de gestão impresso pelo fundador (GRZYBOVSKI, 2007).

A partir desses conceitos, delinea-se a metodologia adotada para a realização da pesquisa empírica.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados a caracterização da pesquisa, o modelo utilizado para sua realização, a unidade de análise e de observação e as técnicas de coleta e de análise de dados.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

O tipo de pesquisa a partir do qual foi desenvolvido este estudo classifica-se como descritiva, que de acordo com Cervo e Bervian (2002) possui a finalidade de observar, registrar, analisar e correlacionar os fatos sem alterá-los, visando precisar a ocorrência e frequência de determinado fenômeno e se existe relação e conexão com outros e sua natureza e particularidade.

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa, pois, conforme Denzin e Lincoln (2005), a abordagem qualitativa é composta de práticas interpretativas que podem transformar o mundo, tornando-o uma série de reproduções, como gravações, anotações pessoais, entrevistas, conversas, entre outras. Quem envereda por esse campo de pesquisa busca os acontecimentos em seus contextos naturais, com a finalidade de compreendê-los ou explicá-los em termos dos sentidos que as pessoas lhes conferem.

O método adotado para esta dissertação foi o estudo de caso, que segundo Yin (2001) é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo em seu contexto. O autor ainda ressalta que:

Os estudos de caso são usados quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando se tem pouco controle sobre os eventos e “quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2001, p. 19).

A escolha desse método se deu pelo interesse em analisar o potencial transgeracional em função do ciclo de vida, da sucessão, da governança e da

inovação em empresas familiares. Buscou-se conhecer em profundidade a realidade de uma empresa inserida no AL de Loanda/PR, justificando-se a adoção desse método.

Inicialmente, esta pesquisa seria quantitativa, visando caracterizar as empresas do APL de Loanda, em função do seu potencial transgeracional. Foram enviados questionários a todos os proprietários das empresas do APL daquele município. Entretanto, o retorno foi baixo – somente 10 questionários –, o que não permitiu análises estatísticas. Os questionários respondidos permitiram mapear qualitativamente as principais características dessas empresas, fornecendo um indicativo do perfil do APL.

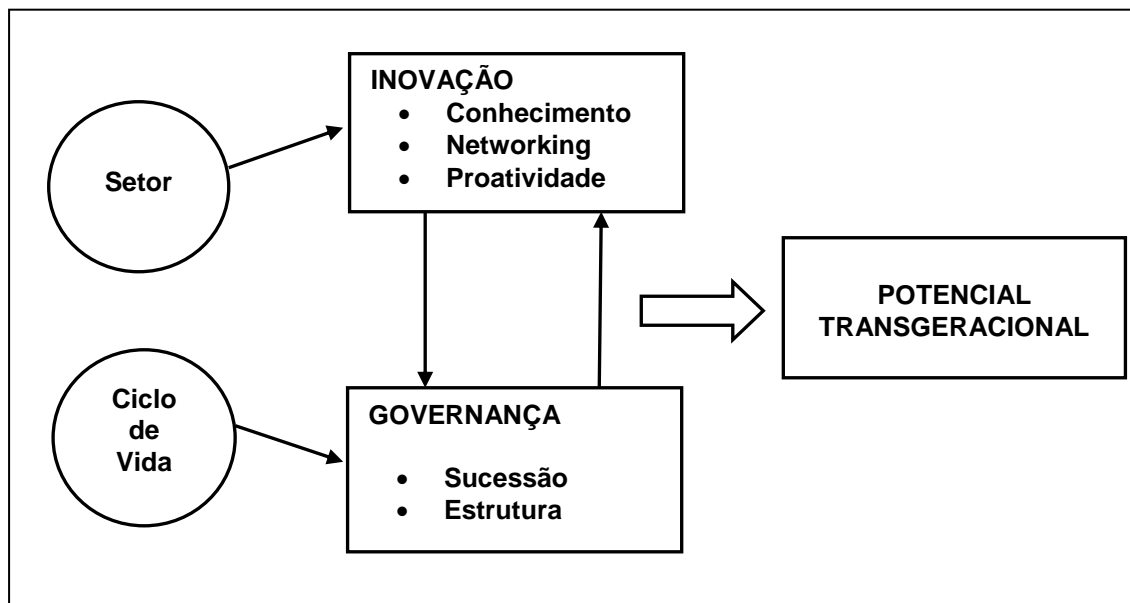
Devido a esse baixo número de respostas, alterou-se a estratégia de pesquisa para estudo de caso qualitativo em duas empresas, representativas desse APL, que se dispuseram a participar da pesquisa. Entretanto, ainda foi enfrentada uma nova dificuldade, pois uma das empresas, mesmo após os dados coletados, resolveu não mais permitir a publicação dos resultados. Assim, esta pesquisa centrou-se em um estudo de caso de uma das empresas do APL, que está situada no município de Santa Isabel do Ivaí.

### **3.2 Modelo de pesquisa**

Nesta pesquisa foi replicado o modelo desenvolvido por Cançado *et al.* (2009), em projeto financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), sob a coordenação da orientadora desta dissertação, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Vera L. Cançado. Este estudo, portanto, é parte dessa linha de pesquisa.

Esse modelo possui as seguintes categorias de análise: ciclo de vida como condicionantes externas e inovação e governança como fatores que podem influenciar diretamente no potencial transgeracional, como ilustra a FIG. 9.

FIGURA 9 – Modelo de pesquisa



Fonte: Cançado *et al.* (2009).

Esse modelo serviu de base para a elaboração do roteiro de entrevista e para a análise dos dados.

### 3.3 Unidade de análise e de observação

Tendo como base o objetivo inicial de caracterizar as empresas do APL de Metais Sanitários de Loanda-Paraná, consideraram-se como população as 75 empresas componentes desse APL. A escolha desse grupo de empresas específico se deu pela importância que possui no cenário brasileiro, por se caracterizarem como empresas familiares e pelo critério de acessibilidade (VERGARA, 2005), uma vez que o autor desta dissertação tem proximidade com os empresários locais.

O APL de Metais Sanitários produz torneiras, registros, válvulas, duchas higiênicas, boias, ralos e grelhas, *kits* e acessórios para banheiros, perfazendo cerca de 100 itens básicos, que, mesclados, podem alcançar dois mil itens (IPARDES, 2006). Reúne empresas situadas na região extremo-noroeste do Paraná, cujos municípios que a compõem são: Loanda, Santa Cruz de Monte

Castelo, Santa Isabel do Ivaí e São Pedro do Paraná. A região do APL, situada no terceiro Planalto Paranaense, totaliza área de 1.777 km<sup>2</sup>, representando menos de 1% do território paranaense. Esses municípios reúnem 39.476 habitantes, que correspondem a 0,4% da população do estado (IPARDES, 2006).

Com 19.464 habitantes, o município de Loanda, noroeste do estado, gera pelo APL de Metais Sanitários 2.043 empregos diretos e 3.000 indiretos. A região concentra a segunda maior produção do setor do Brasil (atrás de São Paulo) e produz 1.290 mil peças por mês. A região do APL teve crescimento no emprego formal de 84,4% entre os anos de 1994 e 2005 e, destes, a indústria de transformação respondeu por 45,4% do incremento absoluto total, devido fundamentalmente ao aumento do emprego no segmento dos metais sanitários. Esse número quase se decuplicou no período, passando de 85 postos formais, em 1995, para 602 em 2000 e 868 em 2004 (IPARDES, 2006). Atualmente, esse APL é o segundo maior polo produtor de metais sanitários do país, ficando apenas atrás do polo do estado de São Paulo.

Esse arranjo produtivo é composto de 75 empresas e, destas, 35 possuem marca própria, sendo as selecionadas para o estudo quantitativo – a amostra. Entretanto, obtiveram-se somente 10 respostas, o que inviabilizou o tratamento estatístico dos dados e a estratégia metodológica do estudo quantitativo.

Frente a essa restrição, optou-se por realizar um estudo de caso comparativo, de caráter qualitativo, em duas empresas selecionadas dessa amostra de 10 respondentes. Entretanto, uma das empresas, ao final da coleta de dados, desistiu de participar da pesquisa e não mais permitiu a publicação dos dados, mesmo se fosse omitida a sua marca.

Definiu-se então como unidade de análise desta pesquisa a empresa “ABC” Metais (nome fictício), pelo critério acessibilidade e por suas características adequadas ao estudo. Segundo Collis e Hussey (2005, p. 73), “uma unidade de análise é o tipo do caso ao qual as variáveis ou fenômenos sendo estudados e o problema de pesquisa referem-se e sobre o qual coletam e analisam os dados”.



A “ABC” Metais foi fundada em 2001 no município de Santa Isabel do Ivaí, tendo iniciado suas atividades em 2004, pois passou por uma série de ajustes técnicos em sua estrutura. É uma empresa familiar, composta de pai, filho e nora, que ali trabalham, sendo os dois primeiros os proprietários. Nessa empresa, foram entrevistados os diversos familiares e não familiares (QUADRO 15), que detinham conhecimento sobre a história e atualidade da empresa, como apregoam Gersick *et al.* (2004).

**QUADRO 15 – Entrevistados na empresa**

Setor	Cód.	Empresa/Família	Critério de Escolha
Setor 1 Familiares, não gestores ou proprietários	S1a	Filha do fundador	Irmã com mais proximidade do sucessor
	S1b	Primeira esposa do fundador	Matriarca
Setor 2		Sem representantes	
Setor 3 Gestores, não familiares ou proprietários	S3a	Gestão	Acessibilidade e escolha dos demais gestores
	S3b	Gestão	Tempo de empresa
Setor 4		Sem representantes	
Setor 5		Sem representantes	
Setor 6 Gestores familiares, não proprietário	S6	Esposa do filho/sócio	Agregado familiar com cargo na empresa
Setor 7 Familiares, gestores e proprietários	S7a	Sócio pai e gestor	Sócios fundadores da empresa.
	S7b	Sócio filho e gestor	

Fonte: elaborado pelo autor.

A primeira esposa e uma filha do fundador, apesar de não trabalharem nem participarem da propriedade da empresa, foram entrevistadas em função de sua participação indireta nos negócios: a mãe, pois diversas conversas sobre a empresa ocorrem no seio familiar; e a filha, por manter vínculo de amizade mais estreito com o irmão.

### 3.4 Técnicas de coleta de dados

Para coleta de dados, foram utilizadas fontes secundárias e primárias, de acordo com os objetivos específicos. Para caracterização do APL, foram coletados dados secundários junto à Associação das Indústrias de Metais Sanitários - Agência de Desenvolvimento Regional, em março de 2011, que demonstrou interesse pela

pesquisa e se dispôs a disponibilizar os dados necessários. Por meio desse contato, foram identificados nomes e endereços das empresas que compõem o APL, bem como de seus dirigentes.

Após o contato com Associação das Indústrias, foram realizadas visitas a todas as 35 empresas, sendo distribuídos questionários, em agosto de 2012. O questionário foi desenvolvido por Cançado *et al.* (2009), tendo sofrido algumas adaptações para se adequar ao estudo do APL (APÊNDICE A). As alterações ocorreram pela inserção de questões sobre o APL (questões 59 a 65) e sobre o ciclo de vida da empresa, segundo o modelo tridimensional de desenvolvimento (questões 4 a 7).

Dos questionários enviados, obteve-se o retorno somente de 10, o que inviabilizou o tratamento estatístico, uma vez que se pretendia o censo da população, em função do baixo número de participantes. Esse retorno confirma a dificuldade encontrada por Cançado *et al.* (2009) para a coleta de dados em empresas familiares.

Foi então realizado o estudo de caso, tendo-se selecionado duas empresas dessa amostra de 10 respondentes: a empresa 1, aqui denominada “ABC” Metais, do município de Santa Isabel do Ivaí; e a empresa 2, do município de Loanda, que, após a coleta de dados, desistiu de participar da pesquisa, não permitindo a publicação dos dados.

A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas, no período de março a abril de 2013. As perguntas foram adaptadas da pesquisa realizada por Cançado *et al.* (2009), conforme APÊNDICE B.

Definiu-se pela coleta de dados primários por meio de entrevista, uma vez que é “uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas” (RICHARDSON *et al.*, 1999, p. 207). Recorre-se à entrevista sempre que se tem necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais e que podem ser fornecidos diretamente por certas pessoas (CERVO; BERVIAN, 2002). O tipo de entrevista foi a

semiestruturada que, segundo Triviños (1987), propicia a flexibilidade, valorizando o contato pessoal e favorecendo a liberdade e espontaneidade ao entrevistador.

