

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado Acadêmico

Antônio Carlos Soares Pereira

**SUCCESSÃO DO FUNDADOR E MITO ORGANIZACIONAL: estudo de caso em grupo empresarial familiar de Montes Claros (MG)**

Belo Horizonte  
2010

**Antônio Carlos Soares Pereira**

**SUCCESSÃO DO FUNDADOR E MITO ORGANIZACIONAL: estudo de caso em grupo empresarial familiar de Montes Claros (MG)**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Adriane Vieira

Linha de Pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte  
2010

P436s Pereira, Antônio Carlos Soares

Sucessão do fundador e mito organizacional: estudo de caso em grupo empresarial familiar de Montes Claros (MG)/Antônio Carlos Soares Pereira. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2010.

129 p.

Orientador: Dra. Adriane Vieira  
Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Unihorizontes. Programa de Pós-graduação em Administração

1. Empresa familiar. 2. Sucessão. 3. Mito organizacional I. Pereira, Antônio Carlos Soares II. Centro Universitário Unihorizontes. III. Título.

CDD: 658.041

Normalização e catalogação:  
Vanuza Bastos Rodrigues - CRB6: 1.172



**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **ANTÔNIO CARLOS SOARES PEREIRA**

Matrícula: 770170

LINHA DE PESQUISA: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

ORIENTADOR(A): Profª Drª Adriane Vieira

TÍTULO: **SUCESSÃO DO FUNDADOR E MITO ORGANIZACIONAL: estudo de caso em grupo empresarial familiar de Montes Claros (MG).**

DATA: 12/08/2010

BANCA EXAMINADORA:

Profª Drª Adriane Vieira  
ORIENTADORA  
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima  
Faculdade Novos Horizontes

Profª Drª Vera Lúcia Cançado  
Faculdades Integradas Pedro Leopoldo

# DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS

## DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado intitulada  
"SUCESSÃO DO FUNDADOR E MITO ORGANIZACIONAL: estudo de caso  
em grupo empresarial familiar de Montes Claros-MG",  
apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro  
Universitário Unihorizontes, de autoria de  
**Antônio Carlos Soares Pereira**, sob a orientação da Professora Doutora  
Adriane Vieira,  
contendo 131 páginas, assim distribuídas:

Capa: p. 1

Elementos pré-textuais: p. 2-14

Elementos textuais

- Introdução: p. 15-19
- Referencial teórico: p. 20-57
- Metodologia: p. 58-63
- Ambiência: 64-78
- Apresentação e análise dos resultados: p. 79-107
- Considerações finais: p. 108-114

Elementos pós-textuais: p.115-131

### ITENS DA REVISÃO

- Correção gramatical
- Inteligibilidade do texto
- Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 26de agosto de 2019.



Afonso Celso Gomes

Registro LP9602853/DEMEC/MG

A Deus, pela sua presença viva em todas as minhas conquistas.

À minha família: Tatianne, minha esposa, e filhos, Caio Henrique e Maria Eduarda, quem tanto amo.

Aos meus pais e irmãos, à minha sogra, sogro, cunhados e amigos, pelo amor e incentivo.

## **AGRADECIMENTOS**

Esta conquista há muito tempo foi um sonho. Nos últimos cinco anos, virou meta. Graças a Deus e ao incentivo de muita gente, tive coragem, dedicação e resiliência para concluí-lo.

Antes de tudo, a Deus Pai, Filho e Espírito Santo e a Nossa Senhora, a quem tanto me apeguei, principalmente nas horas difíceis. A Deus ofereço estes talentos recebidos. Que eu seja digno de multiplicá-los.

Especialmente, à minha família e amigos, que suportaram minha ausência, tanto física, durante as quase intermináveis viagens entre BH e Montes Claros, quanto em pensamento, ao me isolar no mundo das teorias acadêmicas.

À minha esposa, Tatianne, pela compreensão, paciência e facilitação para que eu cumprisse esta etapa. Para você, todo meu amor e consideração pelo que é e pelo que representa para mim e para nossos filhos. Te amo.

Ao Caio, meu filho, que da idade de um a quatro anos me viu, muitas vezes, estudando por horas intermináveis e até dias seguidos, por ter compreendido que “papai não podia brincar” e pelo carinho quando chegava de mansinho perto de mim e perguntava: “Já terminou de estudar?” É por você também esta conquista.

À Maria Eduarda, minha filha, que, mesmo na barriga da mãe, sentiu a correria destes últimos meses, mas permaneceu tranquila, só se preparando para estrear no palco do mundo.

À minha mãe, Maria Madalena, por me acompanhar em pensamento e oração, pela preocupação que demonstrava pelo meu bem-estar e por tudo que representou na minha vida.

Ao meu pai, Paulino; ao meu irmão, Xande, e sua esposa, Gisele; ao meu sobrinho e afilhado, Victor; à minha irmã, Alessandra; ao cunhado Jailson; e ao meu sobrinho, Daniel, pelo amor e consideração a mim.

À minha família do lado da minha esposa: à minha sogra, Lau; ao meu sogro Dema, ao meu cunhado Christian, com sua noiva, Ariadna; às minhas cunhadas Deyse e Joanne, com seu esposo, Márcio e filho, meu afilhado e sobrinho, Luis Felipe, pela amizade, consideração e força.

Aos amigos que sempre me deram força. Dentre os muitos, ressalto aqueles de infância, Vado e Paulo e ao meu afilhado Yuri; aos amigos do curso de Administração, com destaque para Waguiño e Viviane, que, em BH, me hospedaram em seu apartamento por várias vezes; e aos amigos do vôlei e da peteca.

Aos membros da família pesquisada, pela abertura e apoio em tudo que precisei para a conclusão deste trabalho. Desejo sucesso e felicidade para a família.

À minha orientadora, Profa. Dra. Adriane Vieira, pelo apoio e paciência; e à Edna, da Secretaria da Pós-Graduação, principalmente nesta reta final.

À todos os demais professores e professoras do Mestrado em Administração da Faculdade Novos Horizontes, assim como a todos os diretores e funcionários desta prestigiosa instituição de ensino.

Ao SEBRAE-MG, por intermédio do gerente Sr. Cláudio Luiz, por me apoiar nesta jornada, com ajuda no custeamento do mestrado; e aos colegas desta estimada instituição, que, durante toda minha trajetória de 12 anos, me acompanharam e torceram por mim.

Aos colegas da turma do mestrado especial, pela companhia, principalmente a Jack, Dila, Fábio, Cláudio Luiz, Arnaldo, Brenner e Rodney, por tudo que vivemos juntos, das angústias à vitória. Já sinto muita falta de vocês e sei que vou sentir sempre. E, por fim, aos colegas que se hospedavam no Hotel BH. Tenho que agradecer muito a Deus a companhia de vocês neste mestrado.



*“O correr da vida embrulha tudo, a vida é assim: esquenta e esfria, aperta e daí afrouxa, sossega e depois desinquieta. O que ela quer da gente é coragem”.*

Guimarães Rosa.

## RESUMO

Diante da importância das empresas familiares para a economia brasileira e a mundial e da escassez da literatura sobre o papel do fundador e mito organizacional no processo de sucessão de organização familiar, o objetivo geral deste estudo constitui: analisar as facilidades e dificuldades presentes no processo de sucessão do fundador e mito organizacional de um grupo empresarial familiar. O referencial teórico baseou-se nos conceitos de cultura organizacional, fundador e mito organizacional, características das empresas familiares, sucessão em empresas familiares, modelo tridimensional de desenvolvimento e desenvolvimento das dimensões propriedade, família e empresa. A abordagem de pesquisa estabelecida foi a qualitativa, do tipo descritivo, com base no método de estudo de caso, aplicada a um grupo empresarial familiar localizado em Montes Claros (MG), com 28 anos de existência, que atua nos segmentos de comércio e prestação de serviços, atualmente com três empresas e que vive o processo de sucessão. Os sujeitos da pesquisa foram: o fundador, quatro filhos herdeiros da segunda geração, dois funcionários não familiares e um ex-funcionário. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, análise de documentos disponíveis e observações livres. A análise dos dados, que aconteceu por meio da técnica de análise de conteúdo, revelou que a empresa familiar tem seu fundador considerado mito organizacional pelos seus feitos extraordinários, constante na história do grupo. Os sucessores têm perfil de autoritarismo, centralização e individualismo, mas contam também com os valores adotados e reforçados pelos herdeiros, tais como, honestidade e seriedade no trabalho, compromisso com a qualidade e respeito às pessoas, funcionários, clientes e fornecedores. Os principais fatores que facilitaram a sucessão foram: confiança nos ideais do fundador, abertura de uma empresa para cada filho, admiração pelo exemplo que o pai exercia e sua acessibilidade e disposição em ajudar. Os fatores que atrapalharam a sucessão foram: comparações entre os sucessores e o sucedido e falta de planejamento de longo prazo. As características dos herdeiros são diferentes, principalmente entre os gêneros, com as mulheres mais organizadoras e planejadoras e os homens com capacidade de empreender e tino comercial. Na dimensão da empresa, o estágio do grupo está caminhando para a maturidade, mas ainda sem planejamento e sem um conselho administrativo. A dimensão da família está no estágio de passagem do bastão, mas com conflitos de relacionamento, que precisam ser abertos e discutidos de forma clara. Na dimensão propriedade, o grupo situa-se no estágio de sociedade entre irmãos e requer cuidado especial e maior formalização das ações. Sugere-se a continuidade dos estudos iniciados em relação aos conflitos gerados na família e às formas de solucioná-los, visando a continuidade da empresa.

**Palavras Chaves:** Empresa familiar. Sucessão. Mito organizacional.

## ABSTRACT

Before the importance of the family companies in the Brazilian and world economy and for the literature shortage on the founder myth role in the succession process, allied to the interest of studying the aspects tied to the family organization, it was constituted the general objective of this study: to analyze the facilities and difficulties in the succession process of the founder myth of a family business group. The theoretical framework was based on the organizational culture, organizational founder and myth, family companies concepts and characteristics, three-dimensional development model and the development of the property, family and company dimensions. The established approach was the qualitative, descriptive type, through the case study method, in a family managerial company, located in Montes Claros-MG, with twenty eight years of existence, acting in the trade and services rendered segments, now with three companies and living the succession process. The subjects of the research were the founder, four second generation heirs children, two no-family employees and a former-employee. The collection of data was accomplished through semi-structured interviews, available documents and free observations. It was also used survey and analysis of the literature. The analysis of the data happened through the technique of content analysis. The analysis of the data revealed that the family company has your founder considered organizational myth for his extraordinary achievements, constant in the group history. The successors have an authoritarianism, centralization and individualism profile, but they also counts with the adopted and reinforced values by the heirs, such as the honesty and seriousness in the work, commitment with the quality and respect to people, employees, customers and suppliers. The main factors that facilitated the succession were the trust in the founder, the opening of one company to each son, the admiration for the example that the father exercised; his accessibility and disposition in helping. The factors that disturbed the succession were the comparisons among successors and founder myth; the lack of a long term planning. The heirs profiles are mainly different among genders, with most organizer and planner women and men with capacity to undertake and commercial intuition. In the company dimension, the group stage is walking to the maturity, but still without planning and administrative council. The Family dimension is in the stick passage stage, but with relationship conflicts that need to be opened and discussed in a clear way. In the property dimension, the group is in the "society between brothers" stage, and it requests special care and larger actions formality. The continuity of the studies is suggested in relation to the conflicts generated in the family by the organizational myth dedication to the work.

**Key words:** Family company. Succession. Organizational myth.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O Modelo de Três Círculos da empresa familiar .....	40
Figura 2 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento .....	42
Figura 3 - O Modelo de Três Círculos do Grupo empresarial familiar "O. G." .....	96
Figura 4 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento do Grupo "O.G" .....	97

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estágios do mito no ciclo de vida organizacional .....	28
Quadro 2 - Estágios do processo de sucessão e suas descrições .....	35
Quadro 3 – Desenvolvimento da dimensão propriedade .....	44
Quadro 4 – Desenvolvimento da dimensão família .....	48
Quadro 5 – Desenvolvimento da Dimensão empresa .....	52
Quadro 6 - Fatos marcantes na família “O. G.” .....	76
Quadro 7 - Adaptação do estudo de caso aos Estágios do mito no ciclo de vida organizacional .....	82
Quadro 8 - Estágios do processo de sucessão do Grupo “O.G” e suas descrições .	87

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Curt Norte	- Empresa de curtimento de couro do Norte de Minas
Frigonorte	- Abatedouro e Frigorífico do Norte de Minas
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INMETRO	- Instituto Nacional de Metrologia
M3C	- Modelo de Três Círculos
Passonorte	- Fábrica de Calçados Passonorte
<i>Peugeot</i>	- Fábrica de Bicicletas <i>Peugeot</i>
PIB	- Produto Interno Bruto
PNB	- Produto Nacional Bruto
SUDENE	- Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste
UFU	- Universidade Federal de Uberlândia
UNIMONTES	- Universidade Estadual de Montes Claros
<i>Transit</i>	- Indústria <i>Transit</i> de Semicondutores S/A

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 Problema de pesquisa .....	17
1.2 Objetivos .....	17
1.3 Justificativa .....	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1 Cultura organizacional .....	20
2.2 Fundador e mito organizacional .....	22
2.3 Empresa familiar: conceitos e características .....	28
2.4 Sucessão em empresas familiares .....	33
2.5 Modelo tridimensional de desenvolvimento .....	39
2.5.1 Desenvolvimento da dimensão propriedade .....	43
2.5.2 Desenvolvimento da dimensão família .....	47
2.5.3 Desenvolvimento da dimensão empresa .....	52
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>57</b>
3.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem .....	57
3.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins .....	57
3.3 Tipo de pesquisa quanto ao método .....	57
3.4 Unidade de análise, de observação e sujeitos da pesquisa .....	58
3.5 Técnicas de coleta de dados .....	60
3.6 Técnica de análise dos dados .....	61
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>63</b>
4.1 Contexto local e regional do grupo empresarial familiar .....	64
4.2 Caracterização do Grupo Empresarial Familiar .....	65
4.2.1 Perfil da família .....	67
4.3 História e fatos marcantes da organização e da família .....	68
4.3.1 Família e estágios de vida do grupo empresarial familiar .....	68
4.3.2 Gestão e desenvolvimento do grupo empresarial e da família .....	77

4.4 O mito Organizacional .....	79
4.5 Cultura organizacional do Grupo “O. G.” .....	84
4.6 O processo sucessório e os fatores que influenciam a sucessão do fundador .....	86
4.7 Características dos herdeiros sucessores .....	92
4.7.1 Filha 1 .....	93
4.7.2 Filha 2 .....	93
4.7.3 Filho 3 .....	93
4.7.4 Filho 4 .....	94
4.8 Caracterização do grupo familiar no modelo tridimensional de desenvolvimento .....	96
4.8.1 Dimensão propriedade .....	98
4.8.2 Dimensão família .....	101
4.8.3 Dimensão empresa (gestão) .....	102
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	106
REFERÊNCIAS .....	113
APÊNDICES .....	119



## 1 INTRODUÇÃO

Uma empresa se insere em um ambiente e busca nele uma finalidade para existir. Isso desencadeia uma série de ações, que geram consequências para ela mesma e para seu entorno. Seu desempenho passa a ser medido em função da forma como se adapta às pressões do ambiente externo (WEBER, 1997; MANDELLI, 2003), levando-a a redefinir suas estratégias, a fim de se adequar ao grande desafio de crescer no mercado nacional, ou mundial, atendendo à necessidade de manter-se no negócio e assegurar o patrimônio dos sócios. A sobrevivência de uma empresa familiar depende, ainda, da condição de administrar de forma adequada os diversos interesses entre os membros da família (ALVARES et al., 2003). De acordo com Gersick *et al.* (2006, p. 5), “[...] a descoberta de estratégias capazes de satisfazer a família e sua gestão é o desafio-chave enfrentado por todas as empresas familiares”.

É considerada empresa familiar aquela que possui como características principais: controle da propriedade da empresa exercido por uma ou mais famílias, que detêm o maior percentual do capital, e os membros da família atuando diretamente na gestão da empresa, com participação nos níveis mais elevados na hierarquia. Tal conceito trata das dimensões gestão, propriedade e família, cada uma regida por lógicas diferentes, mas que tem seus papéis misturados em um mesmo momento, de pai e de gerente, de filho e de subordinando (GERSICK et al., 2006).

Os estudos de empresas familiares como sistemas tiveram início nas décadas de 1960 e 1970, com artigos isolados levantando os problemas que pareciam dificultar sua gestão e sucessão, como, nepotismo, rivalidade e administração não profissionais. Estes temas vêm-se tornando cada vez mais importantes, principalmente, pela participação das empresas familiares na economia brasileira e mundial (GERSICK et al., 1997) e pelas suas contribuições para o campo dos estudos organizacionais (DAVIS *et al.*, 1997).

Na década de 1990, as empresas familiares no Brasil, por representarem 80% do número de empresas privadas, geraram mais de 60% do faturamento e 67% dos empregos, representando mais de dois milhões de empregos (formais) diretos. Sua

participação no Produto Interno Bruto (PIB), por segmento econômico, foi de 12% do agronegócio, 34% da indústria e 54% de serviços, exceto as estatais (já privatizadas) e as multinacionais (OLIVEIRA, 1999).

O fundador da empresa, muitas vezes, é considerado um arquiteto solitário, pois não recebeu direcionamento de como estabelecer seus negócios e assumiu a responsabilidade pelo sucesso da empresa e da família (DANCO; JONOVIC, 1995). Várias são as motivações que o impulsionam a empreender: autorrealização profissional, independência e liberdade pessoal, deixar de ser empregado para ser patrão, lançamento no mercado de um produto ou serviço novo, aumento da renda, independência financeira, percepção de uma oportunidade de mercado e exploração de um negócio que signifique um desafio (GARCIA, 2001; LEONE, 2005).

A partir da fundação, a empresa desenvolve sua cultura organizacional, que é formada a partir ao agrupamento de pressupostos básicos, estabelecidos e aceitos por um grupo (SCHEIN, 1985).

Para Johann e Vanti (2001), a cultura organizacional é influenciada principalmente pelo fundador da empresa, que deu a vida pela empresa e fornece a ela um modelo de atuação. Em função do seu sucesso na empresa e dos feitos considerados extraordinários, o fundador pode vir a ser considerado um mito organizacional.

Mas o que é um mito? O mito pode ser entendido como uma "representação coletiva muito simplista e muito estereotipada, comum a um grupo de indivíduos" (RUSS, 1994, p. 187). Surge no imaginário popular principalmente quando não se explicam acontecimentos de natureza física, de determinadas circunstâncias históricas e sociais.

Como em todas as empresas, o fundador, reconhecido como mito organizacional, deverá ser sucedido na empresa que criou, visando à continuidade de suas atividades. A sucessão é considerada um processo doloroso e traumatizante, na maioria das vezes (SILVA JÚNIOR, 2003). O percentual de sobrevivência das empresas familiares após a segunda geração é de, apenas 24%, o que confirma a atenção que o processo inspira (LEACH, 1993).

## **1.1 Problema de pesquisa**

Devido às dificuldades dos herdeiros para assumirem as funções deixadas pelo fundador, considerado mito organizacional, e aos conflitos no processo sucessório, o tema desta pesquisa centra-se no processo de sucessão do fundador. A metodologia de análise contemplou um grupo empresarial familiar localizado em Montes Claros (MG).

O grupo empresarial familiar pesquisados, com mais de 20 anos de existência, atua em diversos segmentos, como, indústria de fabricação de reboques, comércio de peças de automóveis e serviços especializados e comércio de peças elétricas automotivas. Seu mercado de atuação abrange os estados de Minas Gerais, Bahia, São Paulo e Goiás.

O fundador tem duas filhas e dois filhos, totalizando quatro herdeiros. Saiu de uma família simples e, com base em feitos extraordinários, considerados pelos herdeiros e funcionários, constituiu um grupo de empresas respeitado na cidade.

O grupo empresarial familiar convive com a participação da segunda geração na gestão.

Pelo exposto nesta Introdução, chega-se ao seguinte problema de pesquisa: Quais são os fatores que influenciam o processo de sucessão do fundador, considerado mito organizacional, de um grupo empresarial familiar?

## **1.2 Objetivos**

Analisar os fatores que influenciam a sucessão do fundador considerado mito organizacional de um grupo empresarial familiar localizado na região de Montes Claros (MG).

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

- a) Descrever a história da organização;

- b) Identificar fatos históricos considerados especiais ou marcantes relacionados à identificação do fundador como mito organizacional;
- c) Descrever normas, valores e comportamentos do fundador;
- d) Identificar os fatores que possam influenciar a sucessão do fundador considerado mito organizacional;
- e) Descrever as etapas e identificar o estágio do processo de sucessão, com base no modelo de Longenecker, Moore e Petty (1997);
- f) Descrever as características de cada membro da família e identificar os principais aspectos que os tornam potenciais sucessores;
- g) Analisar o grupo empresarial familiar sob os aspectos dos subsistemas família, propriedade e gestão, de acordo com o modelo tridimensional de desenvolvimento baseado em Gersick et al. (2006).

### **1.3 Justificativa**

Este trabalho se justifica em razão das contribuições que pretende oferecer à academia e à próprias empresas familiares, ao identificar os fatores capazes de favorecer ou dificultar os processos de sucessão, principalmente quando o fundador pode ser um mito para a organização.

Quando se realizou o levantamento bibliográfico sobre a temática, foram localizados muitos artigos e livros que abordam a questão da sucessão, porém, poucos focalizados no papel do fundador, considerado mito organizacional no processo de sucessão.

Segundo Waiandt e Davel (2008), só recentemente pesquisas na área da Administração começaram a apontar os aspectos subjetivos ligados à organização familiar, e não apenas à propriedade. Portanto, ao realizar este estudo, tem-se a expectativa de contribuir para a geração de conhecimentos relativos às empresas familiares que levem em consideração em suas análises não apenas os aspectos objetivos, racionais e legais, próprios das organizações, mas sim aqueles subjetivos e simbólicos, que regem as relações entre os atores sociais envolvidos nesses processos.

Espera-se, também, que empresas que estejam passando por processos de sucessão similares possam beneficiar-se dos conhecimentos gerados, podendo antecipar soluções.

O trabalho proposto também poderá propiciar à empresa pesquisada a possibilidade de identificar aspectos da situação do processo de sucessão, bem como os fatores e pontos do processo que merecem atenção. Os resultados poderão contribuir, de alguma forma, para a perpetuação do grupo empresarial familiar.

Este estudo compõe-se de cinco capítulos, incluindo esta Introdução, em que se apresenta o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e a sua estrutura. No segundo, descreve-se o referencial teórico. No terceiro, aborda-se a metodologia de pesquisa. No quarto, a descrição do contexto local e regional e da empresa, bem como a discussão e a análise dos resultados. No quinto, formulam-se as considerações finais. Seguem-se as referências e os adendos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se o referencial teórico que subsidiou a análise dos dados coletados.