As entrevistas foram realizadas na empresa e, em alguns casos, nas residências dos familiares; tiveram duração média de 60 minutos e foram gravadas e transcritas, para posterior tratamento dos dados.

### **3.5 Técnica de análise dos dados**

Conforme explicado anteriormente, o baixo número de questionários não permitiu tratamento estatístico. Esses dados coletados foram apresentados em tabelas, com a distribuição de frequência, e possibilitaram a caracterização do perfil das empresas desse APL.

A técnica de análise dos dados qualitativos, coletados por meio das entrevistas, foi a análise de conteúdo (AC), que permite investigar os textos escritos e a interação verbal que se processa nas organizações, entre as pessoas. Para Richardson *et al.* (1999), entre as técnicas de análise de conteúdo a mais utilizada é a análise por categoria, a qual se baseia na decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e formam agrupamentos analógicos, baseados na teoria. Neste estudo, definiu-se, *a priori*, pelas categorias: ciclo de vida, empresa familiar, sucessão, inovação, governança, APL e transgeracionalidade.

Foram obedecidos os seguintes passos para a análise de dados:

- a) Leitura das entrevistas transcritas;
- b) seleção dos trechos segundo as categorias de análise, definidas no modelo de pesquisa;
- c) recorte dos trechos selecionados por unidade de conteúdo;
- d) agrupamento das unidades de conteúdo em temas;
- e) redação final das unidades de conteúdo para compor a análise dos dados.

O QUADRO 16 apresenta uma síntese da metodologia, indicando a fundamentação teórica que dá respaldo a cada objetivo específico, e as questões do roteiro de entrevista, que foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo:

**QUADRO 16 – Categoria de análise - continua**

<b>Categoria/objetivo</b>	<b>Autor</b>	<b>Pergunta</b>
<b>Empresa familiar</b> Identificar a convivência da família com a empresa e sua forma de gestão.	Barry (1975) Landsberg, Perrow e Rogolsky (1988) Gallo e Sveen (1991) Lodi (1998) Gallo (1995) Tagiuri e Davis (1996) Longenecker, Moore e Pretty (1997) Lodi (1998) Ricca (1998) Machado, Meira e Santos (1998) Lanzana e Constanzi (1999) Gonçalves (2000) Bernhoeft e Gallo (2003) Leone (2005) Amendolara (2005) Gersick <i>et al.</i> (2006) Casillas, Díaz e Vázquez (2007) Novellino (2007) Costa (1997) Oliveira (2010)	01-Conte a sua trajetória desde o início dos seus trabalhos, a implantação da empresa e a sua evolução até aqui. 02-Conte a história da sua família – eventos marcantes. 03-O que a empresa representa pra você? E para a família? 04-Como vem sendo a convivência da família com a empresa? 05-Descreva a organização do ponto de vista da gestão (práticas organizacionais, tomada de decisão, comunicação institucional, práticas de gestão de pessoas e estilo gerencial)
<b>Sucessão</b> Identificar como está ocorrendo ou sendo pensado o processo de sucessão.	Lodi (1987) Bernhoeft (1989) Leach (1990) Cohn (1991) Longenecker, Moore e Pretty (1997) Pádua (1998) Amendolara (2005) Leone (2005) Andrade, Lima e Antonialli (2006) Gersick <i>et al.</i> (2006) Casillas, Díaz e Vázquez (2007) Leone <i>et al.</i> (2010)	06-Que tipos de conflitos são percebidos entre os familiares no tocante às decisões empresariais (relativas à gestão, propriedade e sucessão)? 07-Como a empresa está se preparando para o processo de sucessão? Descreva as providências tomadas e a tomar, facilidades e dificuldades. 08-Em sua opinião, que critérios deverão ser adotados para a escolha do(s) sucessor(es)? 09-Existe alguma opinião acerca do processo de sucessão entre os familiares? Comente.
<b>Ciclo de vida</b> Identificar qual o estágio do ciclo de vida da propriedade, da família e da gestão.	Mendhan (1989) McGivern (1989) Miller (1989) Leone (1994) Hershon (1999 <i>apud</i> CASILLAS; DÍAZ; VÁZQUEZ, 2007) Gallo e Amat (2003) Casillas, Díaz e Vázquez (2007)	10-Como o senhor avalia a evolução de sua empresa juntamente com os familiares que nela trabalham?

Continua Quadro 16

**QUADRO 16 – Categoria de análise - conclusão**

<b>Categoria/objetivo</b>	<b>Autor</b>	<b>Pergunta</b>
<b>Governança</b> Identificar a existência formal ou informal dos conselhos.	Neubauer e Lank (1992) Cadburry (1992) Neubauer e Lank (1999) Bernhoeft e Gallo (2003) Child e Rodrigues (2004) Bornholdt (2005) Casillas, Díaz e Vázquez (2007) Alvares, Giacometti e Gusso (2008)	11-Em termos de profissionalização, como você avalia o estágio em que se encontra a sua empresa? 12-Existem conselhos ou acordos para a gestão da empresa que visam a defender os interesses dos sócios e os da empresa?
<b>Inovação</b> Identificar como e onde ocorrem as inovações e se existe algum fator de incentivo às mesmas.	Davenport (1994) HBE (2003) OECD (2005) Tigre (2006)	13-Quais são as principais inovações em sua empresa? 14-Como são escolhidas e avaliadas as inovações em sua empresa? 15-Quando essas inovações estão ligadas diretamente com a área gerencial, como são discutidas?
<b>Arranjo produtivo local</b> Identificar se existe algum incentivo pela APL quanto à discussão e estímulo à governança.	Cassiolato e Lastres (2003) IPARDES (2003) Basso; Silva Neto, Stoffel (2005) Vasconcelos, Goldszmidt e Ferreira (2005) Tigre (2006)	16-Como o APL vem estimulando discussões sobre empresa familiar, sucessão, inovação e governança?
<b>Transgeracionalidade</b> Identificar como ocorre a troca de informações e são gerados os aprendizados no seio familiar.	Amboni (1997) Grzybovski (2007) Duarte e Gomes (2008) Penso, Costa e Ribeiro (2008) Grzybovski e Pereira (2009)	17-Qual o legado que o senhor gostaria de transmitir para as próximas gerações de sua família? 18-Como o senhor acredita que isso pode ser feito? 19-Como as gerações mais novas participam das decisões? 20-O senhor discute com seus filhos as decisões tomadas, no intuito de que eles compreendam o processo que o levou a escolha? 21-Como o senhor proporciona espaço para que eles opinem?

Fonte: elaborado pelo autor.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Inicialmente apresenta-se o APL, com breve história e evolução, seguindo-se os dados do questionário sobre o perfil das empresas e questões sobre sucessão, inovação, governança, transgeracionalidade e APL. Depois, apresenta-se o estudo de caso da empresa selecionada.

### **4.1 O arranjo produtivo local de Loanda-PR**

O APL de Metais Sanitários, situado na microrregião de Paranavaí, que integra o extremo noroeste paranaense, está se desenvolvendo desde 1980, conforme estudo publicado pelo IPARDES (2006). A primeira empresa foi fundada pelo Sr. Salvador Duarte Casado, em 1980, empresário paulistano erradicado na região desde 1965. Ele vislumbrou a oportunidade após a crise cafeeira na região e com a expansão da urbanização decorrente dessa crise. Salvador percebeu uma demanda emergente em uma região relativamente isolada dos centros produtores de metais sanitários. Com seu espírito pioneiro e inovador, decidiu abrir uma pequena fábrica de torneiras, que foi o embrião de uma atividade que nos anos subsequentes constituiu uma das alternativas urbanas de emprego e renda, para uma região até então dependente exclusivamente da agropecuária. Salvador buscou o conhecimento e aprendizado da arte metalúrgica em empresas da região do ABC paulista (IPARDES, 2006).

O processo de implantação da empresa pioneira transcorreu por um longo período de aprendizagem técnico-produtiva, assim como de gestão empresarial em uma atividade de natureza industrial. As dificuldades gerenciais enfrentadas acabaram por conduzir a empresa a uma alternativa não convencional para sua superação, a abertura do capital por meio de cotas. Nesse intuito, foi realizado um processo de sensibilização da elite local quanto ao potencial do mercado e à oportunidade econômica da atividade (IPARDES, 2006).

A segunda etapa dessa estratégia de superação ocorreu no início da década de 1990, quando a empresa pioneira passou a terceirizar algumas etapas do processo produtivo, possibilitando a abertura de pequenos empreendimentos prestadores de serviço. Essa oportunidade possibilitou a formação de novas empresas no setor e a expansão foi ocorrendo, em um primeiro momento de forma mais lenta até 1997 e a partir dessa data de forma mais intensa. O próprio precursor do APL após deixar a sociedade na empresa pioneira participou da criação de outras, sendo hoje sócio de uma empresa local de reciclagem de um dos principais resíduos (*areia shell*) decorrentes da produção de metais sanitários (IPARDES, 2006).

Em torno dessas empresas principais gravita um conjunto de micro e pequenas empresas terceirizadas que realizam etapas do processo produtivo, como fundição, usinagem, afinação e polimento de peças, atendendo a uma parcela da indústria que não conseguiu ou não tinha como estratégia internalizar algumas dessas etapas (IPARDES, 2006).

As relações interempresariais ocorrem principalmente com fabricantes de produtos finais similares. Entretanto, a troca de ideias e a discussão de problemas estratégicos comuns ainda estão muito restritas. A APL trabalha mais no sentido de desenvolver ações relacionadas a treinamento de mão-de-obra, compra de produtos, transportes e, de forma incipiente, vem desenvolvendo estratégias de interação gerencial entre as empresas (IPARDES, 2006).

O APL mantém relação colateral com o Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Maringá (SINDIMETAL-Maringá) e com a Associação Comercial e Industrial de Loanda (ACIL). As empresas estão credenciadas junto ao Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H) do Ministério das Cidades. Existe uma parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) de Paranavaí para que seja estruturada uma governança local. Por meio dessa parceria com o SENAI é possível a realização da Clínica Tecnológica juntamente com a Rede de Tecnologia do Paraná (RETEC-PR). A Universidade Estadual de Maringá (UEM) é um dos apoiadores do APL, fornecendo profissionais com a finalidade do

estímulo à pesquisa e desenvolvimento nessas empresas (ASSOCIAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE METAIS SANITÁRIOS - AIMES, 2013; IPARDES, 2006).

O APL está constituído por uma base de apoiadores que trazem benefícios principalmente ao estímulo da transposição de conhecimentos, pela prática da rápida difusão de inovação e pela cooperação horizontal, o que corrobora os achados de Vasconcelos, Goldszmidt e Ferreira (2005). Cassiolato e Lastres (2003) acreditam que o desenvolvimento local também é outro benefício que pode ser percebido após a implantação do APL, o que ocorre na região.

#### **4.1.1 Perfil das empresas**

A caracterização das empresas que compõem o APL de Loanda-PR baseia-se nos 10 questionários respondidos de forma completa, a partir de um número de 35 empresas que possuem marcas próprias. Como o número de respostas foi baixo, não foi possível tratamento estatístico representativo, sendo os dados coletados utilizados para a descrição qualitativa.

Para a realização da classificação das empresas foram utilizados como base os estudos de Casillas, Diaz e Vázquez (2007), para quem a classificação acontece primeiramente pelo emprego de fatores sociodemográficos e, na sequência, o grau de gerações da empresa, finalizando com o tipo de vínculo existente entre a família e a empresa.