### 2.1 Cultura organizacional

A sociologia define cultura como o conjunto acumulado de símbolos, ideias e produtos materiais associados a um sistema social, que pode ser a sociedade inteira ou apenas uma família. A cultura possui aspectos materiais e não materiais. Tudo que é feito e modelado ou transformado é material. Não material é o aspecto da cultura que inclui os símbolos, as atitudes, as crenças, os valores e as normas (JOHNSON, 1997).

A Antropologia considera a cultura como civilização, no sentido etnográfico mais amplo, ou o complexo, que inclui conhecimento, arte, crença, lei, moral, costumes e todas as capacidades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade (THOMPSON, 1995).

Para Schein (1985; 1992), a cultura organizacional reúne pressupostos básicos, inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo que aprendeu a lidar com problemas na adaptação interna ou externa, os quais foram suficientemente válidos e ensinados aos membros entrantes como a melhor forma de pensar, sentir e perceber mediante tais problemas.

Fleury e Fischer (1992) acrescentaram ao conceito de cultura organizacional uma dimensão política:

Conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribui significados, constrói a identidade organizacional, além de agir como elemento de comunicação e consenso, oculta e instrumentaliza as relações de dominação (FLEURY; FISCHER, 1992, p. 22).

Aktouf (1993) define assim a cultura organizacional é:

Um conjunto de evidências ou postulados compartilhados pelos membros da organização, dirigentes e empregados. Um cimento que mantém a organização como um todo, que lhe confere um sentido e engendra um sentimento de identidade entre seus membros (AKTOUF, 1993, p. 43).

As culturas organizacionais podem ser reforçadas, segundo Torquato (2001), por quatro elementos:

- a) Aspecto histórico - longos anos de existência da empresa geralmente produzem coesão grupal, apego aos costumes, às ordens e à solidariedade, gera vínculos com o passado e a sensação de ambiente familiar.
- b) Natureza técnica - produto ou serviço que as organizações produzem, quais as atitudes específicas e diferenciadas são adotadas pelos funcionários e qual a influência das atividades que exercem.
- c) Modelo de gestão - forma escolhida para gerir a organização, que são: autocrático, democrático ou familiar.
- d) Osmose geográfica - incorporação de culturas de outras empresas estabelecidas nas proximidades.

A cultura organizacional ainda pode ser percebida em termos de níveis, segundo Fleury e Fischer (1991):

- a) Nível dos artefatos visíveis: ambiente que compõe a organização, formas e padrões de comportamentos das pessoas e de seus objetos; possui facilidade para observar, mas é de interpretação mais difícil.
- b) Nível dos valores que conduzem o comportamento das pessoas: valores que aparecem na cultura ou que traduzem e justificam ser a razão do comportamento das pessoas; muitas vezes são racionalizações ou idealizações destes.
- c) Nível dos pressupostos inconscientes: que determinam como os componentes de um grupo entendem, refletem e sentem.

Motta e Vasconcelos (2002) destacam as possibilidades de se observar os seguintes elementos da cultura organizacional: prática de ritos coletivos; perpetuação de mitos

ou de histórias na organização; existência de tabus ou assuntos proibidos; normas de comportamento; valores emergentes do grupo organizacional; linguagem; atos simbólicos; e formas de expressão em geral.

Para Johann e Vanti (2001), a formação da cultura de uma organização é influenciada, principalmente, pelo fundador, em função do seu protagonismo na história da empresa. Pode ser considerado um herói ou mito organizacional, já que, em muitos casos, deu a própria vida à empresa, sacrificando a própria família e fornecendo-lhe um modelo de atuação.

No próximo item, abordam-se as características e motivações do fundador de uma empresa familiar, esclarecendo como e quando ele pode ser considerado um mito organizacional.

## **2.2 Fundador e mito organizacional**

A decisão de fundar uma empresa é influenciada por fatores externos, ambientais e sociais, conjugados com as competências pessoais do empreendedor, ou por um aglomerado de variáveis que, se estiverem bem sincronizadas, resultam em um novo negócio (DORNELAS, 2001), principalmente quando se tem recurso financeiro (GARCIA, 2001).

Em uma empresa familiar, destaca-se a figura do seu fundador, considerado um arquiteto solitário, que não observou códigos ou regulamentos no direcionamento de como estabelecer seu negócio. Se ele consegue ter sucesso com seu empreendimento, é dele todo o mérito e, também, a responsabilidade de continuar mantendo a empresa bem-sucedida (DANCO; JONOVIC, 1995).

O empreendedor pode ser considerado “uma figura complexa na mitologia cultural: parte aventureiro e parte desajustado, parte benfeitor e parte explorador, parte gênio e parte louco” (GERSICK et al., 2006, p. 141).

Para empreender, são muitas as motivações do fundador, apontando-se as mais importantes e frequentes: a) autorrealização profissional; b) desejo de



independência e liberdade pessoal; c) o desejo de deixar de ser empregado para ser patrão, lançamento no mercado de produto ou serviço novo; e d) aumento da renda e independência financeira.

Outro motivo importante é a percepção de uma oportunidade de mercado cuja exploração signifique um desafio (GARCIA, 2001; LEONE, 2005). Outra característica é o desejo por reconhecimento. O fundador busca os resultados por meio de grande disponibilidade e envolvimento no trabalho, inclusive a ponto de resistir à aposentadoria (BARRY, 1976).

O fundador da empresa, em função do seu sucesso e quando seus feitos são considerados extraordinários, pode vir a ser considerado um mito organizacional (JOHANN; VANTI, 2001).

No sentido grego, a palavra *mythos* possui relação com a narração pública dos feitos lendários de um grupo. Na visão antropológica, a narrativa pode ser considerada uma forma criada para enfrentar situações sem justificativas ou fora das questões do mundo real, tais como, conflitos, tensões e contradições (OLIVEIRA et al., 2008).

A mitologia surge da interseção da semiologia - como ciência das formas - e da ideologia - como ciência histórica. Assim, a história fornecerá à forma suas analogias, em cujas bases acham-se os arquétipos, que são modelos representados por deuses ou heróis, revelados em atos ou objetos. Em grupos ou comunidades tradicionais, os artefatos e as ações cotidianas só são considerados reais quando imitam ou repetem um arquétipo. A realidade, portanto, só se torna viável pela repetição ou pelo ritual de que participa. Tudo que foge de um modelo exemplar não é considerado pela organização, por não se perceber o propósito e sentido (BARTHES, 1985).

Uma segunda função do arquétipo diz respeito à abolição do tempo. Os personagens são lembrados à época da revelação de seus feitos. Desprezam-se, portanto, as condições do tempo, no que diz respeito à linearidade e à irreversibilidade, e são regidos apenas por ciclos. A história, considerando os

eventos e personagens singulares, não permanece muito tempo no processo de mitificação. Assim, um fato só é considerado contínuo na memória coletiva quando se torna um modelo mítico. A memória, incapaz de guardar o particular, retoma suas estruturas, categorias e arquétipos (ELIADE, 1969).

A perpetuação do mito se dá, de forma mais frequente, pela linguagem. Barthes (1985) considera que o mito representa uma forma de comunicação, como a história é adotada e mantida por meio de discursos, documentos, mensagens, fotografias etc.

O mito pode ser considerado gerador de representações da realidade que, a cada fase da criação histórica da organização, fornece o sentido para sua hierarquia mediante a introdução de uma remodelagem do significado original. As ideologias estabelecidas na fundação são alimentadas continuamente pelo mito, que, ao estabelecer novas roupagens, atualiza a história da empresa e alimenta as representações criadas na fundação. Com isso, o mito tende a repetir-se indefinidamente (CHAUÍ, 2004).

A transfiguração de fatos e pessoas em elementos míticos cria e mantém sua permanência social e organizacional. Entretanto, o custo principal está ligado ao menosprezo do particular, do identitário. Mitos e ritos se voltam ao começo absoluto, do momento inicial, à visão primária e à plenitude do momento atual, considerado contrário às referências históricas (ZIEMER, 1996).

Para Ziemer (1996), a função dos mitos na história humana é apaziguar as emoções e dar sentido às atividades e aventuras. Histórias de pessoas, nos tempos primórdios, eram contadas ao redor de uma fogueira e, mais do que servir para a diversão e ocupação do tempo, representavam uma forma de congregar pessoas em função de determinados atores, audiência ou narradores.

ZIEMER (1996) ressalta que a verdade de um mito ou história sempre teve como base critérios subjetivos: aceitação e coerência. O autor apresenta duas maneiras de entender o mundo e de trabalhar a realidade: primeira, de ordem paradigmática, justifica as experiências levando em consideração as questões racionais, provas

concretas e observações empíricas; e, segunda, de caráter narrativa, volta-se para as necessidades, os desejos e as metas das pessoas.

Na primeira forma, baseada em questões científicas, não importa se as pessoas aceitam ou não os resultados. Já na segunda, o mito é envolvido, pois pode ter a função de amenizar tensões dos grupos geradas ao longo do tempo (ZIEMER, 1996).

As relações dentro de um grupo social seriam desorganizadas, instintivamente agressivas e paranoicas, com ações destrutivas. Os mitos, muitas vezes, são considerados o suporte de uma organização, mesmo em decadência, mas que precisam ser mantidos pelos que detêm o poder (ZIEMER, 1996).

Os mitos pessoais, normalmente, surgem da interação das tendências inatas de cada pessoa, das suas experiências de vida, e são criados inconscientemente e de forma espontânea (ZIEMER, 1996). A evolução desses mitos se dá, segundo Ziemer (1996), com base em cinco princípios básicos:

- 1) Está ligado às constantes alterações das experiências humanas, que, com isso, ocasionam mudanças de objetivos, desejos e necessidades.
- 2) Considera que as divergências internas e externas compõem os indicadores naturais. Quando os mitos direcionadores já não satisfazem às novas necessidades organizacionais, tornam-se obsoletos, e é preciso mudá-los.
- 3) Explica que o conflito entre os mitos direcionadores possui duas polaridades: de um lado, os mitos antigos, normalmente, resistentes às mudanças, que se formaram em outros contextos dentro da história e que buscam manutenção; e de outro, os mitos emergentes, que são capazes de se expandirem em dimensões não atendidas pelos mitos do passado, os quais nascem, justamente, da obsolescência do mito antigo, mas ainda são bem limitados, pois sua estrutura foi criada pelo mito antigo.
- 4) Estabelece que do conflito entre os mitos emergentes e antigos surge um mito novo, o qual integra a inovação do mito emergente com o realismo do

mito anterior. Nestes conflitos surge uma nova visão do mundo, com percepções e sentimentos mais atuais.

- 5) Considera o reaparecimento de velhos conflitos entre os mitos antigos e os novos, gerados, principalmente, pela não resolução no passado. Eles interferirão na capacidade de geração de resultado da organização.

O mito pode ser considerado o principal suporte da cultura organizacional no sistema capitalista. Ele também é necessário para mobilizar públicos específicos em torno da imagem de uma instituição, promovendo a identidade coletiva em prol dos objetivos organizacionais (BAITELLO, 2004).

Do mesmo modo que os mitos coletivos orientam uma cultura, os mitos organizacionais exercem a mesma função em empresas e corporações, conferindo significância àquilo que acontece em um ambiente de trabalho. Representam os pressupostos subconscientes e de pensamento comuns nas empresas. Os mitos relatam as melhores práticas ou, ainda, as únicas formas de trabalhar pessoas, recursos e tecnologias em prol de objetivos empresariais, tanto no presente quanto no futuro (ZIEMER, 1996).

Uma das funções exercidas pelo mito organizacional é a de decodificador, ou filtro, dos valores apresentados pela sociedade, de alterações que a tecnologia produz e do desenvolvimento nos costumes sociais. A transformação só penetra na organização pelos paradigmas do seu mito, que, com base nas crenças e nos valores pessoais, referenciam a mudança de postura dos funcionários (JOHANN; VANTI, 2001).

Ziemer (1996) complementa que os mitos organizacionais possuem funções de organização e estruturação, tais como: definir rotinas e regras; analisar eventos passados e apontar soluções no presente e futuro; diminuir incertezas e complexidades; ajudar na definição de uma identidade corporativa; e fazer cumprir os compromissos com ideais e valores da empresa.

Todavia, nem sempre esses mitos organizacionais considerados heróis utilizam seu poder de forma carismática. Alguns demonstram ser insensíveis e de

relacionamento difícil. Contudo, os mitos organizacionais despertam confiança pela magnitude de suas realizações. Pode ser que o que é falado sobre o mito e suas realizações não corresponda a comportamentos e fatos realmente acontecidos e verdadeiros (JOHANN; VANTI 2001).

Diante do exposto, o conceito base adotado neste trabalho é que o mito organizacional, geralmente o fundador, pode ter a figura de um herói, alguém que deu alma e vida à organização e propiciou um modelo de trabalho. Contudo, apesar de demonstrarem ser pessoas de relacionamento difícil, despertam a admiração e a confiança pelas suas conquistas na empresa (JOHANN; VANTI, 2001).

Os mitos organizacionais podem ser os maiores responsáveis pelas mudanças na empresa. Sua forma de atuação baseia-se no estilo de cada liderança e dos mitos centrais.

Ziemer (1996) apresenta então quatro estilos:

- a) Analítico: baseia-se em dados empíricos, utilizando-os para definir procedimentos. De caráter totalmente racional, é controlado por um grupo ou líder unilateralmente.
- b) Participativo: utiliza o consenso das pessoas do grupo, apoiando-se em análises empíricas, com a implantação de mudanças democráticas e compartilhada;
- c) Imperativo: origina-se da autoridade ou do carisma dos seus líderes.
- d) Emergente: resulta de uma nova ideia apresentada por um líder ou grupo relevante.

Os mitos organizacionais podem evoluir de acordo com o ciclo de vida da empresa. O Quadro 1 apresenta os estágios do mito no ciclo de vida organizacional, as situações da empresa e cada estágio da evolução do mito.

Quadro 1 - Estágios do mito no ciclo de vida organizacional

Estágio mítico	Situação da empresa	Evolução do mito
I. Desenvolvimento	Crescimento rápido, grande lucratividade, futuro garantido; nenhuma competição real.	O mito tem sucesso em dirigir as decisões e a estratégia da empresa. "Mito do desenvolvimento".
II. Maturação	Diminuição do crescimento, mas ainda reconhecida como líder. Alguma competição.	Coesão entre os mitos e a identidade da empresa. "Mito sólido".
III. Declínio	Competição acirrada. Diminuição dos lucros. A missão (mito antigo) impede a mudança.	Conflito entre os mitos vigentes e os mitos emergentes. "Conflito entre os mitos".
IV. Reformulação	Mudança de direção.	Reformulação dos mitos para abrir novas possibilidades. "Mudança do Mito".

Fonte: Ziemer, 1996, p. 52.

Analisa-se em qual fase a organização se encontra e em qual, possivelmente, o mito se localiza, para antever situações, conflitos e mudanças. Na primeira fase, está se desenvolvendo, principalmente no momento crucial da empresa, que corresponde a seu crescimento. Na segunda fase, de maturação, a identidade da empresa e do mito entram em coesão, e o mito se solidifica. Na terceira fase, de declínio, a empresa passa por forte competição, os lucros são baixos e, com isso, mitos emergentes podem surgir e entrar em conflito com os mitos vigentes. Na quarta fase, de reformulação, a empresa busca a mudança de direção ou a adequação e, com isso, podem ser reformulados os mitos, devido às novas possibilidades da organização.

Quando uma organização possui um membro de uma família como fundador controlador da propriedade deste negócio, envolvimento de um ou mais membros nos níveis hierárquicos mais altos ou o desejo de dar continuidade aos negócios para a segunda geração, esse empreendimento pode ser considerado uma empresa familiar (GERSICK et al., 2006). Diante de sua importância para este estudo, detalham-se na próxima seção seus conceitos e características principais.

### 2.3 Empresa familiar: conceitos e características

O estudo das empresas familiares teve início nos anos 1960 e 1970, com poucos artigos. Esses primeiros clássicos focalizavam problemas típicos, como, nepotismo,

rivalidade entre gerações e irmãos e administração não profissional (GERSICK et al., 2006).

Donnelley (1964) apresentou as principais vantagens da gestão na empresa familiar:

- a) facilidade de obter recursos administrativos e financeiros, mediante o sacrifício familiar;
- b) entrosamento entre a empresa, sua comunidade empresarial e sociedade em sua totalidade, principalmente pela admiração causada pela família proprietária;
- c) lealdade e dedicação como parte de suas condições internas;
- d) proprietários e gestores realmente comprometidos com o futuro da organização;
- e) predisposição em atender às responsabilidades sociais, muito pelo interesse em fortalecer o prestígio da família empresária; e
- f) relação coerente e persistente entre as regras administrativas e os objetivos da empresa.

Há vários conceitos que precisam ser levados em conta na definição de empresa familiar: a) participação na gestão dos negócios da família há pelo menos duas gerações; b) vínculo do sobrenome com os aspectos emocionais e afetivos e as características histórico-organizacional; c) integração entre os membros, que age a favor da confiança entre os participantes do negócio e a família proprietária e o histórico da organização, a necessidade de fidelidade, da qualidade do caráter, da efetivação de um idealismo direcionado para a participação da organização familiar na sociedade em que participa (GRZYBOVSKI; OLIVEIRA, 2006).

Grzybovski e Oliveira (2006) reforçam que, por ser familiar, fica implícita a participação de dois ou mais integrantes da família nas atividades rotineiras da organização, podendo ser como dono ou como gestor principal. A importância e a abrangência dessa participação podem mudar de uma organização para outra, mas o que corresponde aos valores e as crenças da família está sempre presente, enfatizando o conceito de empresa familiar.

Bernhoeft (1989) apresenta como pontos importantes: a contiguidade entre a empresa e o núcleo do poder; a condição de tomar decisões rápidas; condição favorável para introduzir mudanças na estrutura; e rapidez no estabelecimento de parcerias tecnológicas.

Para Bornholdt (2005), uma empresa familiar é identificada quando apresenta um ou mais destes fundamentos:

[...] a) o controle acionário pertence a uma família/ou a seus herdeiros; b) os laços familiares determinam a sucessão do poder; c) os parentes se encontram em posições estratégicas como na diretoria ou no conselho de administração; d) as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família; e) os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam; f) ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa (BORNHOLDT, 2005, p. 34).

Segundo Gersick et al. (2006), uma empresa para ser considerada familiar, precisa ter algumas características: sua propriedade deve ser controlada por uma ou mais famílias que detêm a maior parte do capital; o fato de os componentes da família possuírem participação no gerenciamento da empresa, principalmente nos níveis hierárquicos mais elevados; e dar continuidade à gestão dos trabalhos começados pela família pela segunda geração.

Neste estudo, adota-se a definição de Gersick et al. (2006), por considerar as dimensões gestão, propriedade e família. Assim definido, é importante destacar outros fatores próprios deste tipo de organização na relação com a família.

As empresas familiares existem por dois motivos, basicamente: a sustentabilidade da família; e a lucratividade para a sobrevivência dos negócios. Pela diferença dos objetivos, no curto prazo, o melhor para a família pode não ser o melhor para o negócio. Podem acontecer harmonia ou conflito entre os dois motivos; mas é improvável que sejam idênticos (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

As empresas familiares, em grande parte, são formadas por uma pessoa, por casais que juntam suas economias, por irmãos e irmãs que prosseguem com o negócio dos pais ou por parentes que buscam implantar uma empresa familiar (GERSICK et al. 2006).



Os fatos importantes da vida familiar e da empresa têm consequências nas duas partes que impactam sua melhoria. Por isso, a empresa familiar é identificada pelo contexto vivido por ela ou pelos componentes da família, principalmente pelo fundador e seus descendentes (LIMA, 2003).

As empresas familiares empregam milhares de pessoas e são as que menos desempregam em épocas de recessão. Elas aquecem a economia local e a nacional, com boa administração e grande movimentação financeira (GOMES; MILITÃO, 2005),

No cenário mundial, este tipo de empresa é de grande importância, principalmente pela sua presença e abrangência em todos os países. A perpetuação e o crescimento das empresas familiares tornaram-se imprescindíveis para a economia global, como salientam Vásquez, Díaz e Cassilas (2007):

[...] embora não existam números precisos, não há dúvida de que as empresas familiares constituem a base do tecido empresarial de grande parte da economia do mundo. O que há são apenas estimativas, mas todas elas coincidem em um ponto fundamental: a maioria das empresas privadas é familiar e o peso delas na economia é esmagador (Vásquez; Díaz; Cassilas, 2007, p. 16).

Gersick et al. (2006) reforçam que

[...] mesmo as estimativas mais conservadoras colocam a proporção destas empresas entre 65% e 80% do total mundial. As empresas familiares geram metade do Produto Nacional Bruto (PNB) dos Estados Unidos e empregam também metade de sua força de trabalho (GERSICK et al., 2006, p. 2).

Leone (2005) complementa que das 500 companhias americanas bem-sucedidas mais de um terço é de natureza familiar.

A importância das empresas familiares para os aspectos social e econômico é comprovada por diversas pesquisas, como a de Bortoli Neto (2001), que indica que o segmento das micro e das pequenas empresas composto, praticamente, por empresas familiares, é responsável por 21% do Produto Interno Nacional (PIB), empregando 70% da força de trabalho no Brasil.

Este tipo de empresa possui características importantes, como: cuidado com o risco e endividamento menor; maior divisão do resultado financeiro apurado entre os acionistas; e interesse no prosseguimento do negócio, importante para a reputação pessoal dos líderes (WARD, 2006).

Oliveira (2006) destaca outras características importantes das empresas familiares no Brasil:

- a) forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares;
- b) laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- c) valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- d) exigência de dedicação;
- e) postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos;
- f) dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional;
- g) jogos de poder em que, muitas vezes, mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa (OLIVEIRA, 2006, p. 20).

Para Silva Júnior (2003), a representatividade e a importância das empresas familiares para as economias mundiais são resultados da união de duas instituições seculares – a família e a empresa. Obrigatoriamente, ao longo de sua vida, sobrevivendo, passam por processos sucessórios. Daí a necessidade de aprofundar nos estudos ligados à gestão deste tipo de organização.

Bornholdt (2005, p. 19) destaca a interferência da gestão da empresa familiar em outras dimensões, tais como, no sistema familiar, na sociedade e na empresa: “o governo da empresa familiar possui peculiaridades que vão além da administração dos sistemas família, sociedade, empresa e todas as suas interrelações nos campos”. Tais peculiaridades são: a cultura organizacional, o processo sucessório e a governança da empresa e da família.

Para aumentar sua chance de perpetuação no mercado, a empresa familiar tem substituído o protecionismo e o paternalismo por uma forma de gestão mais adequada a esses novos tempos, considerando as influências dos ambientes interno e externo, seu tempo de vida e as necessidades familiares (STAUDT, 2006).