Os resultados apresentados no QUADRO 17 referem-se aos 10 questionários respondidos pelas empresas da APL Loanda-PR:



QUADRO 17 - Caracterização das empresas

Respondentes		Respondentes	
<b>Gênero</b>		<b>Posição ocupada na empresa</b>	
<b>Masculino</b>	<b>9</b>	Conselho	1
Feminino	1	Presidente	3
<b>Faixa etária</b>		<b>Diretor</b>	<b>4</b>
De 21 a 25	2	Gerente	2
De 26 a 30	2	<b>Quantidade de famílias proprietárias</b>	
De 31 a 35	1	<b>Uma</b>	<b>7</b>
<b>De 36 a 40</b>	<b>2</b>	Duas	1
<b>De 46 a 50</b>	<b>3</b>	Três ou mais	2
<b>Estado civil</b>		<b>Membro da família</b>	
<b>Casado</b>	<b>8</b>	<b>Fundador</b>	<b>5</b>
Solteiro	2	Não Fundador	2
<b>Último curso que concluiu</b>		Dirigente da Empresa	3
Ensino Fundamental	1	<b>Geração encontrada</b>	
Ensino Médio	3	<b>Primeira</b>	<b>7</b>
<b>Ensino superior</b>	<b>5</b>	Segunda	2
Especialização/MBA	1	Convívio entre gerações	1
<b>Número de filhos que possui</b>		<b>Tempo de fundação</b>	
Nenhum	4	De 3,1 a 5 anos	1
<b>De 1 a 3 filhos</b>	<b>6</b>	<b>De 5,1 a 10 anos</b>	<b>6</b>
<b>Tempo que trabalha na empresa</b>		De 10,1 a 15 anos	2
De 3,1 a 4 anos	1	De 25,1 a 30 anos	1
De 4,1 a 5 anos	1	<b>Número de Empregados</b>	
<b>De 5,1 a 10 anos</b>	<b>8</b>	Até 19	2
<b>Pessoas que atuam na gestão</b>		De 20 a 99	3
Uma	2	<b>De 100 a 499</b>	<b>5</b>
<b>Duas</b>	<b>4</b>	<b>Faturamento (em milhões)</b>	
Quatro	2	Até 1.200	2
Cinco	2	Acima de 1.200 a 10.500	3
		<b>Acima de 10.500 a 60</b>	<b>4</b>
		Não Sei	1

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação ao perfil dos respondentes, sete ocupam função de direção, sendo cinco fundadores; e oito trabalham entre 5,1 e 10 anos na empresa. A maioria das empresas (sete) pertence somente a uma família proprietária e está na primeira geração; seis têm entre 5,1 e 10 anos de existência e somente uma mais de 30 anos. Das 10 empresas pesquisadas, cinco possuem entre 100 e 499

funcionários, sendo que o faturamento de quatro delas ficou entre R\$ 10.500 e 60 milhões por ano, podendo ser consideradas empresas de grande porte.

#### 4.1.2 Evolução da empresa, da propriedade e da família, segundo o Modelo de Desenvolvimento Tridimensional

Para a análise da evolução das empresas familiares foi adotado o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento proposto por Gersick *et al.* (2006), que tem por finalidade analisar a evolução da empresa, da propriedade e da família.

Quanto ao eixo de evolução da empresa (TAB. 1), para sete respondentes suas empresas estão na etapa de expansão, que possui como características a formalização da estrutura e a variedade de produtos ou linhas de negócios. E tem como desafios a evolução do papel do proprietário e a profissionalização, a realização do planejamento estratégico, os sistemas e políticas organizacionais e a administração do caixa (GERSICK *et al.*, 2006).

**TABELA 1 – Eixo da empresa**

	Frequência
Início	1
Expansão	7
Maturidade	2
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fonte: dados de pesquisa.

No eixo da propriedade (TAB. 2), a pesquisa demonstra que para seis empresas o controle está consolidado em uma pessoa e/ou casal. Quatro empresas já se encontram na sociedade entre irmãos, o que poderia sugerir que elas já passaram para a segunda geração (se elas não se iniciaram já como uma sociedade entre irmãos). Para esse momento, o desafio da empresa está em se capitalizar, equilibrar o controle com a entrada de interessados-chave e, escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração (GERSICK *et al.*, 2006).

**TABELA 2 – Eixo da propriedade**

	<b>Frequência</b>
Proprietário controlador	6
Sociedade entre irmãos	4
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fonte: dados de pesquisa.

O eixo da família (TAB. 3) apresentou mais dispersão, destacando-se quatro empresas na etapa da jovem família empresária, que tem por característica a geração adulta, abaixo de 40 anos. O desafio dessa etapa está em criar um “empreendimento casamento” viável, tomar as decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família e estabelecer relacionamento com a família ampliada (GERSICK *et al.*, 2006).

**TABELA 3 – Eixo da família**

	<b>Frequência</b>
Jovem família empresária	4
Entrada na empresa	2
Trabalho conjunto	2
Passagem do bastão	2
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fonte: dados de pesquisa.

Gersick *et al.* (2006) explicam que, de acordo com o modelo proposto, as empresas necessariamente não evoluem ao mesmo tempo nos três eixos (empresa, propriedade e família) de forma simultânea, podendo cada um dos eixos estar em um estágio diferente. Analisando os dados apresentados, observa-se que as empresas estariam distribuídas da seguinte forma: no eixo da empresa, os dados indicam a segunda etapa; no eixo propriedade e família, a primeira etapa.

### 4.1.3 Gestão, sucessão e conflitos

Os dados indicam que houve mais concordância nas perguntas 10, 13, 14, 15, 17 e 18 e mais dispersão nas perguntas 8, 9, 11, 12 e 16 (QUADRO 18). Observa-se tendência à concordância na maior parte das questões. Em relação à gestão, constata-se que se sobressaiu a concordância dos respondentes sobre os gestores familiares cumprirem com excelência os objetivos empresariais, nas funções a eles atribuídas (10), e os critérios de seleção para cargos-chave seguirem prioritariamente o nível de competência do candidato, independentemente dos laços familiares (11). No tocante à sucessão, sublinha-se que os valores e as crenças da família são conhecidos e praticados na empresa (17) e que as novas gerações são preparadas estrategicamente para futura inserção na empresa (18).

**QUADRO 18 – Gestão e sucessão**

	DT	DP	NCND	CP	CT	NA
8. A estrutura organizacional da empresa é informal	2	-	4	2	2	-
9. Os processos de trabalho da empresa são formalizados	-	2	3	2	2	1
10. Os gestores familiares cumprem com excelência os objetivos empresariais, dentro das funções a eles atribuídas	-	2	1	1	6	-
11. Os critérios de seleção para cargos-chave seguem prioritariamente o nível de competência do candidato, independentemente dos laços familiares	-	1	2	3	4	-
12. Os critérios para a escolha do sucessor são conhecidos por todos	-	2	1	1	4	2
13. As regras para a entrada de familiares na gestão são claramente negociadas e compartilhadas pela família e executivos da empresa	-	-	2	-	6	2
14. O processo de sucessão do executivo principal é tratado com transparência	1	-	3	-	5	1
15. Gestores familiares são mais confiáveis na obtenção de resultados do que gestores não familiares	-	2	2	1	4	1
16. As regras de sucessão são aplicadas igualmente aos profissionais da família e de mercado.	1	2	2	1	3	1
17. Os valores e as crenças da família são conhecidos e praticados na empresa.	-	1	1	3	5	-
18. As novas gerações são preparadas estrategicamente para futura inserção na empresa	-	1	2	2	5	-

DT: discordo totalmente; DP: discordo parcialmente; NCND: não concordo nem discordo; CP: concordo parcialmente; CT: concordo totalmente; NA: não aplica.

Fonte: dados de pesquisa.

Considerando os conflitos (QUADRO 19), a concordância foi apresentada nas perguntas 19 e 23 e a dispersão ocorreu nas perguntas 20, 21, 22 e 24.

**QUADRO 19 - Conflitos**

	DT	DP	NCND	CP	CT	NA
19. A tomada de decisão é centralizada no(s) proprietário(s)	-	1	1	2	6	-
20. A política de contratação é baseada nos laços familiares	2	1	1	2	2	2
21. A remuneração/renda é estabelecida com base nas necessidades pessoais	1	1	1	3	2	2
22. O reconhecimento/valorização dos profissionais é baseado nas relações familiares	3	1	1	2	2	1
23. A capacitação/treinamento foca as necessidades da empresa	1	-	-	3	6	-
24. No caso de divergências de interesses, os da família são prioritários	2	1	2	1	3	1

Fonte: dados de pesquisa.

Na questão 19 a concordância evidencia tendência à centralização das decisões. Quanto às contratações (questão 20), o resultado apresentou a maior dispersão, não sendo possível confirmar um resultado para concordância ou discordância total.

Os dados apresentados demonstram que as empresas estão organizando a sucessão de forma transparente, conforme a questão 14. A regra de entrada de familiares está bem definida. Destaque apresentado foi quanto ao cumprimento dos objetivos empresariais nas funções atribuídas. A maior dispersão foi na pergunta 16, que trata sobre a aplicação de regras de sucessão igualitárias entre os profissionais da família e de mercado. Esse dado apresentou tendência à sucessão ser realizada pelo modelo familiar. Essa característica é a mais marcante das empresas familiares, em que o controle da empresa continua nas mãos da família (GERSICK *et al.*, 2006; LEONE, 2005; OLIVEIRA, 2010).

#### **4.1.4 Profissionalização**

Quanto à profissionalização (QUADRO 20), percebe-se que o proprietário é quem define as regras na empresa, conforme registrado nas questões 25 e 27. Em

relação à execução das estratégias, o profissional/controlador tende a não interferir tanto, como mostra a questão 26.

#### QUADRO 20 - Profissionalização

	DT	DP	NCND	CP	CT	NA
25. O proprietário/controlador define as estratégias e políticas da empresa	-	-	2	4	4	-
26. O proprietário/controlador não interfere na execução das estratégias e políticas da empresa	3	1	1	2	1	2
27. O proprietário/controlador utiliza consultoria externa para orientá-lo em seus negócios	1	-	2	4	2	1
28. Qualquer membro da família que atue em função executiva recebe o mesmo tratamento dado a executivos não familiares, estando, inclusive, sujeito à demissão	1	2	2	1	2	2
29. A empresa é dirigida por executivo contratado no mercado	7	-	1	1	-	1

Fonte: dados de pesquisa.

A profissionalização da gestão parece não estar ocorrendo nas empresas, conforme pode ser constatado na questão 25, ficando evidente a participação do proprietário na condução da empresa, e na questão 29, na qual sete respondentes discordam totalmente que a empresa seja dirigida por um profissional contratado no mercado. Para Leach (1990), a empresa que utiliza gestão não profissionalizada tende a ter uma série de dificuldades em suas funções, como desenvolvimento, liderança, organização, controle, etc. O indivíduo responsável pela gestão deve ser escolhido pela competência (LONGENECKER; MOORE; PRETTY, 1997; OLIVEIRA, 2010; PÁDUA, 1998).

#### 4.1.5 Inovação

No caso do APL, as inovações ocorrem mais especificamente quanto ao investimento em novas tecnologias de produtos e serviços, como mostra a questão 30. A disseminação e incentivo à busca de conhecimentos apurados nas questões 33 e 32 são outra forma latente de inovação incentivada pelas empresas (QUADRO 21).

**QUADRO 21 - Inovação**

	DT	DP	NCND	CP	CT	NA
30. A empresa investe em novas tecnologias de produtos e/ou de serviços	-	1	1	1	6	1
31. A empresa estimula a criatividade de seus empregados, por meio de programas de sugestões, banco de ideias e novos projetos	1	-	2	2	3	2
32. A empresa incentiva seus empregados a participarem de feiras, congressos, seminários e eventos para obtenção de novos conhecimentos	1	-	-	4	3	2
33. A empresa promove o compartilhamento de aprendizado e conhecimento, por meio de palestras, eventos e divulgação internos	1	-	2	3	4	-

Fonte: dados de pesquisa.

Os resultados revelam que o APL tem estimulado a inovação, sendo percebida alguma prática, estímulo ou incentivo a ela. Os tipos de inovação apresentados pela OECD (2005) e HBE (2003), que estão presentes no APL, são incrementais, organizacionais e por produto. As empresas tendem a estar produzindo um impacto na região pelo seu interesse pela inovação (TIGRE, 2006).

#### 4.1.6 Transgeracionalidade

Em relação à transgeracionalidade (QUADRO 22), os respondentes acreditam que as empresas são geradoras de sucesso futuro, conforme questão 35, e que esse legado deverá ser passado para gerações futuras de acordo com o apurado na questão 34. O envolvimento dos familiares (questão 37) é essencial para os entrevistados e a manutenção da propriedade (questão 38) é fundamental para o sucesso dos negócios. Quanto ao potencial transgeracional, identificou-se transmissão de conhecimentos, como informa a questão 40, apesar de ainda confusa (questão 41). Um dado que aparece de forma latente está na questão 36, em que seis respondentes acreditam que a empresa existe para servir a própria família.