O autor citado aborda, ainda, como pontos negativos da gestão familiar: a mistura entre gestão e propriedade; inexistência de planos claros de obtenção de objetivos; embates pelo poder; prioridade pelas necessidades pessoais; e obscuridade quanto à vocação da empresa.

Bernhoeft (1989), Petry (2005) e Bornholdt (2005) relatam que a condição de perpetuação das empresas familiares seria pequena, dadas as especificações citadas acima. No entanto, simultaneamente, Petry (2005 p. 25) propõe que alguns empresários “cientes dos riscos resultantes destas falhas, elejam e qualifiquem seu sucessor para assegurar a sobrevivência do empreendimento também quando não mais o liderarem”

#### **2.4 Sucessão em empresas familiares**

É necessária a atenção para o processo de sucessão nas empresas familiares, pois, de acordo com Vidigal (1996, p. 17), “no Brasil, as grandes fortunas e as grandes empresas não duram mais do que três gerações ou, no máximo, quatro”.

Existe um padrão histórico pelo qual a empresa passa uma fase inicial de crescimento e expansão sob controle do seu criador. Em seguida, vem a segunda geração, que o autor chama de “administradores do sucesso”. A empresa continua tendo lucro, indo bem e pode até ser líder de mercado, mas não inova. Os administradores estão satisfeitos e não querem mudar a fórmula que deu certo até então. A terceira geração é a dos administradores da estagnação. A empresa tende à decadência, briga com concorrentes mais competentes e criativos, com produtos ou serviços melhores e os gestores têm dificuldades de restabelecer uma rota, tendendo ao declínio, que pode acabar com sua venda ou falência (VIDIGAL, 1996).

A sucessão é considerada um processo doloroso e traumatizante, na maioria das vezes. Após o processo sucessório, a transferência do poder se desloca de uma geração para outra e quem assumiu tende a não ter o mesmo empenho que seu antecessor, comprometendo a sobrevivência do empreendimento familiar (SILVA JÚNIOR, 2003).

De acordo com Ricca (1998), os pontos críticos de uma sucessão são:

- a) escolha dos sucessores;
- b) comparação das características do sucedido com as do sucessor em relação ao exigido pela empresa; e
- c) associação do sucesso da empresa com a imagem do fundador.

O processo sucessório envolve o patrimônio da família, a continuidade da atividade profissional iniciada pelo pai e a saída da geração mais velha, que comandava o negócio até então. Numa perspectiva teórica, sabe-se que, dependendo da forma, a sucessão poderá acontecer de maneira pacífica e organizada ou de maneira turbulenta e desajustada, podendo conduzir a empresa ao sucesso ou ao fracasso (JUCHEM; BOSCARIN; CÉSPEDES, 2008).

Aproximadamente 20% das empresas familiares apresentam graves problemas de sucessão, que podem durar até quatro anos para serem solucionados. Isso gera problemas financeiros, podendo ocasionar a falência. Por isso, toda atenção neste período de turbulência é necessária, para que o processo aconteça da forma mais positiva (GOMES; MILITÃO, 2005).

Lodi (1998) considera que, para uma sucessão ser bem-feita, é importante que esteja planejado o afastamento do seu fundador. O êxito de um processo sucessório depende de como a família e os sucessores foram preparados para gerir os negócios e a família, em uma situação de poder e riqueza. Um fator que merece atenção é o afastamento do presidente, principalmente se este está bem resolvido consigo. Se não estiver, tenderá a retardar a decisão ou, ainda, interferir quando já estiver fora do comando. O ideal, então, é prever um plano de três a cinco anos antes do afastamento do fundador. É fundamental que o tempo de preparação seja o maior possível, pois isso favorece a flexibilidade estrutural no período da transação (LODI, 1998).

Para a sucessão, é fundamental que a empresa observe alguns tópicos que facilitam o processo sucessório, evitam tensões entre as partes e podem proporcionar o sucesso empresarial curto e no longo prazo, conforme Salas (2000):

- a) formulação da visão familiar de cinco a 10 anos;
- b) formulação de um plano estratégico;
- c) elaboração de um protocolo com códigos de conduta, de forma que se classifique a regra regularizadora das relações entre a família e a gestão, a administração e a propriedade da empresa;
- d) determinação dos critérios para a eleição dos sucessores;
- e) estrutura jurídica futura da sociedade que facilite a continuidade da empresa, seja uma *holding* familiar ou outro tipo de estrutura;
- f) formalização de uma estrutura de administração que compreenda os desejos tanto familiares como de administração; e
- g) a realização de encontros familiares periódicos.

O processo de sucessão em uma empresa familiar foi considerado por Longenecker, Moore e Petty (1997) como contínuo. Portanto, a família deverá iniciá-lo o quanto antes, como mostrado do Quadro 2, estágios do processo de sucessão e suas descrições:

Quadro 2 - Estágios do processo de sucessão e suas descrições

Estágio	Identificação	Descrição do estágio
Primeiro	Pré-empresarial	O sucessor fica a par de informações sobre a empresa e onde atua; ainda neste estágio, o sucessor recebe orientação sem planejamento.
Segundo	Introdutório	O sucessor tem acesso à forma como a empresa se comunicar no negócio e conhece os detalhes ambientais.
Terceiro	Funcional-introdutório	O sucessor atua como funcionário em parte do tempo. A atividade na empresa se torna mais exigente (abrange a formação profissional e, talvez, o trabalho em outras organizações).
Quarto	Funcional	O sucessor exerce atividades em tempo total. Considera os cargos inferiores ao gerencial.
Quinto	Funcional avançado	O sucessor apropria-se do cargo gerencial, o qual abrange os cargos na empresa que antecedem o cargo do fundador.
Sexto	Início da sucessão	O sucessor assume o lugar do fundador (abrange o tempo que o sucessor assume legalmente a empresa).
Sétimo	Sucessão madura	O sucessor atua como o responsável superior pela empresa.

Fonte: Longenecker, Moore e Petty (1997), elaborado pelo autor

A descrição dos estágios da sucessão possibilita identificar em qual a empresa se encontra, o que permite analisar se essas recomendações estão sendo seguidas.

Segundo De Vries<sup>1</sup> (1988, citado por SCHEFFER, 1995), durante a transição dos gestores podem aparecer vários conflitos psicológicos em três momentos. No primeiro, o gestor enxerga a necessidade da aposentadoria, mas teme a morte e a perda do poder, além do receio de se acabar algo que demandou um bom tempo de sua vida para construir. No segundo estágio, ao escolher o sucessor, pode aparecer o receio de este não ser bem recebido pelos funcionários. No terceiro estágio, o sucessor assume o controle da empresa e aparecem os sentimentos de nostalgia em relação ao passado. Durante o processo de mudança, o gestor antigo não aceita a realidade e a necessidade do processo.

Lodi (1998) lembra que no processo sucessório o filho sucessor tem a responsabilidade de ajudar o pai a enfrentar sua “crise existencial” e mantê-lo numa condição emocionalmente tranquila para entrar na velhice, devendo ajudá-lo na busca de uma retirada estratégica e honrosa do fundador.

Segundo Costa e Luz (2003), o sucessor não deve buscar imitar o fundador nem pode querer provar que tudo feito no passado estava errado e que possui uma condição melhor de enxergar o negócio. Suas ações devem estar voltadas para a continuidade de um negócio que começou com alguém há muito tempo, o qual dedicou sua vida e alcance pontos positivos, que precisam ser preservados, reprogramando aquilo que precisa ser melhorado. É incontestável a necessidade do apoio dos funcionários que exercem influência e algum tipo de poder na empresa, facilitando a mudança de geração e o conseqüente gerenciamento da empresa.

A escolha da pessoa que assumirá os negócios, normalmente, é realizada a partir de questões subjetivas, que têm como fatores-chave a confiança mútua e o relacionamento pessoal. Os fatores ligados à competência técnica e à capacidade de liderança, na maioria das vezes, ficam em segundo plano na escolha para a sucessão (GUEIROS; OLIVEIRA, 2000).

---

<sup>1</sup>DE VRIES, M. K. Desafios e riscos ao se dirigir uma empresa familiar. In: ÁLVARES, E. et al. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte/MG: Fundação Dom Cabral, 2003.

Bayad e Barbot (2002) esclarecem que os aspectos mais importantes da transmissão gerencial estão no processo de aprendizagem e formação dos herdeiros potenciais. Para isso, abordam algumas condições que precisam ser atingidas pelo sucessor, tais como, aceitabilidade, credibilidade, legitimidade e liderança. Para os autores, o que gera a confiança para que haja a transmissão patrimonial é a aceitabilidade do sucessor que partilha da cultura da empresa, além da credibilidade quanto a sua competência reconhecidas para dirigir a empresa.

A aceitabilidade pelo sucessor pode ser facilitada pelas experiências do herdeiro na família e aquelas conquistadas ao acompanhar o fundador na empresa, que são essenciais para que aceite assumir o controle da empresa (BAYAD; BARBOT, 2002).

A credibilidade pode ser conseguida quando o sucessor é estimulado a atuar na gestão do negócio e a analisar, planejar e executar sua expansão e estabilidade no mercado. Com isso, essa experiência passa a desenvolver e demonstrar competências técnicas e relacionais consideradas importantes para assumir a gestão da empresa (BORGES; CARVALHO; LIMA 2007).

A aceitabilidade e a credibilidade são requisitos que reforçam a legitimidade do sucessor. À medida que está se desenvolve, cresce nele a confiança em se mesmo, passando e a confiar nos funcionários da empresa. Contudo, observa-se a construção de sua própria liderança quando aprende sobre como a empresa lida com os negócios sob uma perspectiva estratégica. O herdeiro necessita ter competência e condições para ser o sucessor do fundador, propiciando a continuidade e estabelecendo novas visões de futuro, sem colocar em risco o patrimônio (BORGES; CARVALHO; LIMA 2007).

O sucessor, para assumir uma empresa, também precisa apresentar algumas características empreendedoras, que, segundo Dornelas (2009), foram observadas em empresários de sucesso, as quais podem ser importantes para quem quer assumir um novo empreendimento:

- a) Assumir riscos conscientemente e ter coragem de enfrentar desafios; buscar por si só os melhores caminhos.
- b) Identificar as oportunidades que estejam disponíveis no mercado e obter estratégias corretas para que o negócio se torne viável ou atinja um objetivo.
- c) Obter conhecimento sobre o negócio, setor, estratégias etc. Quanto maior o conhecimento, maior a possibilidade de sucesso.
- d) Possuir senso de organização e capacidade de administrar os diversos recursos, humanos, financeiros, materiais etc. da melhor forma possível.
- e) Tomar decisões, processo que requer a busca de informações, estudo do contexto, análise das alternativas e, por fim, a decisão pela solução conveniente. Esta constitui uma das características mais complexas e exige mais do sucessor.
- f) Liderança para saber determinar as metas, conduzir atividades, combinar formas e processos pragmáticos, propiciar a sua equipe de colaboradores as informações sobre os objetivos e como realizá-los, além de favorecer o relacionamento entre todos em volta do negócio da empresa
- g) Dinamismo diante da rotina, ser um inconformado e buscar sempre objetivos e novas maneiras de atingi-los.
- h) Otimismo para passar para outras pessoas uma visão positiva da vitória e enxergar além das dificuldades.
- i) Tino empresarial como o conjunto de todas as características, sempre com qualidade e intuição de quem sabe fazer bons negócios.

As características necessárias ao sucessor, segundo Dornelas (2009), revelam a importância de que este tenha a oportunidade de testá-las ou, ainda, de desenvolvê-las. Um bom momento é durante os estágios da entrada do sucessor, ressaltados por Lodi (1989).

Para que o sucessor possa chegar ao topo do organograma na empresa, Lodi (1989) sugere vários estágios, visando à melhor preparação para se assumir o controle total da organização:



- a) Começar por baixo, trabalhando com afinco, de forma produtiva e reveladora de desempenho.
- b) Aprender fazendo, já que não se pode conhecer o como administrar realmente nas escolas.
- c) Crescer a partir da área operacional, acumulando em sua história as responsabilidades e as promoções.
- d) Subir rápido para a direção, com energia e maturidade, podendo desfrutar dessa posição.
- e) Aumentar seu currículo por meio de experiências nas diversas áreas;
- f) Começar por empresas de menor porte, para galgar o progresso.
- g) Procurar formação universitária contínua.
- h) Familiarizar-se com os caminhos do poder, dentro e fora da empresa;
- i) Buscar a participação em órgãos de classe.
- j) Dar importância à cultura, com programas de leituras, viagens etc., entre outras.

Segundo os autores citados nesta seção, ter o perfil correto e preparar-se para o processo de sucessão colaboram para o sucesso da continuidade da empresa familiar. Ajuda ainda mais nesse processo quando se é analisado pelo modelo tridimensional de desenvolvimento de Gersick et al. (2006): propriedade, família e gestão, tratado nas próximas seções.

## **2.5 Modelo tridimensional de desenvolvimento**

Ocorreu um grande desenvolvimento nos estudos das empresas familiares após a publicação do Modelo de Dois Sistemas, por Davis e Tagiuri (1989)<sup>2</sup>, citados por Gersick et al. (2006), no princípio da década de 1980. Nesse modelo são apresentam-se dois subsistemas superpostos, que compõem as empresas familiares, a família e a gestão, que são constituídos por regras, normas, princípios e valores específicos em cada um.

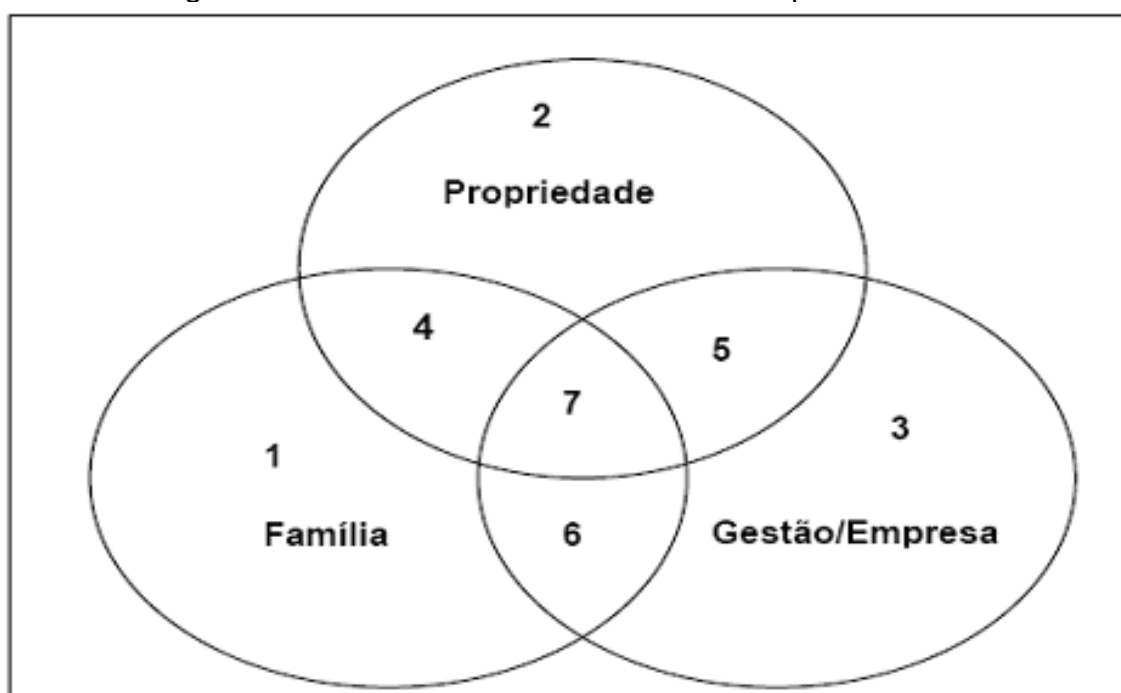
---

<sup>2</sup> DAVIS, J; TAGIURI, R. **Life Stages and father-son work relations**. Santa Barbara: Owner Management Institute, 1989.

Para Gersick et al. (2006), as questões críticas empresariais aumentam devido às coincidências de papéis nos dois subsistemas. Por exemplo, uma mesma pessoa pode assumir a função de pai e, também, de gestor, que precisa suprir as necessidades da organização e da família simultaneamente. Daí a necessidade de diferenciar propriedade de gerenciamento na empresa familiar. O estudo dos dois círculos evidenciou essas diferenças e retratou com maior precisão as empresas familiares.

Gersick et al. (2006) confirmam o modelo de Dois Sistemas e complementam “muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares têm mais a ver com a distinção entre proprietários e gerentes do que entre família e gestão como um todo”. Eles desenvolveram o Modelo de Três Círculos (M3C), que adiciona a dimensão propriedade ao Modelo de Dois Círculos (FIG. 1).

Figura 1 – O Modelo de Três Círculos da empresa familiar



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

Toda pessoa pode ser identificada em um dos sete setores que formam a inter-relação dos círculos acima apresentados. Sua localização no círculo correspondente está vinculada ao papel que ocupa na empresa, na família e na propriedade, possibilitando a presença em um, dois ou círculos. No setor 1 estão os familiares sem atuação na gestão e na propriedade; no setor 2, os sócios-proprietários que não

participam da gestão e não são familiares; no setor 3, os gestores que não são proprietários e não pertencem à família; no setor 4, os familiares proprietários sem atuação na gestão da empresa; no setor 5, os proprietários gestores não pertencentes à família; no setor 6, os gestores familiares que não são proprietários; e no setor 7, os familiares que atuam como gestores e proprietários.

Para Davis (2003, p. 98), o Modelo de Três Círculos assume a tarefa de “descobrir, entre outras coisas, a fonte dos conflitos interpessoais, as prioridades e as limitações das empresas familiares”.

Segundo Gersick et al. (2006, p. 7), explicam que o modelo “ajuda todos a verem como o papel organizacional pode influenciar no ponto de vista de uma pessoa; os conflitos de personalidade não são a única explicação”. Ao reconhecer a responsabilidade de cada indivíduo inserido nos três círculos, apresentam-se mais claros o diagnóstico dos conflitos, os interesses e as expectativas dos componentes nas diversas posições do sistema, como exemplificam os autores:

Uma pessoa no setor 4 (membro da família/proprietária/não funcionária) pode querer aumentar os dividendos, sentindo que isso é uma recompensa legítima para os membros da família e um retorno razoável sobre o investimento para ela como proprietária. Por outro, uma pessoa no setor 6 (membro da família/funcionária/não proprietária) pode não querer aumentar os dividendos para reinvestir numa expansão, que poderá criar melhores oportunidades de avanço na carreira (GERSICK et al., 2006, p. 7).

A partir do modelo de Três Círculos, Gersick et al. (2006) utilizam-se da dimensão temporal para modificar uma imagem sem movimento em uma de natureza dinâmica. Para Gersick *et al.* (2006, p. 105), “é mais útil transformar o Modelo de Três Círculos em um modelo centrado no desenvolvimento, no qual cada um dos três subsistemas passa por uma sequência de etapas ao longo do tempo”. Assim, surge o Modelo Tridimensional como um desenvolvimento do Modelo de Três Círculos (VÁSQUEZ; DÍAZ; CASSILAS, 2007).

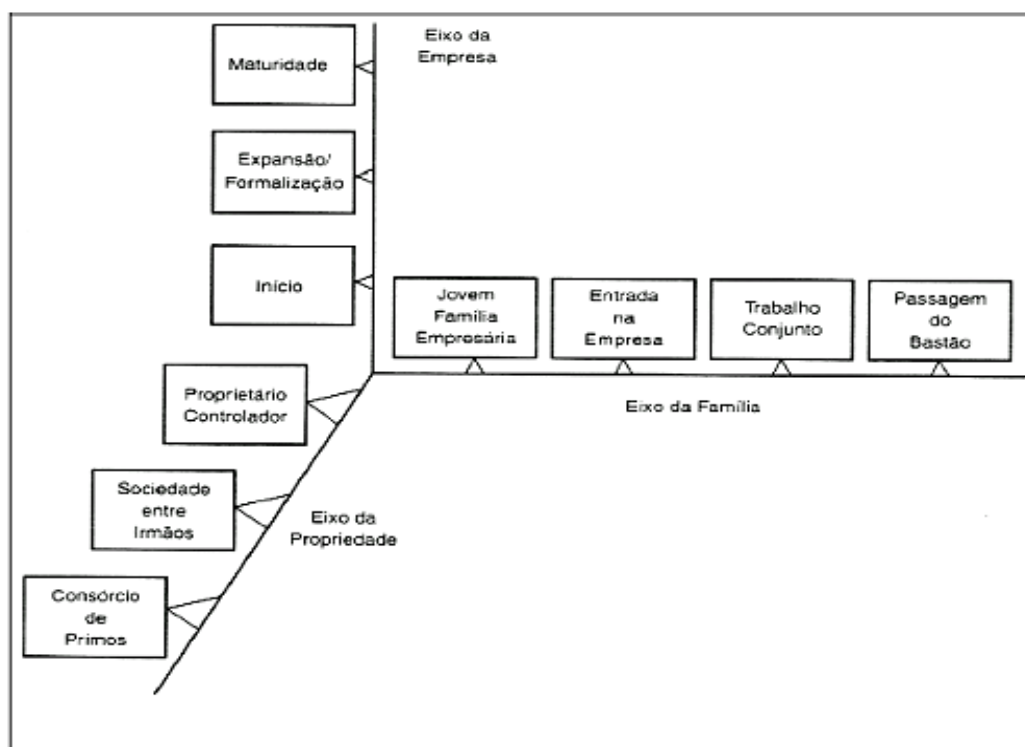
Gersick et al. (2006, p. 16) ressaltam a importância do acompanhamento no transcorrer do tempo, pois “muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo e envolvem mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade”.

Segundo Gersick *et al.* (2006), o maior benefício do modelo está em

[...] prover uma estrutura previsível para o desenvolvimento de empresas familiares ao longo do tempo, em cada dimensão, e em sugerir como reconhecimento do estágio atual - e a combinação de estágios entre propriedade, família e empresas - ajuda-nos a analisar as dinâmicas de qualquer empresa familiar (GERSICK *et al.*, 2006, p. 7).

A FIG. 2 representa as três dimensões: propriedade, família e gestão/empresa. Cada uma possui uma visão específica de desenvolvimento, compreendendo uma sequência de estágios. O progresso de cada uma influencia as demais. Cada dimensão possui sequência e ritmo próprios. Determinadas empresas familiares podem progredir mais no eixo da propriedade; outras, na gestão/empresa; e outras, na família (GERSICK *et al.*, 2006, p. 18).

Figura 2 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento



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

À medida que se movimenta em qualquer dimensão para um novo estágio, a empresa adota novas características e posturas (GERSICK *et al.*, 2006).