**QUADRO 22 - Transgeracionalidade**

	DT	DP	NCND	CP	CT	NA
34. O negócio familiar é um legado a ser passado para as gerações futuras	-	-	1	2	7	-
35. A família entende que tem um modelo de negócios gerador de sucesso para o futuro.	1	-	-	2	7	-
36. A família acredita que a empresa existe para servir a própria família	-	1	2	2	4	1
37. A família acredita que o envolvimento de familiares na gestão da empresa é fundamental para o sucesso dos negócios	-	-	1	3	6	-
38. A família acredita que a manutenção da propriedade na família é fundamental para o sucesso dos negócios	-	-	1	3	6	-
39. A prioridade da família é encontrar outras oportunidades de negócio no mercado	1	-	5	1	2	1
40. O conhecimento é transmitido entre gerações	-	-	-	2	7	1
41. Rituais e tradições são transmitidos entre gerações	-	1	2	1	4	2

Fonte: dados de pesquisa.

A maior dispersão foi detectada quanto aos rituais de transmissão, que segundo Penso, Costa e Ribeiro (2008) são realizados em formas diferentes, de acordo com a característica da família. Grzybovski (2007) complementa, afirmando que os conhecimentos a serem transmitidos vão respeitar a dinâmica familiar e o modelo de gestão impresso.

#### 4.1.7 Governança

Os entrevistados demonstraram pouco conhecimento quanto à governança (QUADRO 23), concentrando as respostas em “não se aplica”. Em uma empresa existe o conselho de família formalizado. Quando cruzados os dados, encontrou-se tendência de até quatro empresas (questão 3) a poderem ter o conselho de administração em caráter informal.



**QUADRO 23 - Governança**

	DT	DP	NCND	CP	CT	NA
44. O Presidente do Conselho de Administração atual é da família controladora	-	-	-	-	1	9
45. O Conselho de Administração conta com representantes de todos os envolvidos com a empresa (acionista, gestores, colaboradores e sociedade em geral)	-	-	-	-	1	9
47. O Conselho de Administração contribui para a valorização do patrimônio e para o retorno dos investimentos.	-	-	1	1	3	5
48. Existe um Conselho de Família em funcionamento na empresa	1	-	1	1	1	6
49. O Conselho de Família está estruturado segundo critérios e regras estabelecidos com os acionistas.	-	1	1	-	1	7
50. O Conselho de Família atua na administração dos conflitos	-	-	-	1	2	7
53. Existe um acordo aprovado pelo Conselho de Família que define as relações entre a empresa e a família. São realizadas reuniões de família periodicamente	3	-	2	1	-	4
54. São realizadas periodicamente reuniões de família para tratar de assuntos da empresa, da propriedade e da família	3	1	-	-	2	4

Fonte: dados de pesquisa.

A finalidade da governança, segundo Child e Rodrigues (2004), é assegurar que os executivos gerenciem as firmas honesta e efetivamente, visando a retorno justo aos investidores. Essa prática tem sido pouca usada pelas empresas.

#### 4.1.8 Arranjo Produtivo Local

Os trabalhos do APL têm auxiliado as empresas na profissionalização da cúpula gerencial e têm trazido discussões sobre sucessão e estimulado à inovação. Os empresários declararam que participam das reuniões e que suas considerações são ouvidas e discutidas (QUADRO 24).

**QUADRO 24 – Arranjo Produtivo Local**

	DT	DP	NCND	CP	CT	NA
59. O APL tem contribuído para a formação e profissionalização da cúpula gerencial	-	-	-	8	1	1
60. O APL tem estimulado discussões sobre sucessão	-	1	-	6	-	1
61. O APL tem estimulado discussões sobre o processo de governança	-	-	5	3	1	1
62. O APL tem trazido vantagens para as empresas associadas	-	-	3	4	2	1
63. O APL tem estimulado questões a partir da inovação de processos produtivos	-	-	3	2	4	1
64. A gestão da empresa participa efetivamente das reuniões do APL	-	-	4	2	3	1
65. As colocações realizadas pela empresa são consideradas e discutidas pelo APL	-	-	3	2	4	1

Fonte: dados de pesquisa.

Os resultados corroboram os benefícios apresentados por Vasconcelos, Goldszmidt e Ferreira (2005) no que concerne a parâmetros de gerenciamento e realização de ações conjuntas. Os influenciadores para tais resultados seriam a economia de aprendizagem por interação (IPARDES, 2003).

Ao se realizar a análise das empresas do APL, constata-se que, mesmo a sucessão não estando sendo planejada formalmente pela maioria das empresas, ela vem ocorrendo, como demonstra a TAB. 1: duas empresas estão com sucessores na etapa de entrada na empresa, duas no trabalho conjunto e duas na passagem do bastão, quando comparado ao Modelo Tridimensional de Gersick *et al.* (2006). Quanto à direção, as mesmas são geridas por profissionais da família (QUADRO 19). Os entrevistados reafirmam a necessidade da continuidade pela família no poder nas questões 34, 37 e 38.

Quanto à inovação, apurou-se que as empresas tendem a inovar principalmente em processos e algumas com o desenvolvimento de novos produtos. Até o momento não inovaram o processo gerencial, especialmente em relação à implantação de estruturas de governança corporativa. Cabe salientar que em algumas os conselhos familiares funcionam na informalidade, tendendo a ser implantados com mais facilidade. Resta saber se eles realmente conseguirão separar a família da empresa, o que não parece ser a intenção dos respondentes, como observado na questão 36.

O APL tem contribuído especialmente com incentivos à inovação para as empresas e inicia de forma incipiente a sensibilização de seus associados quanto à sucessão e à governança. Essas temáticas podem estar sendo trabalhadas especialmente agora, devido ao curto tempo de mercado das empresas e até mesmo de atuação do APL. Quanto ao potencial transgeracional, as empresas demonstram que o conhecimento é transmitido entre as gerações.

## **4.2 O Caso da empresa “ABC” Metais**

### **4.2.1 História da empresa e da família**

A empresa “ABC” Indústria, Comércio e Exportação de Metais foi fundada em 2001, a partir da compra da “DEF” Metais. Passou por reestruturação, iniciando suas atividades de fabricação em 2005, fabricando toda a linha de metais sanitários. No decorrer dos últimos quatro anos, vem ampliando de forma considerável seu *mix* de produtos e regiões de atendimento. Seus proprietários, com a mesma proporção de ações (50%), são pai – entrevistado S7a – e filho – S7b. A família vem de experiências anteriores com cartório, depois com agricultura e pecuária.

No início, conta S7a, foi bem complicado, pois a empresa estava em situação precária, mas isso não o desanimou. Investiu três anos para realizar os ajustes necessários e deixar a fábrica em perfeito funcionamento. A maior dificuldade foi com a estruturação do quadro de colaboradores, para fazer a seleção das pessoas e levá-las a se comprometerem com a empresa. Conta ter demorado meses até contratar as pessoas no perfil desejado, salientando que mão-de-obra existe, mas qualificada é pouca. Segundo S7a, o filho “coordenou as atividades para a realização dos ajustes e três meses depois estávamos prontos para abrir as contratações de pessoal”.

A empresa ainda passou por dificuldades, no início de 2004, quando estavam prontos para abrir e uma mudança na legislação de segurança os fez alterar boa

parte do processo produtivo, segundo S7a. Após estruturar a empresa, S7b iniciou a busca de mercado, a princípio tentando reocupar o espaço que antes era da DEF Metais, mas essa estratégia mostrou-se ineficaz. Foi nesse momento que ele percebeu que teria que iniciar da estaca zero. Segundo S7b, “foi complexo, visitei pessoalmente muitas empresas e com o passar do tempo consegui ir colocando a marca no mercado”.

De acordo com S7b, foi com muito trabalho que ele e o pai, e depois a esposa (S6), conseguiram construir um nome. Para S7a, tudo foi possível e está caminhando bem, pela dedicação que ambos dispensaram à empresa, ele às vezes mais distante, mas o filho sempre presente, cuidando de cada detalhe. “A empresa agora caminha a passos firmes e daqui para frente é só aproveitar o bom momento do mercado” (S7a). Ele ainda ressalta que o filho está “crescendo mais que a empresa, ele sempre está preparado para o que está mudando”.

Por meio dos relatos, foi possível compreender que a vontade de trabalharem juntos e de empreenderem tanto de S7a quanto de S7b se sobrepôs a alguns conflitos. A filha, S1b, relatou: “olha que não é fácil, pois são dois teimosos, mas entre brigas e acertos vão levando”. As discussões entre S7a e S7b relacionam-se a divergências de opiniões sobre os negócios e nesses momentos S6 (esposa) aparece como a apaziguadora entre os dois, conforme afirma S3a (gestor): “a [S6] consegue com jeito fazer com que os dois cheguem a um acordo”.

Há garra e desejo de levar o negócio em frente. A empresa é vista como uma fonte de prazer para S7b, que afirma: “quero eu mesmo cuidar dela, é um sonho pra mim que está cada vez mais ficando grande”. S7a concorda, mas ressalta “ela me tomou muito tempo, judiou um pouco da minha família, mas valeu cada esforço”. Já na visão de S6 (esposa de S7b), “apesar de saber que ela toma conta do nosso convívio em alguns momentos”, mesmo assim valeu a pena. A primeira esposa de S7a, a Sra. S1b, salienta que “para minha família essa fábrica serviu para aproximar ainda mais os dois” (pai e filho). Para S1a, a fábrica não está em seus planos e diz que o maior valor é para o irmão mesmo, “para ele vale muito mais, pois tem todo amor”.

A convivência da família com a empresa, na percepção de todos os entrevistados, é tranquila, destacando-se que S7a gostaria que as filhas participassem mais das discussões sobre a fábrica. Ele acredita que elas ficam distantes: “eu só gostaria que minhas filhas se interessassem mais por ela, mas não posso obrigar elas a gostarem do sonho do irmão”.

Quanto à gestão, S7b salienta que sofre com alguns problemas relacionados à matéria-prima de baixa qualidade e a setores que se mostram inviáveis na empresa. Ele pensa em terceirizá-los para poder voltar sua atenção para setores que necessitam de melhor controle. Há preocupação também com a busca dos parceiros para ajudar no processo de administração. S7a afirma que: “cuido muito na hora de decidir, pois não quero fazer nada errado. Então, às vezes vou à APL e converso com os outros que sabem mais que eu, que estão há mais tempo. Tenho também um consultor que me ajuda”.

O processo de contratação é o mais complexo, na visão de S7a: “para contratar não temos muito que fazer, pois falta gente. Vamos contratando e colocando para ver no que dá” [...] “só não contrato quem tem a carteira de trabalho muito marcada. Se não deu certo em outra empresa, na minha não vai dar também”.

A proximidade com os funcionários é outro fator relevante, que pode ser observado quando S7b comenta que “ando pela fábrica conversando com as pessoas”. Um ponto favorável é a liberdade dada por S7b, conforme declara S3a (gestor): “ele dá liberdade de trabalho e apoio, mas cobra bons resultados”.

É enfatizada por todos a necessidade de melhoria em determinados processos, como afirma S3b (gestor): “ajudo a ir organizando ainda melhor as coisas por aqui”; e S3a (gestor): “existem muitos pontos a serem melhorados, mas está em evolução, os ajustes vão sendo realizados”.

Analisando-se os dados a partir do Modelo Tridimensional de Desenvolvimento, de Gersick *et al.* (2006) no eixo propriedade, a empresa está na fase proprietário controlador, uma vez que seus fundadores e familiares são o centro da gestão dos negócios. No eixo da família, está como jovem família empresária, pois pai,

filho e esposa assumem as principais funções gerenciais; e no eixo da empresa ela se encontra no início, pois a estrutura organizacional ainda é informal, estando centrado no proprietário a gerência. A empresa está passando do sonho para a análise racional, o que desencadeia a realização de um planejamento bem detalhado.

A empresa pode ser vista como de trabalho familiar, pois, no entendimento de Gallo (1995), os membros da família querem participar de sua gestão e o fundador incentiva os filhos a trabalharem nela, mas respeita a vontade deles. Outro fator de destaque é a paciência para se alcançarem resultados, que é típico de empresas familiares, como atesta Gersick *et al.* (2006).