As dimensões família, gestão e propriedade passam por estágios independentes. Propriedade divide-se em três fases - proprietário controlador, associação de irmãos

consórcio de primos; família, quatro fases - família empresária jovem, entrada para a empresa, trabalho em conjunto e transferência de poder; e empresa, com três fases - momento da fundação, processo de expansão e de formalização e maturidade.

No Modelo Tridimensional de Desenvolvimento, a dimensão família está condicionada ao processo natural de envelhecimento de seus componentes. Trata-se do desenvolvimento da estrutura e da relação interpessoal da família. A dimensão propriedade revela as alterações feitas de uma geração para outra, saindo de um único fundador passando para vários proprietários. A dimensão empresa começa pela fundação, depois pela expansão, chegando à formalização (GERSICK et al., 2006).

Para cada uma das dimensões - propriedade, família e empresa, há características e desafios mais relevantes, trabalhados em seus estágios, que fazem parte da base teórica e conceitual para as empresas familiares. É considerada válida a compreensão pela família a respeito desses desafios do desenvolvimento, para que possa se preparar para situações críticas no futuro (GERSICK et al., 2006).

Nas próximas seções, apresentam-se, de forma resumida, os obstáculos presentes em cada estágio das dimensões propriedade, família e empresa e seus indicadores.

### **2.5.1 Desenvolvimento da dimensão propriedade**

O modelo apresentado no Quadro 3 aborda o desenvolvimento da dimensão propriedade. Gersick et al. (2006) apresentam três tipos de estrutura: empresas com proprietário controlador; sociedade entre irmãos; e consórcio entre primos. Os autores reforçam, ainda, que cada mudança na estrutura de propriedade provoca alterações correspondentes nas dinâmicas da empresa e da família.

Quadro 3 – Desenvolvimento da dimensão propriedade

Dimensões	Estágio	Desafio	Indicador
Propriedade	Proprietário controlador	Capitalizar.	Estabelecimento de fonte de financiamento – recurso próprio ou de terceiros.
		Equilibrar o capital acionário.	Concentração de autoridade – líder único.
		Escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração.	Realização de um planejamento patrimonial – distribuição do patrimônio.
	Sociedade entre irmãos	Desenvolver um processo para a partilha do controle entre os proprietários.	Implementação do planejamento patrimonial escolhido.
		Definir o papel dos sócios não funcionários.	Existência de um conselho de administração.
		Reter o capital.	Estabelecimento de financiamento – recurso próprio ou de terceiros.
		Controlar a orientação das facções dos ramos da família.	Formação de uma nova sociedade entre irmãos para a próxima geração.
	Consórcio entre primos	Administrar a complexidade da família e do grupo de acionistas.	Quantificação dos membros da família que fizeram carreira na empresa.
		Criar um mercado de capital para a empresa familiar.	Identificação das chances de abertura de capital.

Fonte: Gersick et al. (2006, p. 35)

O estágio do desenvolvimento da dimensão propriedade é chamado de “proprietário controlador”. O proprietário controla praticamente tudo na empresa. Mesmo que haja outros proprietários, eles não têm autoridade.

Para este estágio são apresentados os principais desafios: capitalização, equilíbrio do controle unitário e escolha de uma estrutura de propriedade para a geração seguinte.

Capitalizar significa conseguir os recursos financeiros para dar início às atividades. Normalmente, em razão da dificuldade para o atendimento das exigências do sistema bancário, os recursos provêm do próprio fundador e ou da sua família, tanto que “os parentes têm maior probabilidade de emprestar dinheiro ao fundador, contra

a simples promessa de dividendos e valorização do patrimônio, caso a empresa tenha sucesso e sem qualquer intenção de ajudar a dirigir” (GERSICK et al., 2006, p. 35).

O desafio de equilibrar o controle acionário, diante da entrada de interessados-chave, se dá porque o proprietário controlador tem de atingir a melhor situação entre sua autonomia e as participações dos interessados em assumir a gestão da empresa.

Já o desafio de escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração aparece no momento em que o proprietário controlador, ao decidir que a empresa continuará em poder da família, coloca no controle um ou mais herdeiros e define como acontecerão os novos investimentos. Haverá muitas questões financeiras a serem tratadas relativas às ações da empresa, “minimização de impostos, necessidades financeiras para a aposentadoria, responsabilidades como provedor do cônjuge e outros dependentes, endividamentos e assim por diante” (GERSICK, et al., 2006, p. 38).

O segundo estágio do desenvolvimento da dimensão propriedade é denominado “sociedade entre irmãos”. É característico de empresas que já estão na segunda geração e já venceram os desafios da fase anterior do proprietário controlador. Os principais desafios são: adotar um processo de controle e gestão dividido entre os irmãos; definir as responsabilidades dos sócios não funcionários; fazer com que o capital permaneça na empresa; e trabalhar o controle dos parentes de outros ramos da família.

O desafio de adotar um processo de controle dividido entre os sócios refere-se à divisão do controle entre dois ou mais irmãos e irmãs, que exercem, ou não, papéis dentro da organização. Para Vásquez, Díaz e Cassilas (2007), o maior obstáculo para isso está em estabelecer o melhor processo de gestão e controle compartilhado entre os irmãos, sem haver qualquer desavença ou conflito.

O desafio da definição do papel dos sócios não funcionários diz respeito às dificuldades que ocorrem no relacionamento entre os irmãos que atuam na empresa

e os que não atuam. Gersick et al. (2006, p. 45) explicam que “alguns proprietários controladores procuram minimizar o conflito, deixando ações da empresa somente para os filhos que nela trabalham, refletindo um valor familiar pelo qual os que geram os lucros devem deles se beneficiar”.

O desafio da retenção do capital na empresa relaciona-se com a condição dos sócios em manter o equilíbrio entre os diversos interesses de toda a família.

Na busca de uma vida confortável [que às vezes torna-se competitiva, ou, no mínimo, comparativa entre os irmãos], ou para financiar empreendimentos externos, os irmãos podem exercer pressões por dividendos mais elevados (GERSICK et al., 2006, p. 45).

O último desafio deste estágio consiste em controlar as facções dos ramos da família. Com o passar do tempo, tem-se na sociedade entre irmãos a entrada de seus filhos, já na fase adulta, no contexto empresarial. Daí vem o desafio, principalmente pelo fato de estes também adquirirem novas responsabilidades como família e outros interesses. “Mesmo irmãos sócios, que foram cooperativos e generosos entre si ao longo dos anos, sentem pressões para proteger os interesses dos seus próprios filhos, quando estes se aproximam da fase adulta” (GERSICK et al., 2006, p. 47).

No terceiro estágio do desenvolvimento da dimensão propriedade, consórcio entre primos, a empresa é gerida por vários sócios, primos de diversos ramos da família. Normalmente, não há um ramo na família que detenha o direito de controlar sozinho a empresa. Por isso, as decisões são divididas que têm direito a voto. São tratadas nesta dimensão, normalmente, empresas clássicas, que têm, no mínimo, 10 proprietários e estão na terceira geração. Muitas delas são empresas grandes e complexas.

Neste estágio, os principais desafios, em ordem de importância, são: gerenciar toda a complexidade de lidar com a família e com o grupo de acionistas; e desenvolver o capital empresarial para a empresa familiar.

Para Gersick et al. (2006), as famílias que conseguiram equilibrar sua complexidade evidenciaram a diferença entre estar no grupo de sócios e atuar na família. Elas



conseguiram desenvolver aspectos comuns externos à empresa com base em ações de fortalecimento da família.

O último desafio desta dimensão é criar um mercado de capital para a empresa familiar. Gersick et al. (2006) sugerem que, caso um dos primos tenha interesse em reaver sua parte no investimento da empresa, para utilizar em outros interesses, deve-se desenvolver um mercado interno que favoreça, e não prejudique, o interesse e as condições dos demais membros. Os fatores mais importantes para se conseguir atingir o mercado interno de capital são: “objetividade e justiça na avaliação dos lotes de ações, bem como a paciência. Pois, é preciso paciência para que as transações possam ser realizadas sem nenhum impacto negativo sério sobre o fluxo de caixa e a viabilidade da empresa (GERSICK et al., 2006, p. 54).

### **2.5.2 Desenvolvimento da dimensão família**

O Quadro 4 mostra os desafios na dimensão família, que, na visão de Gersick et al. (2006) divide-se em quatro estágios: jovem família empresária; entrada na empresa; trabalho em conjunto; e passagem do bastão.

O estágio jovem família empresária caracteriza-se pela formação de famílias, normalmente, constituídas por um casal, em que cada um tem aproximadamente 40 anos de idade, com filhos menores. Para Gersick et al. (2006), os principais obstáculos são: iniciar um empreendimento/casamento viável; cuidar de assuntos relacionados ao trabalho e à família; promover condições relacionais com a família de forma mais ampla; e educar os filhos.

Quadro 4 – Desenvolvimento da dimensão família

Dimensões	Estágio	Desafio	Indicador
Família	Jovem família empresária	Criar um empreendimento – casamento viável	Identificação da existência de acordos a respeito de dinheiro, trabalho, metas para o futuro. Controle das horas de trabalho dedicadas à empresa.
		Desenvolver relacionamento com a família ampliada.	Identificação da existência de harmonia nas relações com a família ampliada.
		Educar os filhos.	Decisão de ter ou não filhos.
	Entrada na empresa	Administrar a transição da meia idade.	Identificação da existência da crise da meia idade.
		Separar e individualizar a geração mais nova.	Identificação da existência de avaliações competitivas entre os irmãos.
		Facilitar um bom processo para as decisões no início da carreira.	Identificação da existência de uma preparação dos filhos para as oportunidades dentro da empresa.
	Família que trabalha em conjunto	Promover a cooperação e a comunicação entre as gerações.	Capacidade de realizar <i>feedback</i> – coerência entre a prática e o discurso.
		Encorajar a administração positiva de conflitos.	Identificação da existência de processos mais centralizados ou descentralizados.
		Administrar as três gerações da família que trabalham em conjunto.	Identificação de fatores motivadores que resultem na permanência da família na empresa.
	Passagem de bastão	Gerir o afastamento da geração mais velha da empresa.	Programação da saída do fundador.
		Transferir a liderança da família de uma geração para outra.	Diminuição da capacidade da geração mais velha de exercer o controle executivo da família.

Fonte: Gersick et al. (2006, p. 66)

O desafio de criar de um empreendimento casamento viável é definido pela forma como se dão as relações conjugais e as do negócio; ou melhor, como o casal vive o cotidiano entre empresa e família. Nessa linha, Gersick et al. (2006) comentam que

[...] o casal elabora acordos, hábitos, implícitos e explícitos, a respeito de dinheiro, afeição, sexo, filhos, comportamento social, relacionamentos com parentes por afinidade e as metas para o futuro. As violações destes acordos constituem a fonte da maioria dos conflitos conjugais (Gersick et al., 2006, p. 66).

O desafio de tomar decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família complementa tal desafio. Os atores abdicam de prazeres vividos em família e passam a viver conflitos, na maioria das vezes, ligados ao negócio. Complementando alegam que “tempo, energia, atenção e dinheiro costumam ser escassos em qualquer casamento neste estágio” (GERSICK et al., 2006, p. 69).

O desafio de estabelecer relacionamentos com a família ampliada se dá quando os parentes de um dos cônjuges participam da empresa. Casos assim dificultam ainda mais o equilíbrio, e as relações ficam ainda mais frágeis (GERSICK et al., 2006).

Gersick et al. (2006, p. 71) assim apresentam o desafio de educar filhos: “finalmente as jovens famílias empresárias enfrentam o formidável desafio de decidirem ter ou não filhos, quando tê-los, quantos e como criá-los”.

No segundo estágio, entrada na empresa, o proprietário busca o equilíbrio entre a empresa e seu estilo empresarial e de vida. Normalmente, encontra-se na meia idade e os demais componentes da família, adolescentes e jovens adultos, estão no momento de vida de optar por sua entrada na empresa ou não (GERSICK et al., 2006).

Os maiores desafios estão em como conduzir a transição da meia idade, quando a maioria dos donos enfrenta um tempo de autoavaliação, a saída dos filhos para a construção do seu próprio lar e, por fim, a forma como a nova geração escolhe participar, ou não, da empresa (GERSICK et al., 2006).

Esse período de autoavaliação é considerado por Gersick et al. (2006) como importante no processo de desenvolvimento.

É pouco depois dos 40 que a maioria das pessoas para e questiona, para si mesmo, se o caminho seguido no início da vida adulta deve continuar na fase intermediária, isto é, suas escolhas iniciais são suficientemente satisfatórias para configurar o trabalho da sua vida? (GERSICK et al., 2006, p. 76).

O segundo desafio deste estágio está relacionado à partida dos filhos do lar paterno. Para muitas famílias, esta fase é complicada, pois a mudança na estrutura familiar não está sob o controle dos pais, e o desejo dos filhos pode ser em fazer parte, ou não, da empresa. “As famílias que melhor negociam este estágio assumem uma visão mais ampla, reconhecendo que ambas as gerações têm transições importantes a realizar” (GERSICK et al., 2006, p. 78).

O desafio de facilitar um bom processo para as decisões no início das carreiras, segundo Gersick et al. (2006), pode ser vencido desde que se encontrem respostas às seguintes perguntas: Há desejo de perpetuação da empresa? Os pais querem planejar a entrada dos filhos ou querem que eles escolham seus próprios caminhos? Para os filhos que querem atuar na empresa, quando, como e qual a melhor forma de começar? Portanto, “é neste estágio que os pais são confrontados com suas próprias aspirações para os filhos” (GERSICK et al., 2006, p. 81).

O terceiro estágio - da família que trabalha em conjunto -, é percebido pela geração dos pais na faixa de idade dos 50 a 65 anos e pela próxima geração de filhos entre os 20 a 45. Então, concomitantemente, as gerações estão envolvidas na organização (GERSICK et al., 2006).

O trabalho da família é gerenciar as complicadas relações entre pais, irmãos, cunhados, primos e netos de várias idades. Neste período, a empresa passa por um teste rigoroso: Como sustentar a expansão da família? Será que a empresa dispõe de renda para manter o estilo de vida de toda a família? E seu tamanho disponibiliza condições favoráveis para os membros? (GERSICK et al., 2006).

Para obter tais respostas, os proprietários devem superar o desafio de promover a cooperação e a comunicação entre as gerações. A comunicação é considerada por Gersick et al. (2006) a melhor ferramenta para permitir que o sistema familiar continue integrado e ligado à distribuição e diversificação da empresa.

Outro desafio prende-se ao gerenciamento positivo dos conflitos. Quando duas gerações estão atuando em conjunto, a autoridade e a colaboração podem ser uma questão complicada, principalmente por fazerem parte do dia a dia da organização. Mas, havendo um processo de comunicação eficiente, tal conflito pode ser superado (GERSICK *et al.*, 2006).

O derradeiro desafio é que, com a entrada de uma nova geração, aparecem problemas ou, ainda, novos desafios. “Na melhor das situações, esta mistura de três gerações pode criar elos positivos que aumentam a vitalidade da família ampliada” (GERSICK *et al.*, 2006, p. 91).

O quarto estágio é a passagem do bastão. Caracterizado pela participação da geração mais velha, com 60 ou mais anos, até sua morte, durando cerca de duas gerações, ou mais, de descendentes. Envolve o momento de definir sobre a divisão ou, ainda, a entrega do controle total para a geração intermediária (GERSICK *et al.*, 2006).

Um dos grandes desafios está em conseguir o afastamento da geração mais velha. Entender que a sucessão é parte natural da continuidade da empresa é estratégico para a otimização dos resultados atuais e futuros da empresa (OLIVEIRA, 2006). Para muitos empresários fundadores, aceitar a sucessão e desistir da sua posição dentro da empresa, tudo isso é considerado uma perda da própria identidade. E quando não se vê vida após a aposentadoria? Por isso, torna-se psicologicamente impossível o afastamento, e a decisão de saída pode ser postergada indefinidamente (ALVARES, *et al.*, 2003).

Para superar os desafios psicológicos, é importante considerar um processo de cooperação baseado nos seguintes passos: reconhecer os desafios psicológicos; ter ciência da necessidade de atacar a situação e diferenciar os fatores importantes das simples desculpas para se esquivar das dificuldades, entendendo o contexto da sucessão; e iniciar o processo de formalização da sucessão (LEONE, 2005).

Leone (2005, p. 155) complementa que todo empresário deverá, “o mais cedo possível, se confrontar com essas barreiras psicológicas. Encontrar uma solução para essas barreiras ou obstáculos é indispensável se o sucedido procura uma saída, sem duelos, para os problemas de sucessão.

### 2.5.3 Desenvolvimento da dimensão empresa

Para Gersick et al. (2006), o desenvolvimento da dimensão empresa passa por três estágios: início, expansão ou formalização e maturidade, como mostra o Quadro 5.

Quadro 5 – Desenvolvimento da Dimensão empresa

Dimensões	Estágio	Desafio	Indicador
Empresa	Início	Garantir a sobrevivência.	Aferição do nível de aceitação do produto/serviço no mercado. Nível de confiabilidade
		Conciliar o sonho do fundador com o racional.	Realização de uma análise objetiva do negócio. Rentabilidade e lucratividade.
	Expansão/ Formalização	Planejar estrategicamente.	Identificação da existência de um planejamento estratégico.
		Estabelecer políticas organizacionais.	Identificação da existência de políticas organizacionais.
		Administrar o caixa da empresa.	Identificação da existência de normas para retiradas do caixa da empresa pela família
	Empresa madura	Definir um novo foco estratégico.	Identificação da existência de um projeto para um novo empreendimento.
		Comprometer gerentes e acionistas.	Fidelização dos gerentes.
		Reinvestir	Identificação da existência de investimento em novos produtos e serviços

Fonte: Gersick et al. (2006, p. 104)

A diferenciação entre os estágios é especificada ao se encontrar os indicadores de crescimento e de complexidade, que, segundo os autores, podem ser considerados realizáveis nas empresas familiares.

O indicador crescimento “é a medida pela quais os proprietários avaliam o progresso da empresa no passado e planejam seu futuro de curto e longo prazo” (GERSICK et al., 2006, p. 105). Volume comercializado, quantidades de empregados, valor do patrimônio, participação no mercado e tipos de produtos pertencem ao indicador de crescimento, enquanto o indicador de complexidade considera a forma como está construída e organizada a empresa.

O desenvolvimento da dimensão empresa é constituído por estágios, que também possuem vários desafios a serem enfrentados (GERSICK et al., 2006).

O estágio, no início, na grande parte das empresas familiares, contempla o princípio das atividades de funcionamento da empresa: a forma como é construída e formada. Normalmente, é bastante simples, com poucos produtos ou serviços e onde o fundador é o gestor. Gersick et al. (2006, p. 108) afirmam que “as empresas começam com idéias. Em seu estágio inicial, uma empresa raramente é mais que um sonho ou um projeto que seu criador está testando, para ver se ele poderá ter vida”.

Os desafios principais deste primeiro período de vida são: o de fazer com que a empresa tenha condições de sobreviver; e formalizar de forma correta o projeto do fundador.

O desafio da sobrevivência está ligado à grande dúvida do empresário: seu produto será bem aceito no mercado? Os motivos são: ampliar o mercado; aumentar a segurança na manutenção; e confirmar a viabilidade do negócio. Para isso, o fundador investe neste período inicial grande esforço para a criação e conquista da fidelidade entre clientes, empregados, família, bancos e fornecedores. “Sua visão gera prioridades e atividades e seu comportamento determina as decisões e os valores da empresa” (GERSICK et al., 2006, p. 111).

Gersick et al. (2006) reforçam que analisar a entrada de seu produto no mercado e fazer um planejamento incluindo possíveis fontes de financiamento aumentam as possibilidades de progresso nesse estágio.

No desafio de conciliar o sonho do fundador com o racional, Gersick et al. (2006) relacionam a prioridade do empreendedor em desenvolver sua competência gerencial para realizar um estudo focado na empresa e, simultaneamente, manter a motivação por seu sonho. “O desafio está em impedir que esperanças pessoais e objetivos familiares obscureçam o julgamento da viabilidade do negócio em si” (GERSICK et al., 2006, p. 112).

O estágio expansão/formalização caracteriza as organizações que venceram os desafios da fase inicial. Algumas empresas familiares percebem a mudança de fase e a viabilidade do negócio, então começam a planejar os objetivos. Diante disso, surge a necessidade de expandir e de confirmar a solidez no mercado. Isso pode abranger novas áreas, setores e territórios, requerendo maior número de funcionários e melhora da estrutura e dos processos atuais, visando à nova fase de expansão (GERSICK et al., 2006).

Sobre essa nova fase de expansão/formalização, Gorgati (2000) argumenta que,

[...] independentemente da época em que a expansão/formalização venha a ocorrer, poucos anos após a fundação da empresa ou durante a entrada da segunda geração, os proprietários gerentes enfrentarão problemas bastante semelhantes. Profissionalização da gestão, desenvolvimento de novos produtos, capitalização, administração financeira e diversificação são algumas das dificuldades (GORGATI, 2000, p. 35).

Para Gersick et al. (2006), nesta fase os grandes desafios envolvem o aperfeiçoamento do empresário na condição de gerenciar e profissionalizar o negócio, a inserção do planejamento estratégico, o delineamento de sistemas e políticas organizacionais e a melhoria da análise de controle do caixa.

O desafio do planejamento estratégico está relacionado à condição do empresário de visualizar, no planejamento, possibilidades de melhoria e crescimento. Vários negócios permanecem, estagnados por não considerarem um planejamento efetivo (GERSICK et al., 2006).



O desafio da decisão de estabelecer políticas organizacionais para a expansão exige de aprimoramento e qualificação profissional para os gerentes, estruturas e processos normatizados e uma administração com sistemas de informação que facilitem a tomada de decisão, resultando na melhoria do desempenho da empresa (GERSICK et al., 2006).

O último desafio desta fase refere-se à administração do caixa da empresa. Ao pensar na expansão, o negócio necessitará de recursos financeiros. Por isso, a empresa poderá enfrentar crises contínuas de fluxo de caixa. Para cobrir esse reinvestimento, seriam consumidos os recursos da própria família, sacrificando-a em prol da expansão da empresa.

Segundo Gorgati (2000), no estágio expansão/formalização torna-se prioritário um gerenciamento especializado do caixa da empresa, pois a evolução dos ramos familiares (casamento, por exemplo) pressupõe a expectativa de crescimento da retirada de dinheiro pelos membros da família.

Uma solução apresentada pelo autor é “definir muito claramente de que maneira os recursos resultantes da operação do negócio serão distribuídos entre os investimentos na empresa e na família” (GORGATI, 2000, p. 34).

O estágio empresa madura culmina o desenvolvimento da dimensão empresa, normalmente, caracterizada pelo trabalho conjunto entre os componentes das várias gerações da família. Pode haver participações acionárias mais divididas entre o maior número de membros, além da participação compartilhada na gestão, ocorrendo estruturas de capital mais complexas, com presença de acionistas externos.

Vásquez, Díaz e Cassilas (2007) declaram que no estágio empresa madura, a empresa é

[...] uma organização complexa e estável, apresentando uma base sólida de mercado e na qual os índices de crescimento normalmente são reduzidos se não forem ligeiramente decrescentes. As empresas são formalizadas,

estruturadas, divisadas e, muitas vezes, bastante burocratizadas (VÁSQUEZ; DÍAZ; CASSILAS, 2007, p. 177).

Para Cunha (2006, p. 54), não é comum uma empresa permanecer na fase da maturidade por muito tempo. “Em geral, uma parte dela começa a reciclar-se, lançando um novo empreendimento, adquirindo uma subsidiária em estágio anterior ou estabelecendo, em outros locais, filiais que exibam algumas das características”.

Gersick et al. (2006) relatam que os maiores desafios enfrentados nesta fase envolvem o desenvolvimento de um novo foco estratégico, o comprometimento de gerentes e acionistas e o desafio do reinvestimento.

O desafio de definir um novo foco estratégico está relacionado ao modo como a alta gerência conseguirá promover as mudanças necessárias para a continuidade e crescimento da empresa.

O desafio do comprometimento de gerentes e acionistas está em conseguir respaldo e comprometimento de gerentes e acionistas no momento de expansão, em um período considerado muito complexo.

Gersick et al. (2006) consideram que:

[...] uma vantagem da empresa madura é que ela oferece uma variedade de diferentes oportunidades de avanço na carreira dos gerentes. A partir do estágio de expansão/formalização, poucas famílias podem ocupar, elas mesmas, todas as posições de gerência (GERSICK et al., 2006, p. 128).

O desafio do reinvestimento refere-se à condição dos gestores de conseguir custear todas as despesas da empresa e, ainda, atender às necessidades de reinvestimento. Gersick et al. (2006) relatam que, para empresas no estágio maduro, um novo foco estratégico necessita de investimentos em nova linha de produtos, crescimento do número de funcionários e aquisição de novos equipamentos. Para os gestores, pode ser uma alternativa difícil, já que reiniciariam os processos de melhoria dos índices já vividos no passado, que foram de endividamento, obrigações de longo prazo e crescimento do patrimônio.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Neste capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados na condução da pesquisa.

#### **3.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem**

A abordagem utilizada nesta pesquisa foi a qualitativa, que possibilita uma forma investigativa com maior amplitude e aprofundamento. Possui como fonte direta o ambiente dos dados e preocupa-se significativamente com o processo (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999).

Neste tipo de estudo, revelam-se importantes a participação, a compreensão e a interpretação do pesquisador, características fundamentadas na comparação e análise das informações, por meio de sua presença nas situações cotidianas e reais em que a pesquisa acontece. Isso possibilitou a obtenção de aspectos mais profundos da realidade, envolvendo a complexidade do comportamento dos atores no processo (seus hábitos, atitudes e tendências) de forma pormenorizada (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999).

#### **3.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins**

Quanto aos fins, este trabalho é do tipo descritivo, que segundo Vergara (2007), tem por objetivo apresentar características de determinada população; sem o compromisso de esclarecer os fenômenos descritos, mas que servem para sua explicação. Apresenta objetivos definidos e estruturação estabelecida para solucionar os problemas, possibilitando criar relações entre variáveis (MATTAR, 1998).

#### **3.3 Tipo de pesquisa quanto ao método**

O método escolhido foi o estudo de caso, aplicado a um grupo empresarial familiar, que passa pela transição da gestão da primeira para a segunda geração. De acordo

com Yin (2001), trata-se de uma forma empírica, que analisa um fenômeno atual em um contexto da realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e em que são utilizadas várias fontes de evidência. Envolve uma estratégia que deve ser escolhida quando se examinam acontecimentos contemporâneos e quando não se podem manipular comportamentos relevantes. Para realizá-lo, o pesquisador precisa apresentar algumas habilidades básicas, como:

- ser capaz de fazer boas perguntas e interpretar as respostas;
- ser bom ouvinte e não ser enganado por suas próprias ideologias e preconceitos;
- ser adaptável e flexível, de forma que as situações recentemente encontradas possam ser vistas como oportunidades, e não ameaças;
- ter uma noção clara das questões que estão sendo estudadas, mesmo que seja de um modo exploratório. Essa noção tem como foco os eventos e as informações relevantes que devem ser buscadas em proporções administráveis;
- ser imparcial em relação às noções preconcebidas, incluindo aquelas que se originam de uma teoria. Assim, uma pessoa deve ser sensível e estar atenta a provas contraditórias (YIN 2001, p. 81).

O estudo de caso traz limitações, como o fato de o pesquisador não poder generalizar suas conclusões para outras organizações. No entanto, Yin (2001) argumenta que, apesar de não fazer uso de amostragem probabilística nem de frequências estatísticas, o investigador pode expandir e generalizar seus resultados para as teorias, de forma analítica.

A escolha da organização seguiu os seguintes critérios: a) Tipo - familiar; b) Porte - grande (faturamento superior a R\$ 2.400.000,00 anuais); c) Tempo de existência - mais de 20 anos; d) Gestão - participação da segunda geração; e) Localização - Minas Gerais; e F) Facilidade e acessibilidade. Estes critérios foram importantes e fundamentais, pois se considerou que uma organização com essas características contribuiria para um estudo mais rico, levando-se em conta os objetivos desta pesquisa.

### **3.4 Unidade de análise, de observação e sujeitos da pesquisa**

A unidade de análise deste estudo foi o grupo empresarial familiar denominado "O. G.", constituído de empresas localizadas no município de Montes Claros (MG), com

negócios em diversos ramos de atividade, como fabricação de reboques, comércio de peças de automóveis novos, comércio de peças usadas de automóveis, comércio de ferramentas elétricas, serviços de lavanderia, suinocultura e pecuária leiteira. Chegou a atender os mercados consumidores dos estados de Minas Gerais, Bahia e Espírito Santo. O fundador tem duas filhas e dois filhos, totalizando quatro herdeiros, que participam intensamente da gestão das empresas.

Optou-se neste trabalho por substituir os nomes reais dos sujeitos da pesquisa pelo cargo ou posição na família, bem como atribuir nomes fictícios aos personagens citados e às empresas, com o propósito de preservar a identidade dos envolvidos.

Os sujeitos da pesquisa, convidados a participar, foram: o fundador, que será identificado no estudo como Fundador; quatro membros da segunda geração, identificados como Filha 1, Filha 2, Filho 3 e Filho 4; dois funcionários não familiares, sendo um com 24 anos de empresa, denominado “Gerente”, e outro com 18 anos, denominado “Vendedor”, que trabalharam em várias empresas do grupo; e um ex-funcionário, denominado “Ex-funcionário”, que passou pelas empresas e que hoje possui uma empresa própria. A escolha se deu pelo critério de intencionalidade, uma vez que estes sujeitos detêm informações-chave que interessam ao pesquisador (VERGARA, 2007).

O primeiro contato realizado com a organização foi em 2008, quando estava sendo elaborado o projeto desta dissertação. Contatou-se com uma das gestoras da empresa, membro da família, a Filha 2, que tinha sido colega de faculdade do pesquisador. Foi feito novo contato para início do trabalho em 2009. Porém, por motivos não esclarecidos, foi pedido o adiamento para início de 2010. No início de 2010, faleceu a mãe dos herdeiros. Visando respeitar o momento de dor da família, foi novamente adiado o início. Somente em 24 de maio de 2010 foi feito contato telefônico com Filha 2. Posteriormente, em visita, foi apresentado o projeto de pesquisa, com seus objetivos, metodologia e forma de atuação do pesquisador.

O período de entrevista ocorreu entre 27/05/2010 e 07/06/2010. Todos os entrevistados foram esclarecidos quanto aos objetivos do trabalho e à forma de

atuação do pesquisador antes da realização das perguntas pertinentes ao estudo. Estas entrevistas foram devidamente gravadas e transcritas para análise.

### **3.5 Técnicas de coleta de dados**

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram: entrevistas semiestruturadas, documentos disponíveis (jornais e relatórios) e observações livres capazes de transmitir informações relativas ao estudo.

Segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 278), na entrevista semiestruturada “o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente a questão”.

Para Triviños (1987), a entrevista semiestruturada propicia flexibilidade, valoriza o contato pessoal e favorece a liberdade e espontaneidade ao entrevistador, que pode ser utilizado para valorizar a investigação.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra e o roteiro encontra-se no APÊNDICE A

A técnica de observação foi utilizada tendo como principal meta assegurar o registro de informações que o pesquisador pode perceber e identificar relacionadas aos objetivos do trabalho, mas que as pessoas não têm consciência de que fazem parte do seu comportamento (LUDKE; ANDRE, 1986). O tipo livre, segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999), propicia que as dimensões e categorias de interesse surjam continuamente no decorrer dos processos de coleta e análise de dados. Nesse sentido, foram observados os comportamentos, expressões corporais, tonalidade de voz e formas de comunicação que trouxessem mensagens não verbais ricas para o estudo.

A utilização dessas diferentes fontes permitiu realizar a triangulação dos dados (YIN, 2001), ampliando a confiabilidade da pesquisa.

### 3.6 Técnica de análise dos dados

Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, caracterizada como uma técnica de análise das comunicações que considera procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, possibilitando uma conexão indireta entre assuntos ou dedução de uma informação, a partir de conhecimentos relacionados às condições de produção ou recepção dessas mensagens (FRANCO, 2008).

De acordo com Franco (2008), entre as diversas 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. Entre as possibilidades de categorização, a mais utilizada, mais rápida e eficaz, quando se trata de conteúdos diretos (manifestos) e simples, é a análise por temas, ou análise temática, que consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado, para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira.

Em síntese, foram seguidos os seguintes passos para a análise dos dados:

- a) transcrição das entrevistas;
- b) leitura das entrevistas transcritas;
- c) seleção dos trechos de interesse;
- d) definição das unidades de conteúdo;
- e) recorte dos trechos selecionados por unidade de conteúdo;
- f) agrupamento das unidades de conteúdo em temas;
- g) redação final das unidades de conteúdo.

Neste estudo, a análise de conteúdo enriqueceu a tentativa de explorar as respostas e aumentou as possibilidades de novas descobertas, por meio das mensagens recebidas e das formas de comunicação dos sujeitos da pesquisa.

As características do Grupo Empresarial foram colhidas por intermédio das entrevistas pessoais e por telefone. Os dados apresentados de cada empresa do

grupo, tais como, faturamento, número de funcionários e cargo, foram falados pelos entrevistados e não foram apresentados documentos de comprovação.

Os temas deste trabalho analisado foram: a) contexto local e regional onde está localizado o grupo empresarial familiar; b) caracterização do grupo empresarial familiar, com o perfil da família; c) história e fatos marcantes da organização e da família, bem como o início da família e o estágio de vida da empresa; d) gestão e desenvolvimento do grupo empresarial e da família; e) cultura organizacional do grupo “O. G.”; f) caracterização do mito organizacional; o processo sucessório e os fatores que facilitaram ou atrapalharam o processo de sucessão do fundador; g) características dos herdeiros sucessores; e h) caracterização do grupo familiar no modelo tridimensional de desenvolvimento referente às dimensões da propriedade, família e empresa (gestão).



## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo aborda o contexto local e regional onde está localizado o grupo empresarial familiar, sua caracterização e perfil da família, objeto de estudo, relacionados a:

- história e fatos marcantes da organização e da família, bem como o início da família e o estágio de vida da empresa;
- gestão e desenvolvimento do grupo empresarial e da família;
- cultura organizacional do grupo “O. G.”;
- caracterização do mito organizacional;
- processo sucessório e fatores que facilitaram ou atrapalharam o processo de sucessão do fundador e; e
- perfis dos herdeiros sucessores.

Procede-se neste capítulo, à caracterização do grupo familiar no modelo tridimensional de desenvolvimento referente às dimensões:

- propriedade;
- família e; e
- empresa (gestão).

Ressalta-se que os sujeitos da pesquisa serão identificados da seguinte forma: o fundador será Fundador; a ex-esposa do fundador e mãe dos herdeiros, já falecida, motivo por que não consta na pesquisa, será Mãe dos Herdeiros; os quatro membros da segunda geração serão Filha 1, Filha 2, Filho 3 e Filho 4, identificando o gênero e sua ordem de nascimento; dois funcionários não familiares serão “Gerente” e “Vendedor”; e um ex-funcionário será “Ex-funcionário”. Os nomes dos demais personagens citados e os das empresas serão fictícios. O propósito disso foi preservar a identidade, imagem e integridade das pessoas e empresas envolvidas, em respeito e agradecimento ao fato de que se prestaram a colaborar com o trabalho de pesquisa.

#### 4.1 Contexto local e regional do grupo empresarial familiar

Para Hofstede (1994), é impossível compreender a cultura de uma organização sem conhecer o contexto em que ela se insere. "Todo ser humano é de fato o socializado por determinado meio, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere" (HOFSTEDE, 1994, p. 180). Por esse motivo, apresentam-se o contexto da cidade onde o grupo de empresas familiar está localizado e sua formação econômica, histórica e cultura local.

A ocupação do município de Montes Claros ocorreu a partir da expansão da pecuária extensiva. Desde os séculos XVI e XVII, foi povoado por populações originárias do Nordeste do País e do Sul do estado. A Fazenda dos Montes Claros transformou-se no maior centro comercial de gado no Norte de Minas Gerais. Em 1831, foi criada a "Vila das Formigas" e, em 1857, a cidade de Montes Claros. Nesse período, a base econômica do município era a pecuária extensiva, as atividades da cana-de-açúcar e o algodão (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2000). No final do século XIX, a cidade era "o principal centro urbano e comercial do norte de Minas Gerais" (OLIVEIRA, 2000, p. 26). Sua primeira indústria foi instalada em 1882. Em 1926, o maior incremento para as atividades econômicas e comerciais foi a chegada da ferrovia (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2000, p. 27).

A importância de Montes Claros como centro comercial e de serviços foi reforçada com a chegada da Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE) (ANDRADE, 1982). O fato de encontrar-se a mais de 420 quilômetros da Capital, Belo Horizonte, e de não ter outras cidades de porte médio nas proximidades contribuiu para que ela se tornasse "um ponto de convergência de pessoas e mercadorias que, de uma área muito extensa do Norte de Minas, demandam Belo Horizonte e, em menor escala, o Rio de Janeiro e São Paulo" (ANDRADE, 1982, p. 398).

Montes Claros naquele tempo era maior que é hoje, de certa forma, Montes Claros na década de 70, o Distrito Industrial tinha várias empresas, Frigonorte, Passonorte, Curt Norte, [...] Peugeot, Transit, então estava tudo começando, tinha que se fazer terraplanagem, pavimento, construção do exército. (Fundador – Fundador Grupo "O. G.").

A população do município de Montes Claros, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE], 2010), está estimada em 363.227 habitantes. A área territorial de do município é de 3.582 km<sup>2</sup> e o número total de empresas registradas é de 9.497 (IBGE, 2010).

O fato de Montes Claros ser rota obrigatória de vários movimentos migratórios, registrados ao longo da história, favoreceu a construção de uma identidade própria e singular. O homem sertanejo gerou uma cultura rica e regional, levando-se em consideração a religiosidade e a solidariedade, que perpassaram todas as camadas sociais (PAULA; CLEPS JUNIOR, 2003).

Assim como o personagem “Riobaldo”, do livro Grande Sertão: Veredas, no norte das Minas Gerais os sertanejos não desanimam; ao contrário, persistem e encaram com coragem as dificuldades e incertezas da vida urbana. “O correr da vida embrulha tudo, a vida é assim: esquenta e esfria, aperta e daí afrouxa, sossega e depois desinquieta. O que ela quer da gente é coragem” (ROSA, 1985, p. 278).

#### **4.2 Caracterização do Grupo Empresarial Familiar**

O grupo empresarial familiar denominado neste estudo de “O. G.” é formado por três empresas em atividade: Comércio de Ferro-velho Ltda., Comércio de Latarias e Comércio de Ferramentas Elétricas Ltda. Há, também, dois empreendimentos ora paralisados: uma empresa rural de suinocultura e pecuária leiteira, sem movimento desde 2008, e uma lavanderia, denominada Lavanderia Ltda., paralisada em junho de 2010. Há, ainda, uma empresa arrendada, a Comércio de Ferro-velho Dois Ltda. Havia a Indústria de Reboques Ltda., vendida em novembro de 2009. Todas as empresas localizam-se em Montes Claros (MG).

A empresa Comércio de Ferro-velho Ltda., fundada em 1982, atua no ramo de comércio de peças automotivas usadas. Seus principais produtos comercializados são: para-brisas, faróis, portas, peças do motor e câmbio. Possui oito funcionários e faturou R\$700.000,00 em 2009. Os herdeiros que participam da gestão desta

empresa são: Filha 1 e Filho 4. Filha 1 é responsável pelas áreas administrativa e de finanças e Filho 4 é responsável pelas áreas comercial e de compras.

A segunda empresa é a Comércio de Latarias Ltda. Fundada em 1991, atua no ramo de comércio de latarias e peças automotivas novas. Seus principais produtos são latarias, vidros, borrachas e acabamentos em geral (externos) para veículos automotivos leves. Possui 10 funcionários e faturou R\$750.000,00 em 2009. Sua administradora é a herdeira Filha 2, cujas principais funções são administração e supervisão de compras, vendas e pessoal.

A terceira empresa é a Comércio de Ferramentas Ltda. Fundada em 2001, atua no ramo de revenda e manutenção de ferramentas. Seus principais produtos comercializados são ferramentas elétricas para a construção civil. Possui nove funcionários e faturou R\$1.200.000,00 em 2009. A gestão desta empresa é de responsabilidade de Filho 3, administrador geral da empresa.

A empresa Comércio de Ferro-velho Dois Ltda. foi fundada em 2000 e arrendada em 2007, devido a problemas de saúde do Fundador. Hoje, é administrada por um ex-funcionário do grupo, denominado neste estudo como “Ex-funcionário”, que assumiu o empreendimento incentivado pelo Fundador.

Em novembro de 2009 foi vendida a empresa Indústria de Reboques Ltda. Fundada oficialmente em 1995, atuava na fabricação e comercialização de reboques e acessórios automotivos e rurais. Ficava localizada no Distrito Industrial de Montes Claros e tinha 29 funcionários. Faturou R\$2.160.000,00 em 2009. Sua administração ficava a cargo de Filha 1, nas áreas administrativa e de finanças e Fundador, e do pai e fundador, nas áreas de produção e comercialização.

Em junho de 2010, a Lavanderia Ltda. Teve suas atividades paralisadas. Fundada em, 2000 pela senhora Mãe dos Herdeiros, que a administrava, atuava na prestação de serviços de lavagem de roupas e acessórios de tecidos. Atendia vários bairros de Montes Claros e tinha oito funcionários. Faturou R\$570.000,00 em 2009.

#### 4.2.1 Perfil da família

O Fundador casou-se com Mãe dos Herdeiros e teve quatro filhos, na seguinte ordem: Filha 1, Filha 2, Filho 3 e Filho 4. Tem 51 anos de idade, e estudou até o segundo grau. Iniciou sua primeira empresa em 1982 e montou mais outras sete empresas. Encontra-se afastado do trabalho por problemas de saúde, mas com interesse de retornar, em um novo empreendimento.

A Mãe dos Herdeiros, falecida em janeiro de 2010, teria, atualmente, 50 anos de idade. Estudou até a 8ª série do ensino fundamental. Foi a responsável principal pela criação dos filhos e ajudou o marido nas empresas de 1982 a 1995. Montou sua empresa, uma lavanderia, em 2000, ao lado de sua residência. A empresa continuou a funcionar até junho de 2010, quando foi paralisada.

A Filha 1, tem 37 anos, é casada, sem filhos. Formou-se em Administração de Empresas pela Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES). Ocupa o cargo de administradora administrativo-financeiro do Comércio de Ferro-velho Ltda.

A Filha 2, tem 35 anos. É solteira. Formou-se em Administração de Empresas, pela UNIMONTES. Ocupa o cargo de administradora geral da Comércio de Latarias Ltda.

O Filho 3, tem 33 anos. É casado, sem filhos. Concluiu o segundo grau. Ocupa o cargo de administrador geral da empresa Comércio de Ferramentas Elétricas Ltda.

O Filho 4 tem 31 anos. É casado, pai de um filho de um ano de idade. Concluiu o segundo grau. Ocupa o cargo de administrador da área comercial do Comércio de Ferro-velho Ltda. Atua também como empresário do setor imobiliário na construção e comercialização de casas em Montes Claros, mas que não faz parte dos negócios do Grupo "O. G."

A propriedade da família é caracterizada, além das empresas por seus ativos, um sítio rural de 10 hectares, a 15 quilômetros de Montes Claros, uma residência de quatro quartos em Montes Claros e um terreno comercial de 500 metros quadrados

arrendado a uma empresa. Cada filho dispõe de um veículo novo, adquirido em concessionária. Os valores da propriedade não foram mensurados nesta pesquisa.

### **4.3 História e fatos marcantes da organização e da família**

Nos próximos tópicos abordam-se o início da família e da carreira do fundador, e a formalização da sua primeira empresa.

#### **4.3.1 Família e estágios de vida do grupo empresarial familiar**

Fundador, nascido em Montes Claros (MG) em 4 de abril de 1951, é oriundo de uma família simples, de baixo poder aquisitivo. Seu pai era “chofer de praça”, o taxista da época. Sua mãe era dona de casa. Tem um irmão cinco anos mais velho, um, dois anos mais velho e, outro, cinco anos mais jovem.

Fundador relatou que seu pai estimulava os filhos a terem seus próprios negócios: “Meu pai nos estimulava. Meu pai sempre trabalhou para si mesmo. Chegou a montar algumas lojas, pequenos bazares, como eram chamados na época, e nos estimulava a trabalhar”.

Aos 14 anos de idade, começou a trabalhar como contínuo em uma empresa. Casou-se aos 20 anos, no dia 12 de fevereiro de 1972, com a Mãe dos Herdeiros, na época, com 19 anos e já grávida da primeira filha. O pai, aos 26 anos de idade, e a mãe, aos 25 anos, já tinham quatro filhos: Filha 1, nascida em 19/08/1972, Filha 2, nascida em 24/02/1974, Filho 3, nascido em 25/09/1976, e Filho 4, nascido em 16/02/1979.

Em 1974, ficou desempregado. Então, pediu a um conhecido, encarregado de uma pequena empresa de construções e pavimentações em Montes Claros, que conseguisse um emprego para ele, para que pudesse sustentar sua família. O Fundador revelou que “ali sim! Começou minha vida. Eu digo que daí então começou minha vida profissional.” Começou como ele mesmo disse, na função de: “auxiliar, do auxiliar, do auxiliar do almoxarifado”. Tornou-se, posteriormente, assistente do Mário Veloso, a quem declarou ter uma grande gratidão pelas

oportunidades recebidas, enfatizando, também, que foi a segunda pessoa que mais o ajudou na vida, depois de sua mãe.