Quanto ao vínculo entre família e empresa, apesar de todos compreenderem a importância da empresa, está focado nos proprietários fundadores, caminhando já para uma formalização do filho no poder. Os demais membros familiares se colocam mais distantes, não tendo relação direta com a empresa (LODI, 1998).

Em termos de gestão, a informalidade dos processos, que ainda estão em estruturação, a liberdade e a participação das decisões, em função de poucos níveis hierárquicos, são características da empresa pesquisada, corroborando as proposições de Gersick *et al.* (2006) e de Longenecker, Moore e Pretty (1997).

A forma de gestão familiar utilizada pela empresa, de acordo com Novellino (2007), poderia ser considerada do tipo intuitiva, caracterizada pela ausência ou quase ausência de estruturas e processos para gestão e monitoramento do desempenho da companhia. Por esse tipo de empresa o autor esclarece que apenas 4% utilizam o plano estratégico; o presidente executivo em 96% dos casos é da família; e em 17% delas existem critérios para emprego de familiares. Outro dado relevante é que em 50% dos casos o familiar envolvido tem conhecimento sobre a empresa.

#### 4.2.2 Sucessão e governança

Considerando-se que a empresa é ainda muito recente – 12 anos desde a sua fundação –, sendo formada por uma sociedade igualitária entre os sócios fundadores, pai e filho -, a questão da sucessão e profissionalização ainda não aparece como tema recorrente nas falas dos entrevistados.

O conflito pela sucessão pode ser gerado com o falecimento de S7a e a passagem de suas ações às filhas. S1b (esposa de S7a e mãe dos três filhos) afirma: “não sei como vai ser sem o [S7a], como as meninas vão reagir quanto à parte delas, como vão ficar os genros, se vão aceitar que [S7b] cuide de tudo sozinho”. Também S1a expressa sua preocupação: “depois que perdermos meu pai, ai não sei como vai ficar a empresa, comigo e minha irmã sendo sócias”. O pai, S7a, parece já ter decidido o que fazer, mas será uma ação futura: “lá na frente, vou passar a fábrica para ele sozinho e ele decide o melhor”.

Quanto à escolha, tanto para funcionários quanto para a família, o escolhido hoje seria o S7b, que pretende comprar a parte das irmãs: “eu estou guardando meu capital, um dia vou comprar tudo isso aqui só pra mim”.

Fica muito evidente o desejo de S7b de que a gestão permaneça na família, mesmo caso ele seja desligado. Ele acredita que sua esposa estaria preparada e ela, por sua vez, acredita que os gerentes da empresa poderiam assumir a gestão. S7a afirma: “não pensamos em nada, pois eu vou cuidando e se precisar a minha mulher sabe bem o que fazer, ela me ajuda bastante, conhece muito aqui do escritório”. S6, por sua vez, afirma que “não está se preparando ainda ou, posso dizer que sim, pois os gerentes sabem o que fazer, caso precisem assumir”.

Quanto à profissionalização, S3a e S3b (gestores) afirmam que a entrada de novas pessoas com formação para a área de atuação tem melhorado consideravelmente a gestão. S7b refere que “precisa melhorar muito, tem muita coisa para ser ajustada ainda. Estamos em um mercado que cresce muito, e estamos bem, mas se pegar um momento duro, a coisa se complica um pouco”.

Quanto aos critérios de sucessão, na visão dos gestores S3a e S3b, seria interessante que fosse realizada a profissionalização, mas sem sair do controle familiar. A visão da família é parecida: “tem que ser alguém que sabe administrar e que conhece a empresa, que sabe o jeito da gente” (S7b). Para S7a, o filho S7b deverá “escolher o que mais se parecer com ele na forma de agir, assim a empresa não vai sentir a troca, mas precisa convencer o meu neto a estudar, assim não sofre muito”.

Em relação à governança, ainda não existem conselhos, ocorrendo reuniões entre os familiares que estão na gestão da empresa - S7a, S7b e S6. Não há a participação ou interesse dos demais familiares; S1a (filha) afirma que, se ocorre uma conversa em casa, fica escutando o irmão e sua esposa, S7b e S6, conversarem. S1b e a outra filha saem de perto, só permanecem quando S7a está junto. Conforme afirma S1b: “se o pai deles passa por aqui, aí elas ainda participam mais, acho que por respeito a ele”.

O maior teste vivido pela empresa familiar é a sucessão (GERSICK *et al.*, 2006), sendo essa a preocupação de S1b, por não saber como suas filhas reagirão ao processo, não pela rejeição imediata do sucessor, e sim pela distribuição da propriedade. Os gestores não familiares demonstram interesse pela profissionalização da gestão, com a manutenção da propriedade e do processo de gestão na família (LEACH, 1990; LEONE *et al.*, 2010; LONGENECKER; MOORE; PRETTY, 1997; OLIVEIRA, 2010; PÁDUA, 1998).

Observa-se uma forma ainda incipiente de governança na família com a reunião familiar, o que é proposto por Casillas, Díaz e Vázquez (2007). Entretanto, não se consegue contar com a presença das herdeiras, uma vez que elas não se veem como participantes do processo, e até mesmo porque ainda não o são.

#### **4.2.3 Inovação e APL**

As inovações na “ABC”, segundo os proprietários e os gestores S3a e S3b, estão mais voltadas para os processos de produção e ferramentas de gestão e está se



fazendo um investimento para inovação em produtos, em parceria com uma universidade.

As questões de inovação, em sua maioria, são discutidas junto ao APL, que fomenta visitas e palestras. Afirma S7b que “muita coisa vem pela APL, e outras vou buscar em feiras e em visitas que faço a empresas aqui no Brasil. Esses dias atrás, fiz uma fora daqui, para ver o que é comercializado e como é produzido lá fora”.

As inovações na área gerencial são discutidas junto ao consultor e outros empresários do APL. Tudo é detalhado minuciosamente antes de ser adotado. Afirma S7a que tudo é feito “com muita conversa e calma para não trazer problemas depois, vamos buscar opinião de outras empresas do setor; o que uma faz as outras empresas acabam fazendo também, se der certo”. S1b (ex-esposa) destaca que nessa área S7a é um pouco resistente, acreditando que ele “tem medo de perder o poder”.

A principal discussão levantada pelo APL é a inovação. S7b afirma que “inovação, eles cuidam mais, sempre nos levam para fazer visitas e trazem pessoas aqui”. Temáticas como empresa familiar, sucessão e governança ainda não são o foco, conforme salienta S6: “sucessão é quase nada, o SENAI está começando com esse assunto agora”.

Os dados indicam que há preocupação voltada mais para a inovação interna, o que confirma a proposição de Tigre (2006) de que a inovação não ocorreria necessariamente para atender a um novo mercado de consumo, podendo ocorrer internamente para introduzir novos produtos, modernizar os processos e alterar as rotinas organizacionais. As inovações na empresa estão mais voltadas para processos e produtos e, não menos importante, para a inovação gerencial (HBE, 2003; OECD, 2005; TIGRE, 2006).

A participação da “ABC” no APL Loanda-PR parece atender aos objetivos de criar interação, cooperação e aprendizagem por interdependência e vínculos, o que

talvez possa vir a gerar, de forma endógena, o aumento da competitividade e o desenvolvimento local (CASSIOLATO; LASTRES, 2003).

O suporte prestado pelo APL teve mais destaque para a inovação; práticas como processo sucessório e governança passam a ser discutidas mais recentemente. O APL tem por finalidade o fortalecimento dele próprio, isso só é possível com o fortalecimento dos associados, conforme defendem Cassiolato e Lastres (2003), IPARDES (2003) e Vasconcelos, Goldszmidt e Ferreira (2005).

#### **4.2.4 Transgeracionalidade**

Os valores que um dos fundadores quer transmitir relacionam-se ao amor à empresa e respeito às pessoas. Segundo S7b:

Eu gostaria que meus filhos tivessem o mesmo amor que tenho pela empresa, pois assim eles iriam cuidar muito bem dela, sabendo o quanto ela custou pra mim e o quanto eu me dediquei aqui. [...] Gostaria que eles nunca ficassem distantes das pessoas que trabalham com a gente, e que não fossem grosso como eu [risos], pois as pessoas iam se dar ainda melhor com eles.

Já para o fundador patriarca, o legado a ser transmitido relaciona-se à conquista pelo esforço pessoal, persistência e aprendizagem:

Eu sempre ensinei meus filhos a ir buscar as coisas, nada vai pra eles de graça, tudo tem que ser conquistado. Mostro pra eles que a gente precisa estar à frente dos outros, saber fazer as coisas corretas, pois esse caminho é o melhor para se acertar na vida. Tem que ter persistência, com ela conseguimos o que buscamos, e sempre observar muito antes de fazer, ver o que deu certo e o que não deu, aprender sempre com o que erramos e não fazer mais (S7a).

Quanto à forma de transmissão, S7a explica: “eu faço isso sempre conversando e recontando histórias das coisas que fiz e como fiz, acredito que dá certo”. Os filhos confirmam, como nesse trecho de S1a: “ele sempre nos contou histórias várias vezes, acho que era essa forma como ele acreditava que daria certo”.

Nas discussões com a família, S7a diz cobrar que mostrem o que acreditam e comprovem que sabem o que estão falando. Se ele percebe que eles realmente sabem o que dizem, aí conversa a respeito. Ele frisa que cada um tem que provar que sabe o que está falando, pois não aceita qualquer coisa; se os filhos vão opinar sobre um assunto, precisam saber certo o que querem dizer. Nos assuntos da fábrica, diz ficar mais complicado, pois o filho conhece mais que ele.

Para S7b, o processo vai ser um pouco diferente:

Eu vou conversar com eles e vou explicando, do jeito que eles forem crescendo, eles vão ir aprendendo, vou ensinar pra eles cada coisa, como resolver os problemas, mas isso com muito tempo, para eles poderem ir vendo como pode ser feito. Se eles vão usar eu não sei, mas eu vou ensinar.

Os dados apresentados indicam o potencial transgeracional da empresa, a forma como são transmitidos e aprendidos os conhecimentos, que passam de uma geração a outra, seja em nível individual ou organizacional, em função da dinâmica familiar e do modelo de gestão impresso pelos fundadores (GRZYBOVSKI, 2007).

Cada membro da empresa familiar possui uma forma peculiar de transmitir os seus conhecimentos. No caso de S7a, ele utiliza a prática de recontar as histórias de sua vida. Já S7b planeja conversar com seus herdeiros e explicar tudo conforme ele quer. A paixão pela empresa fica evidente quando ele pensa nessa transmissão do amor que tem pela empresa. Com um olhar para as duas formas de transmissão de conhecimentos, percebe-se que, mesmo sendo pai e filho, o modelo a ser utilizado não será o mesmo. Isso corrobora Grzybovski (2007), quando afirma que existem várias formas de ser realizada a transferência de conhecimentos.

Quando S7a, por meio da recontagem de suas histórias, estimula a reflexão dos seus herdeiros ao não aceitar qualquer opinião, exigindo que o filho o convença sobre a alternativa proposta, observa a ocorrência da aprendizagem organizacional, no espaço da família. Constata-se a flexibilidade, com o auxílio da sobreposição geracional na gestão da empresa familiar, como indica

Grzybovski (2007). Outro fator relevante para a aprendizagem é a forma proposta, desafiadora, com o proponente tendo que convencer o pai quanto ao seu ponto de vista, indo essa prática ao encontro do que propõem Rodrigues e Tápies (2010) e Grzybovski (2007).

Após a apresentação dos dados e da realização das respectivas análises, pôde-se concluir que o APL, mesmo de forma incipiente, foi descrito levando-se em consideração o baixo retorno de questionários. Quanto ao processo sucessório, a pesquisa demonstrou que mesmo ele não estando sendo planejado, demonstra indicativos de que S7b seria, sob a visão da família, a pessoa adequada a assumir a gestão da empresa, e para os gestores não familiares o aconselhável seria a profissionalização. Quanto à gestão da empresa, a pesquisa documenta que se caracteriza pela informalidade dos processos, o início pela estruturação, que são pontos mais vulneráveis. Como pontos fortes estariam a liberdade dada a S3a e S3b na participação das decisões, que podem ocorrer devido aos poucos níveis hierárquicos.