Depois da saída do conhecido que o havia ajudado a entrar na empresa, o Fundador assumiu temporariamente sua função. De funcionário temporário, passou a efetivo, visto que, mesmo sem formação, conseguiu cumprir com sucesso as tarefas delegadas. Começou a se destacar neste setor, passando a ser cobiçado por outras construtoras. Depois de seis anos como encarregado geral da Pavisan, recebeu uma proposta “irrecusável” da Construtora Queiroz Galvão, uma das 10 maiores construtoras brasileiras na época, segundo o próprio entrevistado. Chegou a negociar com o proprietário da Pavisan, o qual admitiu não poder cobrir a proposta da grande empresa, que era o dobro do que já ganhava, além de benefícios, como veículo e moradia onde quer que fosse trabalhar.

Passou a receber bom salário, mas tinha que seguir as obras da construtora em diversas regiões de Minas Gerais. Não tinha residência fixa e sua família o acompanhava pelas obras que tinha que gerenciar.

Dentro da Queiroz eu rodei Minas Gerais. Trabalhei em uma obra grande, que era a Ferrovia do Aço [...] na região da Vale do Aço. Só que eu morei em São João Del Rey. Quando eu sai da Queiroz Galvão, eles iam me mandar para Cuiabá. Eu ia trabalhar de Cuiabá a Porto Velho [...] e eu achei por bem não ir. Minha mãe tinha adoecido, e eu acabei não indo [...] (Fundador).

Desta fase se orgulha da dedicação empregada e da inexistência de faltas ao trabalho. Em um dos relatos, deixou claros seus valores em relação ao trabalho:

Dedicação. Eu digo que dedicação total, absoluta, entendeu? Eu sempre digo isso para mim, que é dar mais do que te pede, sabe? Eu não me limitava a fazer aquilo que a empresa queria... Então, se era para chegar à usina de manhã cedo, às 6h, eu estava na usina as 5h da manhã. [...] Era uma dedicação total irrestrita. Eu não media esforços (Fundador).

Perguntado sobre o motivo de ser tão dedicado, ele disse: “eu tinha muita vontade de vencer. Esse desejo de sobressair, de vencer, de conseguir alguma coisa, que eu disse a você no começo da conversa, de proporcionar para os meus filhos e a minha esposa uma vida melhor!”.

Assumiu cargos de chefia. Por onde passou, conseguiu atingir os prazos de execução de obra, segundo as metas estabelecidas. Assim ele definiu sua forma de condução da equipe “com rigor e companheirismo. Tinha a equipe sempre do meu lado”. Como demonstrava ter muita dedicação ao trabalho, também exigia isso de seus subordinados. Em seu relato, disse não entender como os funcionários faltavam ao serviço ou chegavam atrasados por questões familiares, doenças de filhos e ou por terem que levar as crianças na escola, pois considerava que a esposa, senhora Mãe dos Herdeiros, resolvia tudo em sua família: “Então, quando alguém falava: Vou levar a mulher ao médico, eu nunca entendia isso. Eu não entendo isso até hoje, porque eu também tinha esposa. Também fui casado, tive filhos, e a minha esposa fazia tudo isso. Ela mesma, ela tinha autonomia. Ela resolvia tudo dentro da casa”.

Esta fase foi marcada pelo crescimento profissional do Fundador, pela disponibilidade e envolvimento no trabalho, ficando a responsabilidade de cuidar dos filhos e do lar por conta de senhora Mãe dos Herdeiros, sua esposa.

É possível afirmar que tal contexto tornou o Fundador muito exigente com ele mesmo e com seus funcionários. Isso o afastou da família, principalmente do convívio com os filhos. A criação dos filhos foi delegada a sua esposa. As consequências disso são sentidas na fala dos seus filhos.

Ainda trabalhando como funcionário de empreiteira, o Fundador conversou com seu irmão mais velho, Roberto da Silva, que o estimulou empreender no ramo de comércio de peças automotivas usadas – ferro-velho. Este irmão, que já era empresário no mesmo ramo, argumentou que ele poderia ficar mais em casa, sem viajar tanto pelas obras. Após aquela conversa, o Fundador passou a pensar sobre o assunto, como relatou: “De fato, eu poderia montar meu próprio negócio, e aquilo ficou rodando na minha cabeça”.

Empresas familiares, em grande parte, são formadas por uma pessoa por casais que juntam suas economias ou por irmãos e irmãs, com uma pequena quantia em dinheiro juntada na poupança (GOMES; MILITÃO, 2005). O Fundador começou sua



primeira empresa com seu irmão mais jovem, João da Silva. Após alugar o ponto, em 1982, fundaram a empresa Comercial PR, que atuava no comércio de peças usadas, também chamado de “ferro-velho”.

As motivações que levaram o Fundador a empreender corresponderam àquelas descritas por Garcia (2001) e Leone (2005): autorrealização profissional, independência e liberdade pessoal, deixar de ser empregado para ser patrão; lançamento no mercado de um produto ou serviço novo; aumento da renda; independência financeira; percepção de uma oportunidade de mercado; e exploração de um negócio que signifique um desafio.

Depois de dois anos, a sociedade teve de ser desfeita. O principal motivo foi o problema de alcoolismo que seu irmão sofria. Ao assumir a gestão total da empresa, em 1984, os negócios prosperaram. Sua esposa, senhora Mãe dos Herdeiros, o ajudava na área administrativa e de finanças. Para sair do aluguel, comprou um terreno numa região da cidade ainda pouco habitada, em local que antes era um prostíbulo, como ele mesmo relatou:

Ali era do mundo. Ali era um prostíbulo, era uma casa boêmia, como se falava naquele tempo, era uma zona chamada 49. Era muito conhecida. [...] Tinha uns barracões lá para dentro, umas casas com aquelas taperas. Aquilo eu demoli tudo, mas foi uma compra muito feliz (Fundador).

Posteriormente, comprou outros terrenos ao redor, até chegar ao tamanho que tem hoje, de 1.000m<sup>2</sup>. Tornou-se o Comércio de Ferro-velho Ltda., único comércio naquela região da cidade. Acreditava que sua empresa iria crescer ali, contrariando as opiniões de diversas pessoas que diziam que naquele local ele não prosperaria. “Aliás meu irmão, quando eu fui para lá, ele falou: Você vai fechar. Você não vai aguentar ficar ali, mas foi uma coisa assim abençoada”. Seu pioneirismo possibilitou a entrada de novas empresas do mesmo ramo na região, elevando o número de clientes para Comércio de Ferro-velho Ltda.

A segunda empresa nasceu da observação dos clientes que procuravam por latarias de veículos. Procurou fornecedores de peças novas e achou um atacadista em São Paulo. Em 1991, registrou a empresa e foi quem iniciou em Montes Claros o comércio de latarias automotivas novas. Assim, fundou a Comércio de Latarias Ltda.

Como ele mesmo disse, “foi uma grande jogada. Eu fui pioneiro, a primeira Casa de Latarias de Montes Claros”. Com esta empresa começava a se formar o grupo de empresas familiar “O. G.”. Outra motivação forte para o empreendedor, confirmada pelo Fundador para expandir seus negócios foi o lançamento de produto ou serviço novo no mercado (GARCIA, 2001; LEONE, 2005).

O Filho 3 foi o primeiro a participar da empresa, em 1989, então com 13 anos de idade. Começou fazendo serviços bancários e apoiando o atendimento. O pai ainda relatou sobre o que ele fazia quando começou nas empresas:

Ele (Filho 3) é mais natural. Ele sempre andou comigo. Desde muito jovemzinho que ele já dirigia para mim. Os primeiros negócios meus, por exemplo, no ferro-velho, ele ajudava a empurrar um carro. Ele aprendia a manobrar. [...] Eu quis ensinar, eu quis formar algo que eu achei que, formando ele, eu estaria formando os demais (Fundador).

Em 1992, Filha 1 iniciou a suas atividades na Comércio de Latarias Ltda., com 20 anos de idade, ainda cursando Administração de Empresas e após fazer estágio na fábrica da Coca-Cola em Montes Claros. Desta fase, o pai se lembra que, devido à experiência no estágio na área de Recursos Humanos, a filha chegou com um pensamento “socialista”, como dito pelo fundador, mais voltado para os direitos dos empregados. De certa forma, trouxe uma interferência negativa na cultura da empresa. Essa interferência pode ser analisada como algo diferente da forma como pai administrava seus funcionários.

Em 1994, o filho caçula, Filho 4, começou a trabalhar na empresa Comércio de Ferro-velho Ltda., com 15 anos de idade, a pedido do pai. Suas atividades eram voltadas para arrumação de estoque e ajuda aos vendedores.

A terceira empresa nasceu de experiências construindo artesanalmente carretas-reboque nos fundos do ferro-velho, desde 1990. As dificuldades apareceram com a promulgação de uma lei que regulamentava a fabricação deste tipo de acessório, pois exigia engenheiro responsável e aprovação pelo Instituto Nacional de Metrologia (INMETRO). A fabricação artesanal ficou inviabilizada. Apesar disso, o Fundador sentiu-se motivado depois que recebeu um conselho de um amigo e resolveu investir em uma fábrica de carretas-reboque dentro das exigências da lei.

Contou com informações sobre tecnologia de fabricação de reboques e carretas, automotivas e de tração animal, do departamento de Engenharia Mecânica da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Contraiu financiamento do Banco do Nordeste e montou sua estrutura física no distrito industrial em Montes Claros. Em 1995, fundou a Indústria de Reboques Ltda., como ele mesmo relatou.

[...] mais uma vez eu vi então que ali, no fundo do ferro-velho, não dava mais. Eu precisava de um terreno maior [...]. Foi quando alguém me soprou: “olha, tem o Distrito Industrial, e eles estão dando lugar para empresas pequenas também. Aí, na época, eu adquiri no Distrito Industrial [...] 4.170 metros quadrados [...] isso em 95 (Fundador).

Esta empresa chegou a atender vários estados, mas foram de Minas Gerais, Bahia e Espírito Santo que obtiveram as maiores vendas de carretas-reboque automotivas e acessórios.

Desde sua primeira empresa, em 1982, até 1995, a Mãe dos Herdeiros, esposa do fundador, trabalhava e ajudava a administrar as empresas, atuando nas áreas administrativa e de finanças, dando o suporte às visões de negócios do marido. Em 1995, a Filha 1 assumiu funções gerenciais nas áreas administrativa e de finanças da Indústria de Reboques Ltda., na época com 23 anos. Em 1996, o Filho 3 assumiu a gestão comercial e de produção da Indústria de Reboques Ltda., com 19 anos. A Filha 2, em 1997, na época com 21 anos, começou suas atividades na Comércio de Latarias Ltda., ajudando, principalmente, na área administrativa e ainda cursava Administração de Empresas. Em 1999, assumiu a gestão desta empresa, já com a formação em nível superior concluída. Em 2000, o Filho 4 assumiu as principais funções de gestor da empresa Comércio de Ferro-velho Ltda., principalmente as áreas de compras e vendas, mas ainda sob orientações do pai.

A quarta empresa foi também um comércio de peças usadas, ferro-velho, com o nome de Comércio de Ferro-velho Dois Ltda. Visava à demanda ainda não atendida no mercado de ferro-velho em 2000.

A quinta empresa teve o início também em 2000. Surgiu da iniciativa de Mãe dos Herdeiros, a Lavanderia Ltda. gerenciada por ela e localizada ao lado de sua residência, atendia clientes de vários bairros da cidade.

A sexta empresa foi adquirida em 2001 pelo Fundador. Tratava-se de comércio de ferramentas elétricas, que vinha de uma situação financeira ruim. O Fundador, enxergando ali uma possibilidade de expansão dos negócios para outro ramo, adquiriu a empresa Comércio de Ferramentas Elétricas Ltda.

Em 2006, o Fundador teve que reduzir sua carga de trabalho devido a problemas de saúde. Diabético, submeteu-se a uma cirurgia de implantação de ponte de safena e foi acometido ainda da síndrome do pânico. Tanto Fundador quanto alguns dos herdeiros disseram ter, como causas capitais de sua doença, a excessiva carga de trabalho e de estresse. A sétima empresa surgiu daí. O Fundador, por recomendações médicas, afastou-se dos negócios na cidade e foi morar no sítio que havia adquirido em 1995, como presente para a Mãe dos Herdeiros. Ali, começou a sua sétima empresa, de suinocultura e de produção do leite proveniente de confinamento de gado.

A oitava empresa surgiu em 2007, em decorrência da vontade dos herdeiros, que vislumbraram a oportunidade em montar uma distribuidora de produtos lácteos da marca Danone, posteriormente alterada para Itambé, que atenderia todo o norte de Minas e Sul da Bahia. Desta empresa, o Fundador não participou. Em entrevista, chegou a dizer que “se tivessem perguntado minha opinião não deixaria que investissem em algo com produtos perecíveis”.

Em 2007, o Fundador ainda tratava de sua saúde. Por isso, resolveu arrendar o imóvel onde funcionava o Comércio de Ferro-velho Dois Ltda. a um sobrinho, o qual ficou no imóvel por mais de dois anos até sair para buscar um ponto maior. Neste contexto, trabalhava para um ex-funcionário do grupo O. G., denominado como Ex-funcionário. Este começou no grupo empresarial com 19 anos, como *office-boy*, fazendo serviços bancários, trabalhou como auxiliar mecânico e, depois, como auxiliar de escritório. Com a liberação do imóvel, o Ex-funcionário se viu na possibilidade de assumir o arrendamento. Mas ele só arrendou o imóvel para montar sua empresa após o conselho do Fundador, que o incentivou, dizendo que ele tinha condições de administrar. Diante do incentivo, o Ex-funcionário resolveu assumir o desafio, aos 26 anos de idade. Hoje, ele paga ao Fundador um aluguel de R\$1.200,00 pelo ponto e disse estar satisfeito com o faturamento, em torno de

R\$22.000,00 por mês, aproximadamente, R\$264.000,00 por ano, e com boas perspectivas de crescimento, como ele mesmo afirmou.

Em maio de 2008, aconteceu a separação do casal Fundador e Mãe dos Herdeiros. Durante as entrevistas, ficou claro que tratava-se de um assunto que a família preferia não comentar. Por isso, em respeito, não foi explorado.

Ainda em 2008, ocorreu o fechamento da empresa distribuidora de produtos lácteos. O principal motivo foi o baixo retorno financeiro, acrescido do fato de ter aumentado demasiadamente a carga de trabalho dos membros da família.

No mesmo ano, a empresa Indústria de Reboques Ltda. começou a ter problemas nas áreas de produção, vendas e finanças. A gestora era a herdeira Filha 1. Mesmo com ajuda da irmã Filha 2, não conseguiu estabilizar a empresa financeiramente. Vendo que a situação poderia piorar, a Filha 2 pediu ao pai que retornasse para a fábrica para melhorar sua competitividade e viabilidade financeira.

Ao deixar os negócios no sítio, a produção e comercialização da suinocultura e do leite paralisaram, ao passo que a empresa Indústria de Reboques Ltda. melhorou sua situação financeira até o ponto que pudesse ser vendida, no final do ano de 2009, por um “bom preço”, como foi dito pelo Fundador. O motivo principal da venda foi a sua descapitalização, devido ao fluxo financeiro negativo. Fundador chegou a buscar linhas de financiamento no Banco do Nordeste, mas a demora na liberação provocou sua venda mais rápida, para evitar prejuízos.

Em janeiro de 2010, aconteceu o fato mais grave, que ainda está em fase assimilação pela família: o falecimento prematuro e repentino de Senhora Mãe dos Herdeiros, aos 52 anos de idade, em razão de um aneurisma cerebral. Sua perda, segundo alguns herdeiros entrevistados, provocou uma reflexão sobre as formas de trabalhar e de ter qualidade de vida, além de certo estranhamento entre os filhos e o pai.

Esses fatos comprovam que as empresas familiares são, de fato, compostas por dois subsistemas superpostos: a família e a gestão dos negócios. Cada um tem suas

normas, regras de admissão, estrutura de valores e organização. O resultado é a mistura de papéis, como o de pai e gerente e o de filho e subordinado (GERSICK et al., 2006).

O Quadro 6 apresenta o resumo dos fatos que marcaram a família “O. G.” e os negócios.

Quadro 6 - Fatos marcantes na família “O. G.”

<b>Data</b>	<b>Fatos Marcantes</b>
1972	Casamento do Fundador, 20 anos com a Mãe dos Herdeiros, 19 anos.
1972	Nascimento primeira filha: Filha 1.
1974	Início carreira profissional de Fundador em construtoras.
1974	Nascimento da segunda filha: Filha 2.
1976	Nascimento terceiro filho: Filho 3.
1979	Nascimento quarto filho: Filho 4.
1980	O Fundador vai trabalhar na Construtora Queiroz Galvão, de atuação nacional.
1982	O Fundador e o irmão João da Silva fundaram a empresa Comercial PR, que atuava no comércio de peças usadas.
1984	Divisão da sociedade com irmão, tendo o Fundador assumido a gestão total da empresa Comercial PR.
1985	Paul Roberto Comprou terreno fora do centro da cidade e a empresa passou a ser “Comércio de Ferro-velho Ltda.”
1989	O Filho 3, com 13 anos, começa a trabalhar na Comércio de Ferro-velho Ltda.
1990	O Fundador fabrica reboques automotivos nos fundos do ferro-velho.
1991	O Fundador começa segunda empresa. Foi o pioneiro na cidade no comércio de peças de latarias automotivas novas: a Comércio de Latarias Ltda.
1992	A Filha 1 inicia suas atividades na Comércio de Latarias Ltda. ainda cursando o curso superior de Administração de Empresas.
1994	O Filho 4 começa a trabalhar na Comércio de Ferro-velho Ltda. com 15 anos de idade.
1995	O Fundador inaugura a terceira empresa, a Indústria de Reboques Ltda. no Distrito Industrial de Montes Claros.
1995	A Filha 1 assume a gestão administrativa e financeira da Indústria de Reboques Ltda. com 23 anos.
1996	O Filho 3 assume a gestão comercial e de produção da Indústria de Reboques Ltda. com 19 anos.
1997	A Filha 2 começa suas atividades na Comércio de Latarias Ltda., ainda fazendo curso de Administração de Empresas.
1999	A Filha 2 assume a gestão da Comércio de Latarias Ltda.
2000	O Filho 4 assume a gestão da empresa Comércio de Ferro-velho Ltda. com 21 anos.
2000	Iniciada a quarta empresa por Fundador: Comércio de Ferro-velho Dois Ltda.
2000	Por iniciativa de Senhora Mãe dos Herdeiros, começa a quinta empresa: Lavanderia Ltda.

(Continua...)

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 6 - Fatos marcantes na família “O. G.”

<b>Datas</b>	<b>Fatos Marcantes</b>
2001	Aquisição da sexta empresa por Fundador: Comércio de Ferramentas Elétricas Ltda. e o Filho 3 torna-se o gerente.
2006	O Fundador, com problemas de saúde vai para o sítio e monta a sétima empresa: produção de suínos e pecuária de leite.
2007	O oitavo negócio: os irmãos montam uma distribuidora de produtos lácteos.
2007	O Fundador arrenda Comércio de Ferro-velho Dois Ltda. por não pode acompanhar, ainda problemas de saúde.
2008	O Fundador retorna para a Indústria de Reboques Ltda., por convite de um dos herdeiros, visando a melhoria da competitividade e saúde financeira da empresa.
2008	Separação do casal Fundador e Mãe dos Herdeiros.
2009	Com o retorno do Fundador à Indústria de Reboques Ltda., paralisa a produção no sítio.
2009	Pela falta de capital de giro e de financiamentos a Indústria de Reboques Ltda. foi vendida para outra empresa.
2010	Falecimento prematuro de Senhora Mãe dos Herdeiros, aos 52 anos.

(Conclusão)

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.2 Gestão e desenvolvimento do grupo empresarial e da família

Os relatos evidenciam que desde o início da vida empresarial o planejamento não era o ponto forte do senhor Fundador. Suas ideias e desejos de investir poderiam até ser discutidos em família, mas normalmente seguiam os desejos dele, como confirma o da Filha 2:

Na cabeça dele ele tem as questões todas formadas. Não existe um planejamento em papel. [...] Não existe um planejamento participativo, mas ele tem tudo na cabeça como que seria. Desde quando ele comprou o terreno para construir um ferro-velho, ele já vislumbrava um negócio que ele queria lá na frente e assim foi. E ele vislumbrou outros negócios que ele nem colocou na prática, sabe, mas tudo na cabeça dele. Existe um planejamento na cabeça dele.

Não havia planejamentos estratégicos de médio e longo prazo, muito menos formalizados. O crescimento da empresa foi devido ao esforço do fundador e suas necessidades de realização, mas sem um planejamento formalizado.

Como normalmente acontece nas empresas familiares, não havia normas ou regras escritas e disponíveis para os funcionários. Novos funcionários tinham que aprender fazendo e eram ensinados pelos funcionários antigos. Os valores e princípios, da mesma forma, não haviam sido estabelecidos formalmente segundo uma missão ou

visão de futuro. Em entrevista, o Filho 3 justificou o motivo de as empresas não terem a visão de futuro e a missão formalizadas: “ter uma visão ou missão escritas e dependuradas na parede não valem de nada, principalmente quando não estão internalizadas por todos da empresa”.

A falta de normas e de valores da empresa formalizados foi considerada por todos os entrevistados um problema a ser corrigido. Um dos herdeiros chegou a dizer que sem a formalização poderia haver justificativas para os erros ocorridos durante o processo de produção e comercialização, sob a alegação do não entendimento da mensagem e ou de problemas na comunicação.

Os herdeiros disseram que não ter havia um planejamento pessoal ou empresarial para o aprendizado teórico ou capacitação formal. As filhas mulheres fizeram curso superior e os homens o segundo grau, mas não demonstraram que buscavam, de forma organizada, este tipo de formação. Ressaltaram, também, o desinteresse e a descrença nos benefícios de intervenção externa, como consultoria organizacional, talvez pelo fato relatado de ter havido uma consultoria organizacional, especificamente na Indústria de Reboques Ltda., a qual não atendeu às expectativas do grupo.

À medida que as empresas eram criadas e os herdeiros iam assumindo funções gerenciais, o pai buscava outros negócios, inclusive em ramos diferentes. Com isso, ele assumia riscos para os negócios, influenciando as características dos filhos e seu processo de cada um. Sua dedicação ao trabalho, associada à falta de férias e de descanso com a família, causou impactos negativos na saúde do Fundador, como também pode ter criado ou barreiras no relacionamento entre os membros da família, principalmente em relação ao pai.

Sobre a participação na propriedade do grupo empresarial “O. G.”, não há uma divisão formal. É como se o grupo empresarial e suas propriedades fossem de todos os membros da família, mas sem um percentual específico para cada um. Como um dos herdeiros relatou, “tudo é de todos”.



Não há um organograma do grupo empresarial formalizado. Cada herdeiro atua em uma empresa e tem total autonomia dentro dela. Não há interação dos herdeiros entre as formas de gerenciar suas empresas nem prestação de contas ou planejamento em conjunto ou, muito menos, planejamento da divisão dos dividendos das empresas entre seus acionistas.

Todas as entrevistas confirmaram que o Fundador era admirado pelos feitos extraordinários, por ter saído de uma vida simples e ter construído várias empresas. Tornou-se referência na forma de se relacionar com os funcionários e de fazer com que atingissem as metas da organização. Neste sentido, ele tem diversas características de um mito organizacional, aspecto mais detalhado a seguir.

#### **4.4 O mito Organizacional**

Tomando como base o conceito de Johann e Vanti (2001), depreende-se que o Fundador das empresas, apresenta diversas características que podem levá-los a ser considerado um mito organizacional. Durante todas as entrevistas, foi reconhecido pelos filhos herdeiros e funcionários como a pessoa que realizou feitos extraordinários, principalmente por ter começado jovem, por ter sido empregado, por ter empreendido com pouco recurso, por ter multiplicado suas empresas, possuir uma visão apurada para novos negócios e por ter despertado nas pessoas que trabalhavam junto com ele os sentimentos de admiração e confiança, diante da magnitude de suas conquistas.

Os comportamentos e as características principais do fundador relatadas nas entrevistas foram:

- a) Ousadia: foi pioneiro em determinados tipos de negócio.
- b) Visão de negócio: enxergava possibilidades de fazer novos negócios e de expandir mais as empresas.
- c) Dedicção: a forma como se envolvia pessoalmente com determinada tarefa.
- d) Capacidade de fazer algo dar certo: principalmente, quanto a execução, exigência de qualidade e rigor em relação à forma mais correta e lucrativa.

- e) Empreendedorismo: capacidade de empreender em diversos ramos de negócios e setores e a busca constante por novos negócios.
- f) Carisma no relacionamento com os funcionários: fazia com que as pessoas atendessem seus pedidos, usando a persuasão, flexibilidade, bom humor e premiação.

Sua gestão era admirada pelos funcionários, por ter utilizado estratégias de motivação, como, premiação e bom relacionamento. Seu tratamento era fraterno e sempre com bom humor. Foi considerado flexível nas negociações com os funcionários, pois atendia situações como: emprestar a moto da empresa para o funcionário almoçar ou sair para resolver algo particular e ajudar a pagar uma conta para o funcionário. Mas, ao mesmo tempo, cobrava eficiência e produtividade como se fosse o valor da troca.

Ao ser questionado sobre esses pontos, o Fundador declarou que era natural que isso acontecesse, agia assim desde sua época de empregado. Considerava isso um comportamento espontâneo. Isso pode confirmar que os mitos pessoais, normalmente, surgem da interação das tendências inatas de cada pessoa e das suas experiências de vida e são criados inconscientemente de forma espontânea (ZIEMER, 1996).

O parágrafo acima também pode exemplificar a concentração de poder na dimensão hierárquica. Com ele vêm o personalismo do fundador, a pessoa situada em um plano superior a qualquer outra coisa, e o paternalismo, que é a concentração, em maior ou menor escala, de poder. O Fundador apresenta o paternalismo tratado de duas formas: a face afetiva e supridora do pai, atendendo a seus funcionários em suas necessidades; e face hierárquica absoluta, que impõe sua vontade aos seguidores ou membros. Ambas as formas convivem lado a lado em nossa cultura organizacional (BARROS; PRATES, 1996).

Ziemer (1996) situa os estilos de liderança dos mitos organizacionais como: analítico, participativo, imperativo e emergente. Entre estes, pode-se afirmar que o Fundador possui um estilo imperativo, pois sua liderança originou-se da autoridade e de seu carisma. Ele próprio se caracterizou como autoritário, mas de relacionamento

fraterno e bem-humorado com sua equipe. Isso foi confirmado pelos entrevistados, com destaque para a característica de carismático.

O desenvolvimento do mito organizacional em foco pode estar relacionado com os cinco princípios de evolução de um mito da literatura de Ziemer (1996):

- a) Ligá-se às constantes alterações das experiências humanas. Com isso, ocasiona mudanças de objetivos, desejos e necessidades. Assim, o Fundador fundou sua primeira empresa com base nas experiências adquiridas como empregado, desenvolveu aspirações de maior bem-estar para sua família e, assim, ocasionou mudanças de trabalho voltadas ao negócio próprio.
- b) Ligá-se às divergências internas e externas que compõem os indicadores naturais. Quando os mitos direcionadores já não satisfazem às novas necessidades organizacionais, tornam-se obsoletos, precisando ser mudados.
- c) Ligá-se ao fato de o conflito entre os mitos direcionadores possuir duas polaridades. De um lado, o mito organizacional fundador, normalmente, resistente à mudança, que se formou em outros contextos da história e que buscava a manutenção; de outro, os sucessores, capazes de expandir em dimensões não atendidas pelos mitos do passado. Esse sucessor nasce, justamente, da obsolescência do fundador considerado mito organizacional, mas ainda é bem limitado, pois sua estrutura foi criada pelo modelo de gestão do fundador e pode ser considerado antigo. Neste sentido, o caso em estudo se encaixa perfeitamente nesta classificação, pois os herdeiros querem se estabelecer no comando, com características novas de gestão, mas ainda com referências do passado.
- d) Ligá-se ao conflito entre os mitos, fundador e sucessores, fazendo surgir um mito novo, o qual integra a inovação do sucessor com o realismo do fundador considerado mito. Neste conflito, surge uma nova visão do mundo, com percepções e sentimentos mais atuais. As novas visões de mundo percebidas nas entrevistas se deram principalmente quando os herdeiros levantaram dúvidas se realmente faz sentido uma grande dedicação aos negócios a ponto de sacrificar a família e a própria saúde.

Nesta nova visão, estão as dúvidas sobre os limites da dedicação ao trabalho e os impactos em sua qualidade de vida e na das pessoas que amam.

- e) Ligá-se ao reaparecimento de velhos conflitos entre os fundadores e sucessores, gerados, principalmente, pela não resolução no passado. Estes conflitos interferirão na capacidade de geração de resultados para a organização.

Para Ziemer (1996), os mitos organizacionais podem evoluir de acordo com o ciclo de vida da empresa, variando segundo os estágios míticos, os quais podem ser caracterizados pela situação da empresa, e ao modo como se dá a evolução do mito (QUADRO 7).

Quadro 7 - Adaptação do estudo de caso aos Estágios do mito no ciclo de vida organizacional

<b>Estágio mítico</b>	<b>Situação da empresa</b>	<b>Evolução do mito</b>
<b>I. Desenvolvimento –</b> Aconteceu, aproximadamente entre 1982 e 1991.	O Fundador, ao iniciar as empresas, obteve crescimento rápido e grande lucratividade. Pensava em ter o futuro garantido.	Teve sucesso nas decisões e na estratégia da empresa. A partir de erros e acertos, desenvolve padrões que seguirão ao longo do tempo.
<b>II. Maturação</b> Aconteceu, aproximadamente entre 1990 e 2001.	O Fundador tem várias empresas. Os filhos já ajudam na gestão. Já não há a busca pelo crescimento, devido ao estado de saúde do Fundador: Caiu o ritmo. Com isso, o crescimento acompanha a retração, mas ainda era reconhecido como líder. Já começa ter alguma competição com os herdeiros, que, ao assumirem a gestão, começam a propor mudanças.	O Fundador e a identidade da empresa estão em coesão. As empresas têm regras e padrões estabelecidas pelo fundador, que passa a ser referência, Suas histórias de sucesso e admiração passaram pelas conquistas.
<b>III. Declínio</b> Iniciou-se, aproximadamente, em 2001 e permanece atualmente, podendo durar até a definição permanente de como será a sucessão completa, estabelecendo as responsabilidades e as propriedades de cada um.	Competição acirrada. Diminuição dos lucros. A missão (mito antigo) impede a mudança. A presença dos herdeiros na gestão das empresas impede a intervenção do fundador.	Este conflito é afirmado pelo Fundador, que se sentiu constrangido pelos herdeiros, assim relatado: “Constrange a pessoa (se referendo a ele próprio) a tomar certas iniciativas. Impede, constrange, a ponto de impedir... Eles (os filhos) me tiraram”. Os herdeiros, por meio do individualismo e liderança, tentam se firmar na liderança.

(Continua...)

Quadro 7 - Adaptação do estudo de caso aos Estágios do mito no ciclo de vida organizacional

Estágio mítico	Situação da empresa	Evolução do mito
IV. Reformulação	Mudança de direção, com o estabelecimento de regras claras de gestão e propriedade, normalizada e unanimemente aceita entre os membros da família e das empresas.	Reformulação das lideranças, que abrem novas possibilidades e há a “Mudança do Mito”. Os líderes se firmam, diminuem os fantasmas do passado e as relações se definem. Os novos líderes tendem a se firmar. Podem se tornar mitos organizacionais.

(Conclusão)

Fonte: Adaptado de Ziemer (1996, p. 52)

Como mostra o Quadro 7, o Grupo Empresarial “O. G.” encontra-se na terceira fase, declínio, em que pode estar havendo conflitos entre o fundador e os emergentes. Este estágio iniciou-se, aproximadamente em 2001 após a entrada dos herdeiros nas empresas. Com isso, eles impedem a intervenção do fundador. Este estágio poderá durar até a definição permanente da sucessão completa, com responsabilidades e propriedades formalizadas. As empresas podem sofrer com a competição e a diminuição nos lucros. Os mitos emergentes buscam se estabelecer.

Este conflito entre o fundador e os herdeiros foi sentido e relatado durante a entrevista pelo fundador, que se sentiu constrangido. Esta fase precisa ser enfrentada com muito diálogo, o mais rápido possível, pois pode não trazer problemas grandes para as empresas, mas poderá deixar vários membros com feridas emocionais, talvez, permanentes.

Espera-se chegar à quarta fase, de reformulação, em que a empresa busca a mudança de direção ou adequação. Com isso, podem ser reformulados os mitos, devido às novas possibilidades da organização. Daí se faz necessário fixar regras claras de gestão e propriedade, formalizadas e unanimemente aceitas entre os membros da família e das empresas. Por fim, os mitos se firmarão e diminuirão os fantasmas do passado, que podem ser situações mal resolvidas ou obscuras entre os membros, e as relações se definem.

Essas mudanças estão ocorrendo no Grupo Empresarial, que está acostumado com a informalidade e a falta de planejamento de longo prazo, características de sua cultura organizacional. No próximo subitem, se analisá-se esta cultura.

#### 4.5 Cultura organizacional do Grupo “O. G.”

A formação da cultura do grupo “O. G.”, iniciado pelo Fundador, foi influenciada, principalmente, por ele, em função do seu protagonismo na história da empresa, por ter saído de uma situação financeira ruim e ter chegado a um complexo de empresas, enfrentando situações e aprendendo com elas. Foi considerado uma referência pelos entrevistados, principalmente por ter dado a própria vida à empresa, sacrificando a família e fornecendo-lhe um modelo de atuação, além de ser realizados feitos considerados extraordinários para a história dela (JOHANN; VANTI, 2001).

No caso do Grupo “O. G.”, na cultura organizacional os valores mais citados pelos entrevistados foram: dedicação, assiduidade, comprometimento, honestidade e seriedade.

Nos aspectos comportamentais, principalmente dos gestores herdeiros das empresas, as fraquezas são:

- a) ausência de planejamento no médio e no longo prazo;
- b) autoritarismo e centralização de decisões por parte dos herdeiros; e
- c) informalidade e falta de regras escritas.

As culturas organizacionais podem ser reforçadas, segundo Torquato (2001), por quatro elementos: aspecto histórico, natureza técnica, modelo de gestão e osmose geográfica.

No aspecto histórico, assemelha-se com a abordagem de Torquato (2001): a cultura se reforça pelas histórias das empresas, principalmente os feitos considerados extraordinários, como, crescimento e expansão, que criaram um modelo de trabalhar. Como as empresas do grupo têm um longo tempo, superior a 10 anos, segundo o mesmo autor, o aspecto histórico solidifica os aspectos da cultura como forma de alcançar resultados.

No modelo de gestão, ainda com base no autor, o grupo familiar é caracterizado como regime autocrático e como centralização do poder pelo gestor, além de um individualismo, herdado do fundador, que marca o grupo familiar, segundo os entrevistados.

Para melhor compreender a cultura organizacional, foram observados os seguintes elementos do grupo empresarial, com base Motta e Vasconcelos (2002):

- a) Prática de ritos coletivos: aconteciam mais na época da gestão do fundador. Aconteciam churrascos, comemorações etc. Nas reuniões, havia os reconhecimentos e a entrega de premiações. Na forma da gestão atual, esses eventos são mais distantes e mais frios do ponto de vista do relacionamento entre o gestor e seus funcionários.

[...] toda semana fazia churrasco. Final de mês, fazia costelão. Hoje, de vez em quando, durante um amigo-oculto no final do ano, mas [...] É [...] Então eles [os herdeiros gestores atuais] não têm a preocupação a qual Fundador tinha com funcionários. Ele era mais dedicado aos funcionários, dava mais valor ao funcionário do que hoje os meninos dão [...] Num ponto, eles dão valor, gratifica e tudo mas [...] Mas igual ao Fundador, que participava e tudo, saía com a gente para o boteco e tomar cerveja [...] Eles fazem isso hoje também, mas é com uma frequência muito pequena em relação ao que o Fundador fazia.

- b) Fraquezas predominantes percebidas na organização: caracterizam-se pela distância entre os gestores atuais e os funcionários e, ainda, pelo pouco diálogo e pela comunicação restrita entre gestores e funcionários.
- c) Perpetuação de mitos ou de histórias na organização: há várias histórias contadas entre os funcionários sobre a ousadia e o empreendedorismo do fundador.
- d) Normas de comportamento: a forma de comportamento dos indivíduos em ocasiões específicas, como os herdeiros não levarem serviço para casa e fazer as reuniões nas empresas dos gestores familiares e herdeiros. Outros comportamentos que não são tolerados: desonestidade, descompromisso com o trabalho, brincadeiras e piadas exageradas.
- e) Linguagem: nas entrevistas, foi apresentada como aberta e sincera.

Apurou-se que não há uma iniciativa entre os membros gestores da família para a tomada de decisões que impactam os negócios, principalmente quando a decisão diz respeito ao patrimônio, que é de todos. Assim, cada um fica esperando que a iniciativa seja do outro herdeiro. Essa forma talvez seja para evitar o conflito entre os herdeiros.

Na gestão do Fundador, era costume acontecerem reuniões e ritos coletivos de premiação para funcionários e equipes que se destacassem ou, ainda, eram concedidos alguns favores individuais, que faziam com que os funcionários se sentissem gratos com o Fundador. Isso pode confirmar o que foi escrito por Motta e Vasconcelos (2002): a prática dos ritos e a existência de tabus na empresa confirmavam o mito e sua perpetuação através das histórias que circulavam entre os funcionários.

#### **4.6 O processo sucessório e os fatores que influenciam a sucessão do fundador**

A sucessão na gestão dos negócios ocorreu de modo natural e sem planejamento. À medida que o herdeiro participava das atividades da empresa e inspirava confiança para o fundador e para o grupo, assumia posição de gerência. Assim não houve um processo sucessório, como no relato de um dos herdeiros do Filho 3: “houve uma sucessão natural. Pai chamou cada um conforme ele foi construindo as empresas, ele foi chamando cada filho e colocando naquele devido lugar.”

Dentre os setes estágios do processo de sucessão apresentado por Longenecker, Moore e Petty (1997), o grupo “O. G.” passou por eles (QUADRO 8):



Quadro 8 - Estágios do processo de sucessão do Grupo “O.G” e suas descrições

<b>Estágio</b>	<b>Identificação</b>	<b>Descrição do estágio</b>
Primeiro	Pré-empresarial	Os sucessores ficaram a par de informações sobre a empresa e onde atuava. O sucessor recebeu orientação sem planejamento.
Segundo	Introdutório	Os sucessores tiveram acesso à forma como a empresa se comunica no negócio e conheceram sobre os detalhes ambientais.
Terceiro	Funcional-introdutório	Os sucessores atuaram como funcionários em parte do tempo. A atividade na empresa se torna mais exigente. Tiveram capacitação formal e ou prática, onde alguns tiveram estágios em outras organizações.
Quarto	Funcional	Os sucessores exerceram atividades em tempo total e ainda exerciam cargos inferiores ao gerencial.
Quinto	Funcional avançado	Os sucessores apropriaram-se do cargo gerencial, os quais abrangeram os cargos na empresa que antecedem o cargo do fundador. Como não assumiram legalmente, o Grupo empresarial encontra-se em transição deste para o próximo estágio.
Sexto	Início da sucessão	O Grupo Empresarial se encontra em transição do estágio anterior para este, pois os sucessores já assumiram o lugar do fundador, mas ainda não o fizeram legalmente.
Sétimo	Sucessão madura	Somente estará neste estágio quando os sucessores já atuarem como os responsáveis superiores pelas empresas, legalmente constituídas

Fonte: Adaptado de Longenecker, Moore e Petty (1997)

O sucesso desta transição está em um planejamento dialogado entre os membros, com atenção às expectativas de todos da família. Enquanto a questão legal não estiver definida, não pode ser considerada totalmente no estágio do início da sucessão.

Quando o fundador tem características de mito organizacional, também pode ser considerado um ponto crítico na continuidade da empresa, pois, de acordo com Ricca (1998), além da escolha do sucessor correto, na função correta, pode haver comparações das características do sucedido com as dos sucessores e a associação do sucesso da empresa com a imagem do fundador. Mas, neste caso, este ponto não foi crítico, pois os filhos sucessores já trabalhavam nas empresas desde jovens.

O Fundador, sempre demonstrando autoconfiança, seguiu sua intuição e crenças pessoais e fez as empresas prosperarem, mas não tinha o planejamento do longo prazo como ponto forte. O processo sucessório, considerado natural por todos, também não foi planejado. Não houve um diálogo aberto e franco sobre as possibilidades de sucessão ou como seria melhor para a continuidade da família,

propriedade e gestão das empresas. Em todo o processo natural de sucessão não houve influência ou orientação sobre a capacitação e ou formação acadêmica necessária para que os herdeiros assumissem a gestão dos negócios. Em verdade, o processo de sucessão ainda precisa ser completado formalmente.

Como não houve planejamento para a atuação dos herdeiros nas empresas, a Filha 1 e a Filha 2, por iniciativa própria, fizeram o curso superior em Administração de Empresas na UNIMONTES. A Filha 1 queria fazer farmácia e a Filha 2, Fisioterapia, mas, por não haver estes cursos na cidade em que residiam, teriam que se mudarem para Belo Horizonte. O Fundador não as apoiou, dizendo que não teria condições de mantê-las financeiramente estudando fora. Em depoimento a este estudo, ele relatou que não apoiou a ideia das filhas de estudarem fora para que elas não saíssem de perto da família. A decisão da Filha 1 pelo curso de Administração de Empresas foi pensando em trabalhar com o pai e a decisão da Filha 2 de fazer o mesmo curso se deu pela influência da irmã mais velha e, também, pela possibilidade de trabalhar nas empresas da família.

Já os herdeiros homens concluíram apenas os estudos do segundo grau. Eles relataram que não foi necessária a formação acadêmica, por acreditarem que a prática no trabalho havia sido suficiente. O início do trabalho nas empresas pelos filhos foi iniciativa do pai que os convidou ainda adolescentes. O Filho 3 começou aos 13 anos e o Filho 4, aos 15. Suas atividades nas empresas relacionam-se às de um de contínuo, como, serviços de pagamento de contas, organização do estoque, dentre outros.

Os herdeiros homens contaram nas entrevistas que não sentiram a necessidade de continuar os estudos em curso superior. Não se percebeu uma predisposição deles para a capacitação, consultoria ou aconselhamento. Um deles chegou a dizer que não acredita em capacitação e consultoria, pois o benefício é muito pequeno diante do tempo e do dinheiro empregados. Concluiu afirmando que a prática dentro da empresa e seus erros ensinam mais do que uma faculdade.

Lodi (1998) considera que, para uma sucessão ser bem-feita, é importante que seja planejado o afastamento do seu fundador. O êxito de um processo sucessório

depende de como a família e os sucessores foram preparados para gerir os negócios e a família, em situação de poder e riqueza. Isso não foi o que aconteceu no Grupo "O. G.". Não houve planejamento formal para a sucessão. Outro fator de atenção considerado por Lodi (1998) prende-se ao afastamento do Fundador. Se ele não estiver resolvido com ele mesmo, tenderá a retardar a decisão ou, ainda, interferir no comando quando já estiver fora da empresa.

Segundo todos os envolvidos, a melhor forma de o Fundador retornar às atividades será montando um negócio para ele, já que os membros herdeiros não demonstraram que querem trabalhar lado a lado com o pai. O argumento unânime refere-se à diferença na forma de gerir os negócios de cada um. O próprio Fundador considerava uma boa opção montar uma empresa para ele.

O Fundador confirmou que, apesar de não ter planejado a sucessão, pensou que, ao abrir a quarta empresa, cada filho poderia assumir uma e, assim, garantir a sustentabilidade financeira de todos os membros da família.

Um dos funcionários que trabalha desde os primeiros anos do grupo empresarial relatou de forma sucinta como aconteceu a entrada dos herdeiros e como eles assumiram a gestão das empresas:

[...] eu acho que não (sobre planejamento da sucessão). Eu acho que os meninos foram entrando, os meninos foram entrando. Eu acho que ele não planejou, não, sabe. Os meninos foram trabalhando com ele e automaticamente, eles já foram assumindo igual Filha 1 entrou aqui. Antigamente, era Fundador e Mãe dos Herdeiros, né. Depois, Filha 1 entrou e começou a trabalhar. Foi para a Indústria de Reboques Ltda. Aí, Filha 2 entrou. Automaticamente, ela já pegou a administração, e tudo. Na Comércio de Ferramentas Elétricas Ltda. (Empresa) já foi também. Quando ele comprou a Comércio de Ferramentas Elétricas Ltda. , ele sabia quem seria. Ele já comprou e o Filho 3 já foi tomar conta da Comércio de Ferramentas Elétricas Ltda. Na Indústria de Reboques Ltda., ele ficou mexendo e logo depois ele teve, ele sempre teve problema de saúde, de pressão alta, diabético, e tudo. Então, ele precisou afastar, e aí os meninos é que tomaram conta dos negócios.