O sistema de governança pode ser caracterizado, quanto ao grau de complexidade, pela empresa familiar simples, em que a reunião familiar acontece no seio da família, entre refeições e momentos semelhantes, não existindo algo formalizado para a realização das mesmas. Em relação ao potencial transgeracional, a pesquisa indicou que o mesmo está presente, seja pela forma já utilizada de S7a no recontar das histórias, pelo que planeja S7b ou nos ensinamentos a serem passados aos seus herdeiros.

Diante do exposto, conclui-se que os objetivos foram alcançados e o potencial transgeracional está relacionado ao proposto pela literatura. As inovações realizadas pela empresa têm interferido pouco nesse potencial. O processo sucessório, mesmo não sendo planejado, quando associado à organização embrionária da governança estabelece um grau de estímulo, devido a S7a já estar realizando a transferência de conhecimentos e S7b tendo já delineado a forma como ocorrerá.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa familiar tem seus valores influenciados pela genealogia de uma ou várias famílias, podendo estar envolvidas na propriedade, na gestão ou na sucessão, isoladamente ou em conjunto. Para que a continuidade ocorra de forma menos arriscada, são necessários a formulação de um processo sucessório adequado e o estímulo à disseminação de conhecimentos adquiridos ao longo do processo, estimulados pelo potencial transgeracional da empresa.

Esta dissertação teve como objetivo geral identificar o potencial transgeracional de uma empresa familiar do setor de metais sanitários do APL de Loanda-Paraná, a partir da inovação, sucessão e governança.

O primeiro objetivo específico foi a descrição do APL, que é constituído por aglomerados de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal, estando distribuídos em um mesmo espaço geográfico. Estes podem trazer diversas vantagens para as empresas, como favorecimento de mão-de-obra, redes de comercialização, entre outras. O objetivo foi respondido destacando-se os seguintes dados: o APL de metais sanitários situado no extremo-noroeste do Paraná, tendo como base a cidade de Loanda, caracteriza-se por empresas de pequeno, médio e grande porte, sendo este composto de empresas que atuam no setor entre 5,1 e 30 anos, com faturamento de R\$ 60 milhões por ano e empregando aproximadamente 2.043 pessoas de forma direta e 3.000 indiretos.

Quanto à evolução, a maioria das empresas está na etapa de expansão. No tocante à propriedade, as seis das 10 empresas são controladas por uma pessoa, sendo esta o fundador. O eixo da família exibiu a maior dispersão de respostas, com leve tendência a apresentar-se como jovem família empresária. A sucessão tende a ser familiar. No quesito profissionalização, ficou mais contundente a participação das famílias na gestão. A pesquisa evidenciou também que a inovação ocorre principalmente nos níveis incrementais, organizacionais e por

produto. Para a transgeracionalidade, detectou-se o interesse em transmitir as informações, porém os entrevistados ainda não sabem ao certo como se dão os rituais de transmissão. A governança começou a ser discutida há pouco tempo em nível de APL, entretanto, algumas empresas demonstram que existe algum tipo de conselho em estágio informal. O APL tem cumprido seu papel de fomentar os associados, especialmente quanto à inovação, na qual possui atuação mais intensificada.

A empresa selecionada para a pesquisa foi a “ABC” Metais, composta pela família “ABC”, que antes de iniciar-se nesse ramo de atividade trabalhou com um cartório e, posteriormente, no setor agrícola e pecuário de corte concomitantemente. A sociedade industrial iniciou-se de forma igualitária entre pai e filho, surgindo a partir da aquisição da “DEF” Metais, no ano de 2001. Passou por um longo período de reestruturação, inaugurando suas atividades no ano de 2005. Teve uma série de entraves ao longo desse período, sendo eles desde mudanças em normatizações até a contratação de pessoas que poderiam realmente se comprometer com a indústria. A partir daí vem ampliando sua estrutura, *mix* de produtos e mercado de atuação.

A família passou por um processo de certa forma desgastante para poder atuar nesse ramo, principalmente em razão de conflitos gerados pelos atritos entre pai e filho. Estes eram superados pela vontade que tinham de trabalhar juntos e, mais recentemente, pela interferência apaziguadora da esposa do filho, que atua de forma contundente nessas discussões. Os demais da família se mantêm afastados das discussões sobre a empresa, possuem certo conhecimento sobre o que ocorre nela e pelas reuniões informais que acontecem quando se encontram, mas não possuem qualquer interferência na gestão empresarial.

A gestão da empresa carece de melhorias, que vem acontecendo de forma gradativa. Uma vantagem é a abertura para os funcionários discutirem o que precisa ser feito e como ser feito. Outra vantagem está na liberdade dispensada a eles quanto à organização de suas atividades, entretanto, pai e filho cobram bons resultados sempre. A busca por conselheiros (consultor, outros empresários e

APL) quando existem decisões que fogem do conhecimento dos gestores é mostra da resiliência dos empresários.

Os familiares defendem que a sucessão deverá permanecer na família. Sob a ótica dos coordenadores comerciais, esta deveria ser profissionalizada. Um fator interessante é que mesmo não existindo um processo formal para tal finalidade, a escolha está clara para o pai e também para a família, que acreditam que o melhor preparado seria o filho. Cabe voltar a atenção para a distribuição dos bens, dado que as filhas não têm interesse de estar na empresa, pelo menos nesse momento em que o pai assume o papel de decisor.

Mesmo o processo não estando formalmente planejado, é patente a escolha por pessoas da família para assumir a empresa, principalmente quando o filho demonstra o interesse em repassar para o seu herdeiro os conhecimentos adquiridos, no intuito de prepará-lo. Nesse sentido, o seu pai menciona a necessidade de deixar o seu futuro neto escolher se realmente é esse o caminho que ele gostaria de seguir. Pode-se concluir que a empresa tende a seguir sob o comando direto da família, desde que seja essa a vontade também do sucessor, e não somente a do sucedido.

A governança acontece de forma muito incipiente, não se podendo desconsiderar que a família realiza reuniões informais, o que seria característico de empresa familiar de complexidade simples, segundo o que propõem Neubauer e Lank (1999). Com o formato apresentado e com o intuito do filho de comprar a empresa para sua família, seria muito irresponsável afirmar que a governança irá ocorrer. Entretanto, pela busca incessante do filho em suprir sua carência administrativa e por ser este o assunto que se inicia em discussão na APL, a empresa tem tendência a essa prática, porém com participação intensa da família no processo decisório, levando-se em consideração sua realidade no contexto atual.

A inovação vem ocorrendo principalmente nos processos industriais, na criação de novos produtos e pontualmente em determinados processos gerenciais. No âmbito gerencial existe uma barreira maior, podendo vir da insegurança gerada pela possível diminuição do poder. Nas outras duas formas, os proprietários

percebem um controle estabelecido por eles, o que permite que elas se verifiquem de forma mais intensiva.

A análise revela que, na percepção dos gestores quanto ao potencial transgeracional da empresa pesquisada, existe o interesse em repassar os conhecimentos gerados ao longo da vida para as futuras gerações. O patriarca, por meio do contar e recontar histórias do passado, elucida como resolveu determinados problemas e permite a discussão entre os filhos de uma forma que todos participem, exigindo que cada um se posicione com conhecimento de causa.

Já para o seu filho, o formato a ser utilizado seria o de preparar o sucessor e lhe contar todos os problemas que houve e ensiná-lo o que fez para solucioná-los. Isso retrata um interesse particular em transmitir o amor que sente pela empresa para a próxima geração.

O que se pode inferir pelo posicionamento do pai com o filho quanto à transferência de conhecimentos é que os modelos têm determinada sintonia, entretanto, com diferenças pontuais, significando que o modelo adotado pelo pai está mais concentrado nas discussões fundamentadas pelas respostas dos filhos. E a do filho (possível sucessor) tende a ter menos discussão.

Os resultados alcançados por este estudo mostram que a transgeracionalidade acontece na empresa pesquisada e que o formato utilizado pelo pai está de acordo com o proposto por Grzybovski (2007), em suas três etapas.

A empresa poderia utilizar o espaço organizacional para realizar mais discussões sobre as formas de decisão vivenciadas por ela, no mesmo sentido que é realizado na família, só que acrescentando a presença dos coordenadores comerciais, com a finalidade de uma visão sob a perspectiva racional do processo, realizada por pessoas de fora da família.

É interessante que o APL intensifique as discussões sobre inovação nos processos gerenciais, o que pode alertar os associados no tocante à



profissionalização da gestão de suas empresas, bem como ampliar as discussões sobre a governança e suas possíveis contribuições no sentido de que as empresas perdurem, sem a necessidade de se manterem os familiares à frente dos negócios. Essa prática pode tornar a gestão mais racional, reduzindo, dessa forma, a tendência a manter pessoas menos qualificadas compondo a gestão empresarial.

No campo teórico, a contribuição ocorreu no intuito de compreender como as empresas utilizam a transmissão de conhecimentos intergerações. Os resultados identificaram que para o caso estudado nem a inovação nem a governança estão interferindo nesse processo, o que pode ser atribuído ao porte da empresa e ao curto tempo de atuação no mercado (oito anos).

A transgeracionalidade vem ocorrendo pelo contar e recontar de acontecimentos pelo pai e pela discussão que ele propõe aos seus filhos, o que de certa forma poderá levá-los a analisar melhor o modelo de decisão a ser utilizado. Esses ensinamentos acontecem em vários momentos e são analisados sob várias perspectivas, pois a cada recontagem são levantadas novas formas de solucionar os desafios.

Por se tratar de um estudo de caso, as conclusões apresentadas oferecem a possibilidade de se compararem com as de outras organizações, o que poderá gerar novas aprendizagens e novas hipóteses sobre os estudos de transgeracionalidade. Mas não admitem generalização.

A principal limitação observada nesta pesquisa foi em relação à dificuldade de aplicação do modelo de pesquisa, complexo para a análise de uma empresa recente e com estrutura administrativa simplificada. Confirma-se a dificuldade de obtenção de respostas em *surveys* em empresas familiares, bem como a resistência de participação em pesquisas e preocupação em revelar dados sobre a empresa e a família.

Sugerem-se pesquisas futuras a fim de aprofundar-se no tema potencial transgeracional. Para tanto, é importante que a pesquisa ocorresse em empresas

que já estivessem na terceira geração, de modo a se obter como ocorre a transmissão de conhecimentos entre as gerações.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, I. *Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: Pioneira, 1990.

AIMES. ASSOCIAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE METAIS SANITÁRIOS. Disponível em <[http:// www.aimes.com.br](http://www.aimes.com.br)> Acessado em 02 jan. 2011.

ALBAGLI, S.; BRITO, J. Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE: glossário de arranjos produtivos locais. *RedeSist*, 2002. Disponível em: [www.ie.ufrj.br/redesist](http://www.ie.ufrj.br/redesist). Acesso em: dez 2012.

ÁLVARES, E.; GIACOMETTI, C.; GUSSO, E. *Governança corporativa: um modelo brasileiro*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=VE0yDr6aT90C&pg=PA142&dq=governan%C3%A7a+familiar&hl=pt-BR&sa=X&ei=LDMET92wM9DogAfwk52SAg&ved=0CDsQ6AEwAA#v=onepage&q=governan%C3%A7a%20familiar&f=false>> Acesso em: 18 out. 2011.

AMBONI, N. *O caso Cecrisa S/A: uma aprendizagem que deu certo*. 1997. 380 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/teses97/amboni/index.html>> Acesso em: 15 nov. 2011.

AMENDOLARA, L. *A Sucessão na empresa familiar*. São Paulo: Lazuli, 2005.

ANDRADE, D.M.; LIMA, J.B.; ANTONIALLI, L.M. Significados do processo de sucessão em uma empresa familiar. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, ENANPAD, 30, 2006, Salvador. *Anais eletrônicos*, Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 28 de março 2011.

BARNES, L.; HERSHON, S. Transferring power in the family business. *Family Business Review*, v. 7, n. 4, p. 277-392, 1994.

BARRY, B. The development of organization structure in the family firms. *Journal of General Management*, v. 3, n. 1, 1975.

BASSO, D.; SILVA NETO, B.; STOFFEL, J. Concentração e especialização em setores industriais na região Noroeste Colonial do Rio Grande do Sul. *Indicadores econômicos FEE*, Porto Alegre, v. 33, n. 3, p. 163-174, 2005.

BERNHOEFT, R. Empresa familiar: sucessão para herdeiros. *Folha de S. Paulo. Especial Negócios*, São Paulo, 26 dez. 1990.

BERNHOEFT, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M.A. *Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucesso*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BORK, D. Family business, risky business: how to make it work. **Family Business Review**, v.1, n.1, p.173-178, 1986.

BORNHOLDT, W. *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CADBURY COMMITTEE. *The Report of the Committee on Financial Aspects of Corporate Governance*. Londres. Cadbury Committee, dez. 1992.

CANÇADO, V.L. *et al. Influência da inovação e da governança no potencial transgeracional das empresas familiares em Minas Gerais*. Belo Horizonte: FAPEMIG, 2009 (Projeto de Pesquisa).

CASILLAS, J.C.B.; DÍAZ, C.F.; VÁSQUEZ, A.S. *Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M.M. *Arranjos e sistemas produtivos locais na indústria brasileira*. 2000. Disponível em: <[http://www.ie.ufrj.br/revista/pdfs/arranjos\\_e\\_sistemas\\_produtivos\\_locais\\_na\\_industria\\_brasileira.pdf](http://www.ie.ufrj.br/revista/pdfs/arranjos_e_sistemas_produtivos_locais_na_industria_brasileira.pdf)> Acesso em: 11 dez. 2011.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. *Metodologia científica*. 6 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHILD, J.; RODRIGUES, S.B. Corporate governance in international joint ventures: toward a theory of partner preferences. *In: GRANDORI, A. (ed). Corporate governance and firm organization*. Oxford University Press. 89-102. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, p. 27-43, 2004.

COHN, M. *Passando a tocha*. São Paulo: Makron Books, 1991.

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

COSTA, C. *Sociologia: Indução a ciência da sociedade*. 2 ed. São Paulo: Moderna, 1997.

DAVENPORT, T. H. *Reengenharia de processos*. Rio de Janeiro: Campus. 1994.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed. 2005.

DUARTE, L.F.D.; GOMES, E.C. *Três famílias: identidades e trajetórias transgeracionais nas classes populares*. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

DYER, G. *Cultural changes in family firms*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1983.

FREITAS, J.P. Passagem do bastão, o grande impasse na empresa familiar. *Gazeta Mercantil*, São Paulo; 03/10/2008.

FREITAS, M.E. *Cultura organizacional: grandes temas em debate*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 1991. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/facc/files/2011/03/unid-4-rh-i-2010-cultura-organizacional-grandes-temas-em-debate.pdf>> Acesso em: 15 out 2011.

GALLO, M.A.; AMAT, J.M. *Los secretos de las empresas familiares centenárias: claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Bilbao: Deusto, col. del Instituto de la Empresa Familiar, 2003.

GALLO, M.A. *Empresa familiar: textos y casos*. Barcelona: Praxis, 1995.

GALLO, M.A.; SVEEN, J. Internationalizing the family business: facilitating and restraining forces. *Family Business Review*, v. 4, n. 2, 1991.

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

GONÇALVES, S.C. *Patrimônio, família e empresa*. São Paulo: Negócios, 2000.

GRZYBOVSKI, D.; OLIVEIRA, A.B. Modelos de análise do processo de crescimento e desenvolvimento de empresas familiares. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, EnEO, 2006*. Porto Alegre. *Anais...*, Porto Alegre: ANPAD, 2006.

GRZYBOVSKI, D.; PEREIRA, A.S. Tempo e espaço para a aprendizagem organizacional nas empresas familiares. *RGE – Revista de Gestão e Empreendedorismo*, v. 1, n. 1, p. 30-48, 2009. Disponível em: <[http://www.revista.ufal.br/rege/docs/vol1\(2009\)/3\\_Tempo\\_e\\_espaco.pdf](http://www.revista.ufal.br/rege/docs/vol1(2009)/3_Tempo_e_espaco.pdf)> Acesso em: 12 nov. 2011.

GRZYBOVSKI, D. *Plataforma de conhecimento e aprendizagem transgeracional em empresas familiares*. 2007. 401 f. Tese (Doutorado em Organizações, Mudanças e Estratégias) Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, 2007.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. *Empresa familiar: tendência e racionalidade em conflito*. 2. ed., Passo Fundo: UPF, 2000.

HANDLER, W.C. Methodological issues and considerations in studying family business. *Family Business Review*, v. 2, n. 3, p. 257-276, 1989.

HBE. HARVARD BUSINESS ESSENCIALS. *Managing creativity and innovation*. Harvard Business School, Boston, Massachusetts. 2003.

IPARDES. INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. *Arranjo produtivo local de metais sanitários de Loanda e região: estudo de caso*. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Curitiba: IPARDES. 2006.

IPARDES. INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. *Arranjos produtivos locais e o novo padrão de especialização regional da indústria paranaense na década de 90*. Curitiba: IPARDES, 2003.

KAUFMANN, L. *Passaporte para o ano 2000: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

LANDSBERG, I.; PERROW, E.L.; ROGOLSKY, S. Family business as an emerging field. *Family Business Review*, v. 1, n. 1, p. 1-8, 1998.

LANK, A.G. Governança da empresa familiar. In: ÁLVARES, E. *Governando a Empresa Familiar*. Rio de Janeiro: Qualitymark. Belo Horizonte/MG: Fundação Dom Cabral, 2003.

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

LEA, J.W. *Keeping it in the Family: successful succession of the family business*. New York: John Wiley & Sons, 1993.

LEACH, P. *Guia da empresa familiar*. Rio de Janeiro: Xenon, 1990.

LEONE, N.M.C.P.G. *et al.* O processo sucessório em empresas familiares. O exemplo dos comerciantes do bairro do Alecrim e adjacências. In: LEONE, N.M.C.P.G. *Empresa familiar: desvendando competências, racionalidade e afetos*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEONE, N.M.C.P.G. *Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado*. 1. ed., São Paulo, 2005.

LEONE, N. A organização da PME: os problemas encontrados e as soluções propostas: o que revelam os estudos franceses. *Revista Estudos Avançados em Administração*, João Pessoa, v. 2, n. i, p. 223-250, jun. 1994.

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

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

LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J.W. *Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial*. 1. ed., São Paulo: Makron Books, 1997.

MACHADO, E.F.; MEIRA, J.P.; SANTOS, C.S. Inovação e espírito empreendedor em empresas familiares: o caso Bauducco. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, EGEPE, 7, 1998, João Pessoa. *Anais eletrônicos*, João Pessoa: EGEPE, 1998. Disponível em: <<http://www.egepe.com.br>> Acesso em: 28 de março 2011.

McGIVERN, C. The dynamics of management succession: a modelo f chief executive succession in the small family firm. *Family Business Review*, n. 2, v. 4, 1989.

MENDHAN, S. Os problemas internos e externos enfrentados pelas pequenas empresas. *Digesto Econômico*, ano 14, n. 339, p. 107-119, nov./dez. 1989.

MILLER, L.M. *De bárbaro a burocrata: estratégias para o desenvolvimento das empresas. Uma análise do ciclo de vida das empresas e dos vários tipos de liderança*. Rio de Janeiro: Record, 1989.

NEUBAUER, F.; LANK, A.G. *La empresa familiar: como dirigi-la para que perdure*. Bilbao. Deusto, 1992.

NOVELLINO, A. *Amor mais dor: a fórmula de sucesso da empresa familiar*. São Paulo, HSM Management, n. 64, set./out. 2007.

OECD – ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data*. 2005. 3 ed. European Comission: OECD. Disponível em: [www.oecd.org](http://www.oecd.org). Acesso em: jul. 2012.

OLIVEIRA, D.P.R. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendedorismo e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 2010.

PÁDUA, A.D. *Empresa familiar*. Porto Alegre: Sebrae, 1998.

PENSO, M.A.; COSTA, L.F.; RIBEIRO, M.A. Aspectos da transmissão transgeracional do Genograma. In: PENSO, M.A.; COSTA, L.F. *Transmissão geracional em diferentes contextos: da pesquisa à intervenção*. São Paulo: Summus, 2008. Disponível em: [http://books.google.com.br/books?id=jSQnJ-9E4xAC&pg=RA1-PT92&dq=Lealtades+Invisibles&hl=pt-BR&sa=X&ei=sNUBT\\_miFobwggeClq3wCA&ved=0CD4Q6AEAg#v=onepage&q=Lealtades%20Invisibles&f=false](http://books.google.com.br/books?id=jSQnJ-9E4xAC&pg=RA1-PT92&dq=Lealtades+Invisibles&hl=pt-BR&sa=X&ei=sNUBT_miFobwggeClq3wCA&ved=0CD4Q6AEAg#v=onepage&q=Lealtades%20Invisibles&f=false). Acesso em: 15 nov. 2011.

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

RICHARDSON, R.J. *et al. Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUEZ, R.N.T.; TÁPIES, J. *Effective knowledge transfer in family firms*. IESE Business School. Family-Owned Business Chair. July, 2010. Disponível em: < <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0865-E.pdf> > Acesso em: 12 nov. 2011.

SAES, M.S.M. Quatro abordagens teóricas. In: SAES, M.S.M. *Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura*. São Paulo: Annablume, 2009. 197 p.

SCHUMPETER, J.A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982 (Coleção Os Economistas).

SUEHIRO, A. Modern family business and corporate capability. Thailand. *Japanese Yearbook on Business History*, v. 14, p. 31-57, 1997.

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

TIGRE, P.B. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil*. 5. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TRIVIÑOS, N.S. A. *Introdução em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, F.C.; GOLDSZMIDT, R.G.B.; FERREIRA, F.C.M. Arranjos produtivos. *Revista de Economia*. FGV. 2005. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/3919.pdf>. Acesso em: dez. 2012.

VERGARA, S.C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo. Atlas. 2005.

WARD, J.L. The special role of strategic planning for family business. *Family Business Review*, v. 1, n. 2, p. 105-117, 1989.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



## APÊNDICES

### APÊNDICE A - Questionário: Empresas Familiares

Este questionário é parte da dissertação de Eduardo Toledo Martins sobre empresas familiares, no Mestrado Profissional em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo. Solicitamos sua colaboração para responder as questões que se seguem. O tempo de resposta é de aproximadamente 20 minutos. Suas respostas serão analisadas em conjunto e será assegurado o caráter confidencial e anônimo. Se desejar receber uma cópia do resultado da pesquisa, por favor manifeste seu interesse ao final do questionário.

Qualquer dúvida, favor entrar em contato com:  
Eduardo Toledo Martins – [adm.edutoledo@yahoo.com.br](mailto:adm.edutoledo@yahoo.com.br)

Empresa familiar é aquela na qual duas ou mais pessoas de uma mesma família (ou de várias famílias) detêm o controle acionário (propriedade) e participam do gerenciamento (gestão) e/ou influenciam os rumos da empresa (participam em conselhos).

**Você considera que sua empresa é familiar?**            ( ) sim                            ( ) não

**Se não, agradecemos sua participação.**

Caso positivo, sua empresa poderá compor a amostra pesquisada.

#### **O questionário deverá ser respondido:**

( ) alguém que seja da família:  
Fundador ( ) sim    ( ) não – Grau de parentesco como fundador \_\_\_\_\_  
ou  
( ) dirigente da empresa – cargo: \_\_\_\_\_

#### **Seção 1: Informações sobre a empresa**

1. **A empresa pertence a quantas famílias?**  
( ) Uma            ( ) duas            ( ) três ou mais
2. **Quantas pessoas da família (no caso de uma) atuam na gestão da empresa?** \_\_\_\_\_  
**Quantas são proprietárias?** \_\_\_\_\_

**Se houver mais de uma família, especifique quantas de cada família atuam na gestão e são proprietárias:**

3. **A empresa foi fundada:**  
( ) Há menos de 1 ano            ( ) De 5,1 a 10 anos            ( ) De 20,1 a 25 anos  
( ) De 1,1 a 3 anos            ( ) De 10,1 a 15 anos            ( ) De 25,1 a 30 anos  
( ) De 3,1 a 5 anos            ( ) De 15,1 a 20 anos            ( ) Acima de 30,1 anos –  
Quantos anos: \_\_\_\_\_

4. **Em qual geração a empresa se encontra (familiares que são proprietários e/ou participam da gestão)?**

( ) 1ª. Geração                            ( ) 2ª. geração  
( ) 3ª. geração                            ( ) Outra - especificar  
( ) Convívio entre geração – especificar:  
\_\_\_\_\_

**5. Em qual fase a empresa encontra-se? Marque com um X a opção**

**Início:** sobrevivência (entrada no mercado, planejamento de negócios, financiamentos), estrutura organizacional informal, com o proprietário como gerente. (Um produto) ( )

**Expansão:** estrutura cada vez mais funcional. Planejamento estratégico. Evolução do papel do proprietário-gerente e profissionalização da empresa (vários produtos) ( )

**Maturidade:** base de clientes estáveis com crescimento modesto. Rotinas organizacionais bem estabelecidas. ( )

**6. Em qual fase a família encontra-se? Marque com um X a opção**

**Jovem família empresária:** (criar um empreendimento viável; tomada de decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família; educar os filhos). ( )

**Entrada na empresa:** (separar e individualizar a geração mais nova; administrar a transição da meia idade; facilitar um bom processo para as decisões no início sobre carreiras). ( )

**Trabalho conjunto:** (promover cooperação e comunicação entre as gerações; encorajar a administração positiva de conflitos; administrar três gerações da família que trabalha em conjunto). ( )

**Passagem do bastão:** (afastamento da geração mais velha da empresa; transferência da liderança da família de uma geração para outra). ( )

**7. Em qual fase a propriedade encontra-se? Marque com um X a opção**

**Proprietário controlador:** (capitalização; equilibrar o controle com unitário com a entrada do interessados chaves; escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração). ( )

**Sociedade entre irmãos:** (capitalização; definir o papel dos sócios não funcionários; reter o capital; desenvolver um processo para a partilha do controle entre os proprietários). ( )

**Consórcio de primos:** (administrar a complexidade da família e do grupo de acionistas; criar um mercado de capital para a empresa familiar). ( )

A seguir, são apresentadas sentenças sobre a gestão da sua empresa (se for um grupo empresarial, **tenha como referência a principal atividade do grupo**):  
Por favor, **marque apenas uma opção** por sentença, sendo:

Discordo totalmente	Discordo pouco	Não concordo nem discordo	Concordo pouco	Concordo totalmente	Não se aplica
1	2	3	4	5	NA

	1	2	3	4	5	NA
8. A estrutura organizacional da empresa é informal.						
9. Os processos de trabalho da empresa são formalizados.						
10. Os gestores familiares cumprem com excelência os objetivos empresariais, dentro das funções a eles atribuídas.						
11. Os critérios de seleção para cargos-chave seguem prioritariamente o nível de competência do candidato, independentemente dos laços familiares.						
12. Os critérios para a escolha do sucessor são conhecidos por todos.						
13. As regras para a entrada de familiares na gestão são claramente negociadas e compartilhadas pela família e executivos da empresa.						
14. O processo de sucessão do executivo principal é tratado com transparência.						
15. Gestores familiares são mais confiáveis na obtenção de resultados do que gestores não familiares.						
16. As regras de sucessão são aplicadas igualmente aos profissionais da família e de mercado.						
17. Os valores e as crenças da família são conhecidos e praticados na empresa.						

18. As novas gerações são preparadas estrategicamente para futura inserção na empresa.						
19. A tomada de decisão é centralizada no(s) proprietário(s).						
20. A política de contratação é baseada nos laços familiares.						
21. A remuneração/renda é estabelecida com base nas necessidades pessoais.						
22. O reconhecimento/valorização dos profissionais é baseado nas relações familiares.						
23. A capacitação/treinamento foca as necessidades da empresa.						
24. No caso de divergências de interesses, os da família são prioritários.						
25. O proprietário/controlador define as estratégias e políticas da empresa.						
26. O proprietário/controlador não interfere na execução das estratégias e políticas da empresa.						
27. O proprietário/controlador utiliza consultoria externa para orientá-lo em seus negócios.						
28. Qualquer membro da família que atue em função executiva recebe o mesmo tratamento dado a executivos não familiares, estando, inclusive, sujeito à demissão.						
29. A empresa é dirigida por executivo contratado no mercado.						
30. A empresa investe em novas tecnologias de produtos e/ou de serviços.						
31. A empresa estimula a criatividade de seus empregados, por meio de programas de sugestões, banco de ideias e novos projetos.						
32. A empresa incentiva seus empregados a participarem de feiras, congressos, seminários e eventos para obtenção de novos conhecimentos.						
33. A empresa promove o compartilhamento de aprendizado e conhecimento, por meio de palestras, eventos e divulgação internos.						
34. O negócio familiar é um legado a ser passado para as gerações futuras.						
35. A família entende que tem um modelo de negócios gerador de sucesso para o futuro.						
36. A família acredita que a empresa existe para servir a própria família.						
37. A família acredita que o envolvimento de familiares na gestão da empresa é fundamental para o sucesso dos negócios.						
38. A família acredita que a manutenção da propriedade na família é fundamental para o sucesso dos negócios.						
39. A prioridade da família é encontrar outras oportunidades de negócio no mercado.						
40. O conhecimento é transmitido entre gerações.						
41. Rituais e tradições são transmitidos entre gerações.						
42. Existe um Conselho de Administração com práticas consolidadas em governança – Se marcar NA - Não se aplica - vá para questão 47.						
43. Existem conselheiros independentes no Conselho de Administração.						
44. O Presidente do Conselho de Administração atual é da família controladora.						
45. O Conselho de Administração conta com representantes de todos os envolvidos com a empresa (acionista, gestores, colaboradores e sociedade em geral).						
46. O Conselho de Administração exerce o seu papel de acompanhamento, fiscalização e direcionamento das ações dos gestores da empresa.						
47. O Conselho de Administração contribui para a valorização do patrimônio e para o retorno dos investimentos.						
48. Existe um Conselho de Família em funcionamento na empresa – Se marcar NA – Não se aplica – vá para questão 53.						
49. O Conselho de Família está estruturado segundo critérios e regras estabelecidos com os acionistas.						
50. O Conselho de Família atua na administração dos conflitos.						
51. O Conselho de Família atua no planejamento da sucessão.						

52. O Conselho de Família atua na preparação de novas gerações.						
53. Existe um acordo aprovado pelo Conselho de Família que define as relações entre a empresa e a família. São realizadas reuniões de família periodicamente.						
54. São realizadas periodicamente reuniões de família para tratar de assuntos da empresa, da propriedade e da família.						
55. Existe um Conselho de Acionistas em funcionamento – Se NA – Não se aplica – vá para seção 2.						
56. O Conselho de Acionistas assegura aos membros da família procedimentos planejados para manejo e administração das propriedades e da empresa.						
57. As assembleias contam com a participação da maior parte dos acionistas.						
58. Os materiais que os acionistas recebem antes das assembleias trazem informações completas sobre as questões que serão discutidas.						
59. O APL tem contribuído para a formação e profissionalização da cúpula gerencial.						
60. O APL tem estimulado discussões sobre sucessão.						
61. O APL tem estimulado discussões sobre o processo de governança.						
62. O APL tem trazido vantagens para as empresas associadas.						
63. O APL tem estimulado questões a partir da inovação de processos produtivos.						
64. A gestão da empresa participa efetivamente das reuniões do APL.						
65. As colocações realizadas pela empresa são consideradas e discutidas pelo APL.						

## **Seção 2: Identificação do respondente e da empresa**

**Nas questões a seguir, assinale com um “x” o item que melhor caracterize o seu perfil:**

**66. Gênero:**

( ) Masculino                      ( ) Feminino

**67. Faixa etária:**

( ) Até 20 anos                      ( ) De 31 a 35                      ( ) De 46 a 50  
 ( ) De 21 a 25                      ( ) De 36 a 40                      ( ) De 51 a 55  
 ( ) De 26 a 30                      ( ) De 41 a 45                      ( ) De 56 a 60  
 ( ) Acima de 60 anos

**68. Estado civil:**

( ) Solteiro                      ( ) casado                      ( ) Viúvo  
 ( ) Desquitado/divorciado                      ( ) separado                      ( ) Outro

**69. Número de filhos:**

( ) Nenhum                      ( ) De 1 a 3 filhos                      ( ) 4 filhos ou mais

**70. Último curso que você concluiu:**

( ) Ensino fundamental                      ( ) Ensino superior                      ( ) Mestrado  
 ( ) Ensino médio                      ( ) Especialização/MBA                      ( ) Doutorado  
 ( ) Outro. Especificar

**71. Posição ocupada na empresa:**

( ) 1º. Nível – Conselheiro  
 ( ) 1º. Nível – Presidente  
 ( ) 2º. Nível – Direção (vice-presidente, diretor)  
 ( ) 3º. Nível – Gerência

**72. Tempo de trabalho na empresa:**

- Há menos de 1 ano       De 3,1 a 4 anos       De 10,1 a 15 anos  
 De 1,1 a 2 anos       De 4,1 a 5 anos       De 15,1 a 20 anos  
 De 2,1 a 3 anos       De 5,1 a 10 anos       Acima de 20 anos – Quantos anos? \_\_\_\_\_

**73. Número de empregados da empresa**

- Até 19       De 100 a 499       De 1.000 a 4.999  
 De 20 a 99       De 500 a 999       Acima de 5.000

**74. Faixa de faturamento bruto da sua empresa no último exercício**

- Até 1.200 mil       Acima de 60 a 100 milhões       Acima de 1 bilhão  
 Acima de 1.200 a 10.500 mil       Acima de 100 a 500 milhões       Não sei  
 Acima de 10.500 mil a 60 milhões       Acima de 500 a 1 bilhão

**Você quer receber os resultados desta pesquisa? ( ) sim ( ) não**

Se sim, em qual *e-mail* você deseja receber?

\_\_\_\_\_

**Sinta-se à vontade para comentar aspectos que não tenham sido abordados no questionário e que você considere relevante.**

**Muito obrigado por sua participação!**

## APÊNDICE B - Roteiro de entrevista

Esta entrevista é parte integrante de pesquisa do Mestrado Profissional em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo. Gostaríamos de contar com a sua colaboração, respondendo as perguntas a seguir.

Solicitamos sua colaboração para responder as questões que se seguem. Suas respostas serão analisadas e ao final do levantamento e tabulação de dados o senhor(a) poderá receber uma cópia do resultado da pesquisa, desde que manifeste interesse.

Qualquer dúvida, favor entrar em contato com:  
Eduardo Toledo Martins – [adm.edutoledo@yahoo.com.br](mailto:adm.edutoledo@yahoo.com.br)

Dados de identificação:

Nome:

Estado civil:

Formação acadêmica:

Cargo:

Tempo de empresa:

Tempo de casado:

- 1 – Conte a sua trajetória desde o início dos seus trabalhos, a implantação da empresa e a sua evolução até aqui.
- 2 – Conte a história da sua família – eventos marcantes.
- 3 – O que a empresa representa para você? E para a família?
- 4 – Como vem sendo a convivência da família com a empresa?
- 5 – Descreva a organização do ponto de vista da gestão (práticas organizacionais, tomada de decisão, comunicação institucional, práticas de gestão de pessoas e estilo gerencial).
- 6 – Como o senhor avalia a evolução de sua empresa juntamente com os familiares que ali trabalham?
- 7 – Que tipos de conflitos são percebidos entre os familiares no tocante às decisões empresariais (relativas à gestão, propriedade e sucessão)?
- 8 – Como a empresa está se preparando para o processo de sucessão? Descreva as providências tomadas e a tomar, facilidades e dificuldades.
- 9 – Em sua opinião, que critérios deverão ser adotados para a escolha do(s) sucessor(es)?

- 10 – Existe alguma opinião acerca do processo de sucessão entre os familiares?  
Comente.
- 11 – Em termos de profissionalização, como você avalia o estágio em que se encontra a sua empresa?
- 12 – Existem conselhos ou acordos para a gestão da empresa, que visam defender os interesses dos sócios e os da empresa?
- 13 – Quais são as principais inovações em sua empresa?
- 14 – Como são escolhidas e avaliadas as inovações em sua empresa?
- 15 – Quando essas inovações estão ligadas diretamente com a área gerencial, como são discutidas?
- 16 – Como o APL vem estimulando discussões sobre empresa familiar, sucessão, inovação e governança?
- 17 – Qual o legado que o senhor gostaria de transmitir para as próximas gerações de sua família?
- 18 – Como o senhor acredita que isso pode ser feito?
- 19 – Como as gerações mais novas participam das decisões?
- 20 – O senhor discute com seus filhos as decisões tomadas, no intuito de que eles compreendam o processo que o levou à escolha?
- 21 – Como o senhor proporciona espaço para que eles opinem?