A aceitação da nova geração de gestores pelos funcionários, fornecedores e clientes, na visão dos herdeiros, foi tranquila. A justificativa maior foi que cada herdeiro já atuava na empresa. Um dos herdeiros disse sobre a aceitação do sucessor:

Aquela coisa mais de hábito, de ter estabelecido uma coisa de confiança. Naquela época, existia uma relação mesmo de confiança entre fornecedores e clientes e empresa, né? Então, quando eu comecei a fazer, por exemplo, o que pai fazia, então é natural que as pessoas dissessem: Mas, cadê seu pai? Mas, cadê Fundador?

Na visão dos empregados, aconteceram insatisfações por parte de vários deles, principalmente no quesito relacionamento, quando a gestão mudou de mãos e os motivos principais eram os herdeiros, principalmente as mulheres, que não tinham o carisma, o bom humor e a proximidade com os funcionários, como estavam acostumados com o fundador. Como relatado pelos funcionários e o ex-funcionário entrevistados, um dos comportamentos dele era, ao chegar à empresa, pela manhã, passava de funcionário por funcionário em todas as áreas, para desejar um bom dia e “fazer uma brincadeira”. Por isso, houve alguns casos de funcionários que relataram em sair da empresa por receio de não se adaptarem ao novo perfil gerencial.

Diante do exposto, relacionam-se os principais fatores que têm facilitado e os que têm dificultado a sucessão do fundador:

Fatores facilitadores:

- a) Os sucessores começaram ainda jovens nas empresas e passaram por todas as áreas.
- b) Os sucessores cresceram dentro da empresa, junto dos funcionários.
- c) O processo de entrada foi considerado por todos como “natural”, sem pressão e cada um no seu momento adequado.
- d) O Fundador pensou em abrir um número maior de empresas para que cada herdeiro pudesse assumir, ao menos, uma, com o objetivo de evitar a disputa ou o conflito entre irmão pelo poder.
- e) O exemplo do pai era acessível para os novos gestores.
- f) O Fundador sempre se colocou à disposição para ajudar e aconselhar quando necessário, podendo até interferir em relação a funcionários, clientes e fornecedores.

Fatores dificultadores:

- a) As comparações das características do sucedido com o dos sucessores, principalmente entre funcionários, clientes e fornecedores, prejudicaram o processo de entrada dos sucessores.
- b) A associação da expansão das empresas à imagem do mito organizacional trouxe desconfiança se os herdeiros iriam continuar com o crescimento das empresas.
- c) Talvez, devido às características do Fundador, de elevados otimismo, autoestima e de atenção a intuição, não foi estabelecido na cultura da empresa uma forma de planejamento de médio e longo prazo. Com isso, o planejamento não virou rotina dos sucessores.
- d) Como pensou em montar empresa para cada um dos filhos, não precisaria ter um presidente para o grupo, pois cada um assumiria uma empresa. Também não planejou uma sucessão. Em que, na verdade, o Fundador acreditava que permaneceria.
- e) Como o Fundador tinha comportamento autoritário, não estabeleceu padrões de diálogos abertos, francos e formalizados sobre as possibilidades de sucessão e as melhores maneiras de continuidade da família, propriedade e gestão das empresas.
- f) Como o mito se fez sozinho, não percebeu a necessidade de orientar seus sucessores sobre qual capacitação e ou formação acadêmica necessária para que assumissem a gestão dos negócios.
- g) Como não houve, até agora, diálogos abertos sobre o processo legal de sucessão, isso pode ter gerado conflitos pessoais e desgastes emocionais nos membros.
- h) As características dos membros da família de autoritarismo, individualismo (na gestão) e centralização podem ter atrapalhado o processo de sucessão.

Um dos fatores de sucesso na sucessão de uma empresa familiar são as características herdadas ou desenvolvidas pelos herdeiros e que fazem parte do próximo item deste estudo.

#### 4.7 Características dos herdeiros sucessores

A aceitação por todos os herdeiros em continuar na gestão das empresas pode ter sido facilitada pelas experiências já adquiridas ao acompanharem o Fundador nas empresas (BAYAD; BARBOT, 2002).

Nas entrevistas, constatou-se que o grupo empresarial não está buscando inovações e diferenciais no mercado. Isto pode constituir um risco para sua competitividade. Um dos entrevistados, citou como exemplo uma situação em que um dos membros gestores pediu apoio para melhorar as vendas. Mas, após receber algumas orientações, não as colocou em prática. A pessoa relatou que, se o membro gestor “não estiver aberto à mudança, a empresa não conseguirá sair do lugar.” Isso se confirmou na empresa pesquisada. Vidigal (1996) adverte que na fase da segunda geração os administradores estão satisfeitos e não querem mudar a fórmula que deu certo até então.

Os sucessores, mesmo não tendo essa intensão, imitam em muitos aspectos o fundador, principalmente em termos de individualidade e autocracia. Em várias oportunidades, tentam mostrar que a gestão passada estava errada, que veem e administram melhor os negócios. Neste sentido, segundo Costa e Luz (2003), os sucessores não devem buscar imitar o fundador, como também não podem querer provar que tudo feito no passado estava errado e que possuem uma condição melhor de enxergar o negócio.

A análise das características dos componentes da família mostrou que estes são similares entre cada gênero. Quer dizer, as duas herdeiras têm características similares, de controle e precaução, talvez desenvolvidas pelos riscos que o pai corria ao buscar novos negócios. Isso ocorre também com os dois herdeiros do sexo masculino, que se parecem mais com as características do pai de ousadia, inovação e expansão, também pelo exemplo de assumir riscos.

Ao detalhar as características de cada herdeiro coletadas nas entrevistas, seus pontos de atenção e seus pontos fortes, percebe-se uma complementaridade entre os gestores. Isso pode ser muito importante para a competitividade dos negócios,

mas individualmente requer cuidados. A descrição das características a seguir foram baseadas nas falas dos entrevistados, coletadas ao responderem sobre as características próprias e as dos outros membros gestores.

#### 4.7.1 Filha 1

- a) **Pontos de atenção:** impaciente, autoritária, pouco ousada, excessivamente racional e calculista, não se arrisca muito, tem pouca ambição, pouco aberta para novidades, não busca a expansão ou novos negócios, a área comercial não é seu forte.
- b) **Pontos fortes:** honesta, atenta aos relacionamentos, conciliadora, sabe gerenciar bem as áreas administrativa, financeira e jurídica. É ponderada, cautelosa, correta em suas decisões, faz o que precisa ser feito, com formação em Administração de Empresas, inteligente e pensa no grupo.

#### 4.7.2 Filha 2

- a) **Pontos de atenção:** centralizadora, autoritária, pouco ousada, não se arrisca muito, pouco ambiciosa e, normalmente, fechada para novidades nos negócios, em alguns casos demora a tomar decisão e a área comercial não é seu forte.
- b) **Pontos fortes:** ponderada, sabe gerenciar as áreas administrativas e financeira, cautelosa nas decisões, correta nas negociações, com formação superior em Administração de Empresas, inteligente e pensa no grupo.

#### 4.7.3 Filho 3

- a) **Pontos de atenção:** autoritário, não utiliza com frequência o planejamento de longo prazo, não tem predisposição para a capacitação e aconselhamento.

- b) **Pontos fortes:** empreendedor, focado, muito bom na área comercial, ousado, inovador, aberto a novidade, buscando mais qualidade de vida, carismático, pensa no grupo, tem tino comercial.

#### 4.7.4 Filho 4

- a) **Pontos de atenção:** menos político dos irmãos, autoritário, muito ambicioso, pensa mais em si do que no grupo, não usa ferramentas de mensuração de risco, atua mais com a intuição, tem resistência em participar das reuniões entre os membros da família;
- b) **Pontos fortes:** justo e correto nos negócios, arrisca mais, atua mais na área comercial, está aberto e buscando novidades e crescimento nos negócios.

A análise das características de cada membro herdeiro revela que as mulheres possuem as características mais voltadas para gestão nas áreas administrativa e financeira; os homens, mais voltados para a área comercial, com tendência à inovação e à expansão dos negócios. As mulheres são mais predispostas ao planejamento e ao cálculo do risco e, os homens, mais abertos ao risco e abertura de novos mercados. As mulheres demonstraram ser mais ponderadas e os homens mais ousados nos negócios. O autoritarismo parece ser uma característica herdada por todos os membros herdeiros, a qual pode dificultar o trabalho em equipe. Como a capacitação, o aconselhamento e a consultoria são pouco valorizados, os herdeiros terão que buscar uma forma de canalizar e aproveitar o melhor de cada sucessor, com base em um planejamento de médio e de longo prazo, em prol da sustentabilidade das empresas e de todos da família.

Portanto, ao comparar com os comportamentos necessários e comuns aos empresários de sucesso, com base Dornelas (2009), os herdeiros podem ser classificados segundo o gênero na família, por meio das características coletadas nas entrevistas.

As mulheres estão mais propensas a:



- a) Conhecimento: obter conhecimento sobre o negócio, setor, estratégias etc.
- b) Organização: possuir senso de organização e capacidade de administrar os diversos recursos, humanos, financeiros, materiais etc.
- c) Tomada de decisões: Analisar processo com base em informações, estudo do contexto, análise das alternativas e a decisão pela solução conveniente.
- d) Liderança: saber determinar as metas, conduzir atividades, combinar formas e processos pragmáticos, propiciar a sua equipe de colaboradores as informações sobre os objetivos e como realizá-los, além de favorecer o relacionamento entre todos, em volta do negócio da empresa.

Os homens estão mais propensos a:

- a) Tolerância aos riscos: arriscar conscientemente e ter coragem de enfrentar desafios e de buscar por melhores caminhos.
- b) Identificação de oportunidades: enxergar aquelas disponíveis no mercado e obter estratégias corretas para que o negócio se torne viável ou atinja um objetivo.
- c) Dinamismo: diante da rotina, ser um inconformado e buscar sempre objetivos e novas maneiras de atingi-los.
- d) Otimismo: característica de passar para outras pessoas uma visão positiva da vitória e enxergar além das dificuldades.
- e) Tino empresarial: é o conjunto de todas as características, sempre com qualidade e intuição de quem sabe fazer bons negócios.

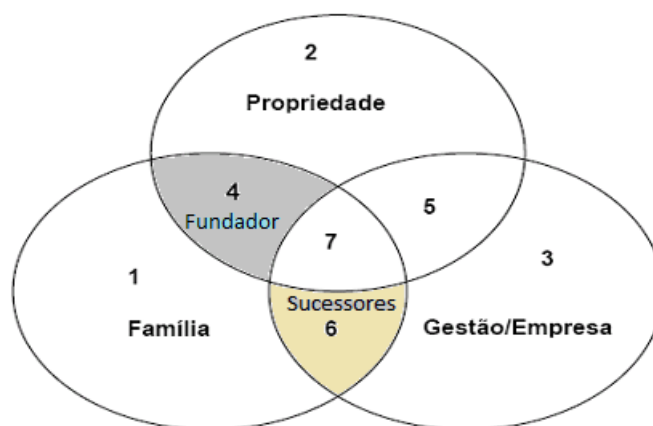
Com base em todas estas características, segundo Dornelas (2009), a competitividade empresarial é melhorada mediante a capacitação e o planejamento estratégico, elaborado e executado em conjunto, com papéis formalmente definidos e amplo diálogo sobre os objetivos e as tarefas a serem executadas.

#### 4.8 Caracterização do grupo familiar no modelo tridimensional de desenvolvimento

Segundo Gersick *et al.* (2006), o modelo de três círculos propõe o inter-relacionamento entre os três subsistemas: empresa, propriedade e família. Os agentes na empresa familiar são representados no sistema em sua respectiva área de atuação.

A FIG. 3 retrata o caso do grupo “O. G.” em estudo. Todos os herdeiros, considerados aqui sucessores, estão na área 6, especificada como membros da família, que atuam na gestão da empresa. Com o processo de formalização e legalização da propriedade para os herdeiros, avança-se para a área 7, abrangendo os três círculos: propriedade, família e gestão/empresa. Na área 4 está o Fundador que, no momento, está afastado. É um membro da família, legalmente proprietário, mas sem atuação na gestão das empresas.

Figura 3 – O Modelo de Três Círculos do Grupo empresarial familiar “O. G.”



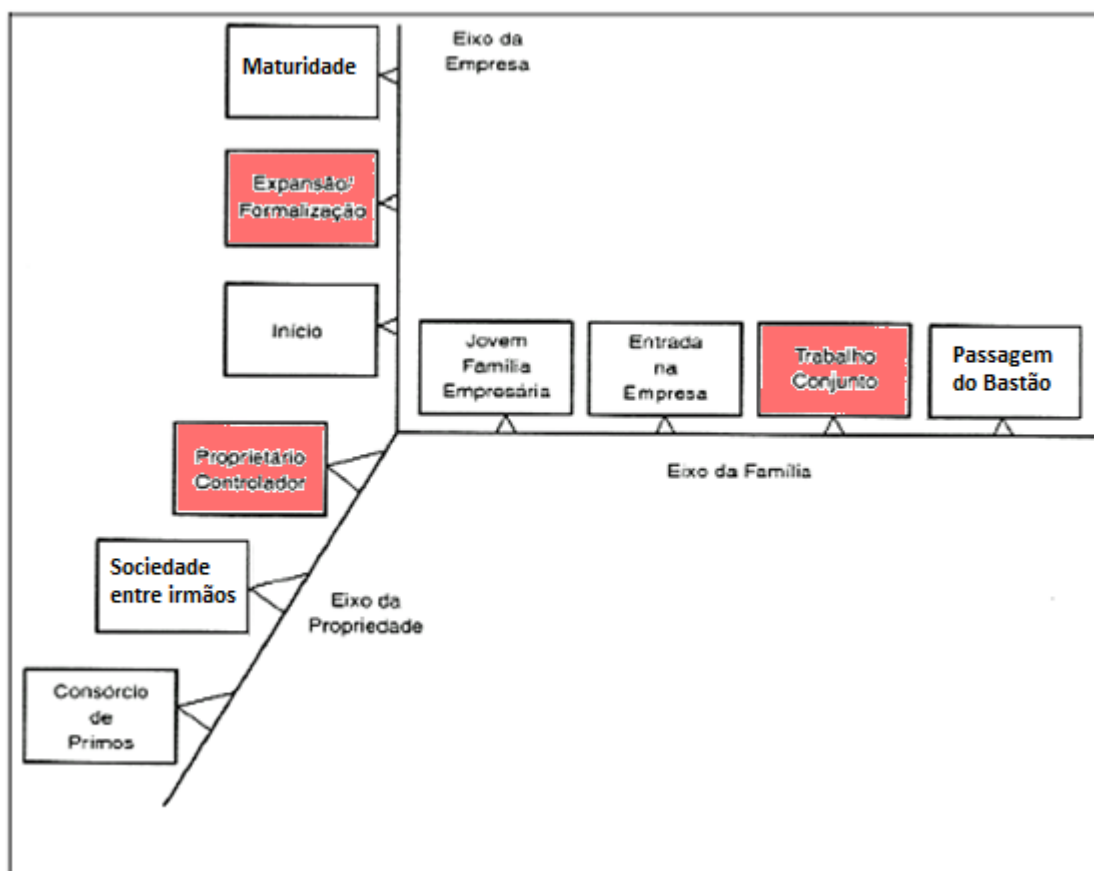
Fonte: Adaptado de Gersick et al. (2006)

A análise dos depoimentos mostrou que o Fundador tem interesse de atuar na área 7, como gestor, já que se sente capaz de atuar na gestão da empresa. Ao mesmo tempo, revelou na entrevista que não é bem aceito e que se sentiu “tirado” do processo de gestão. Ao relatar este sentimento, demonstrou estar muito magoado,

principalmente por não ter sido considerado em várias decisões nas empresas. Chegou a citar algumas decisões que, pelo seu ponto de vista, se tivesse sido consultado, teria alertado para os riscos que previa. Este conflito, se não for tratado, poderá impactar negativamente a convivência familiar, podendo haver até uma divisão do patrimônio e, o pior, um desgaste emocional, com sentimentos ruins entre os envolvidos.

A FIG. 4 situa a empresa familiar no Modelo Tridimensional de Desenvolvimento, a partir dos dados coletados nas entrevistas, vinculando o referencial teórico à abordagem desenvolvimentista apresentada no ciclo de vida das empresas familiares, com base em Gersick et al. (2006). Estão representados os três subsistemas: propriedade, família e gestão/empresa, sendo que cada um possui sua dimensão específica de desenvolvimento.

Figura 4 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento do Grupo “O.G”.



Fonte: Adaptado de Gersick et al. (2006)

Nota-se que o grupo “O. G.” já avançou no ciclo de vida organizacional, sendo que na dimensão empresa, passou pelo estágio inicial, atingindo o de

expansão/formalização. Ainda não está no estágio de maturidade, por não estar formalizado e legalizado. Na dimensão da família, começou a partir do estágio jovem família empresária, passando também pelo estágio de entrada na empresa. Atualmente, localiza-se no estágio de trabalho em conjunto, mas em transição com o último estágio, de passagem do bastão. Já na dimensão propriedade, ainda está no estágio inicial de proprietário controlador, já que, legalmente, o Fundador é que detém a propriedade. Quando estiver formalizada e legalmente constituída, avançará para o estágio de sociedade entre irmãos, o último estágio deste eixo, ainda muito distante com primos recém-nascidos.

#### **4.8.1 Dimensão propriedade**

O grupo “O. G.” está na segunda geração. Mas, devido ao fato de a propriedade não estar formalizada para os herdeiros, em que o proprietário detém a propriedade legalmente. Mas está no processo para avançar para o segundo estágio do desenvolvimento da propriedade, chamado de Sociedade entre irmãos.

Para avançar para a próxima fase, os principais desafios são: conseguir ter um processo de controle e gestão dividido entre os irmãos; definir as responsabilidades dos sócios não funcionários; e fazer com que o capital permaneça na empresa e ao controle dos parentes de outros ramos da família (GERSICK et al., 2006).

A pesquisa revelou que o Fundador é o único detentor do patrimônio, não havendo nenhum gestor ou acionista externo. A família não realiza planejamento patrimonial da empresa. Não há uma divisão acionária formalmente constituída ou clara. É falado entre os membros que o patrimônio da família é de todos. Na prática, cada herdeiro cuida do patrimônio da empresa que gerencia sem ter a posse legalmente constituída. Os dividendos, as retiradas e os reinvestimentos são decisões do seu herdeiro gestor. Os demais não recebem informação sobre estas decisões. O Fundador relatou que não foi feita da forma correta a divisão entre os herdeiros e mostrou como está a propriedade das empresas e seus dividendos.

A fábrica de carretas estava entregue a Filho 3 e Filha 1. Aí, nós adquirimos a Comércio de Ferramentas Elétricas Ltda. Ele (Filho 3) veio para a Comércio de Ferramentas Elétricas Ltda. Filha 1 ficou, mas a empresa não foi o que nós desejávamos que ela fosse, e ela acabou de ser vendida.

Então Filha 1 ficou em uma situação não muito cômoda [...] Filho 3 está com a Comércio de Ferramentas Elétricas Ltda. hoje, [...] Filho 4 com a outra empresa (Comércio de Ferro-velho Ltda.), a Filha 2 na Comércio de Latarias Ltda. [...] Então, dessa forma, Filha 1 está ali meio, no corredor.

Sobre o patrimônio e sua divisão de ações e dividendos, o Fundador ainda relatou a forma como está sendo feita. No final da fala, expôs que, se pudesse voltar atrás, faria de outra forma.

[...] é de todo mundo, mas funciona mais ou menos assim: o rendimento da Comércio de Ferramentas Elétricas Ltda. hoje, é do Filho 3. Como ele administra, ele não presta contas. Na verdade, nunca foi pedido para ele prestação de contas. É como se aquilo pertencesse a ele. Era essa a ideia. que cada um cuidasse do seu. Um belo dia, a gente... Se pudesse voltar atrás...

O que foi dito pelo Fundador é reforçado pelos herdeiros, que confirmam que não está formalizada a divisão da propriedade e dos direitos sobre ela. Na fala que segue, um dos herdeiros tentou explicar como está a divisão.

É dessa maneira: a participação financeira é de acordo com cada empresa. cada um tem a sua... Mas não são retiradas iguais. Cada um tem sua retirada conforme o trabalho que desempenha na empresa. Do Comércio de Latarias Ltda. sou dona. Na verdade, na família acontece o seguinte: tudo que é da família é de nós quatro, dos filhos, entendeu? Isso em termos de patrimônio e em termos de empresa.

Não há reuniões para planejamento da expansão ou manutenção do patrimônio. Apesar de já terem ocorrido conversas entre os membros sobre o assunto, ninguém tomou a iniciativa de abrir para todos os envolvidos o valor do patrimônio da empresa na qual está responsável.

Sobre investimento em negócios, os herdeiros tinham a visão de que esse assunto seria discutido e realizado em conjunto entre os membros, mas a confiança foi abalada quando um dos irmãos, Filho 4, buscou empreender sozinho, com recursos próprios, na área de construções imobiliárias. Perguntado sobre o motivo do investimento independente, ele respondeu que não teve interesse na intervenção de outras pessoas e desejava atuar só. Sobre o incômodo que poderia ter causado nos irmãos ele disse: “eles vão se acostumar”.

Um dos herdeiros chegou a dizer que o Filho 4, normalmente, não participa das reuniões de família e que a construtora que o Filho 4 montou:

[...] não faz parte do grupo. Por isso é que existe essa rachadura entre a gente, porque, enquanto a gente sempre pensou no conjunto no todo, [...] mas enquanto a gente sempre preocupou com o outro, né [...] em comprar uma empresa para nós, irmãos, para fazer parte do patrimônio da família, ele sempre pensou nele.

Este fato gera um desafio e se relaciona com a condição dos sócios de manterem o equilíbrio entre os diversos interesses de toda a família na retenção do capital na empresa. “Na busca de uma vida confortável ou para financiar empreendimentos externos, os irmãos podem exercer pressões por dividendos mais elevados” (GERSICK et al., 2006, p. 45).

Apesar de ser dito por todos que o diálogo é uma prática familiar, isso não foi percebido que isso ocorra em assuntos mais delicados, como, patrimônio, dividendos, expansão de negócios, erros no processo de gestão, preferências, conflitos e discordâncias sobre características, comportamentos e fatos ocorridos. Mesmo assim, os membros consideram que a relação entre os herdeiros é mais harmoniosa do que conflituosa. Para Vásquez, Díaz e Cassilas (2007), o maior obstáculo desse estágio é o estabelecimento do melhor processo de gestão e controle compartilhado entre os irmãos, sem haver qualquer desavença ou conflito.

O último desafio desta dimensão, como citado por alguns herdeiros, refere-se a como é controlar a participação ou intervenção dos ramos da família, como, esposas, esposos e filhos. Neste sentido, o pai demonstra certa preocupação com outros membros entrantes da família e os da terceira geração, que podem exercer alguma influência nas decisões dos filhos herdeiros: “A hora é agora. Os meus filhos acabaram de casar [...] entraram pessoas diferentes na família e virão outros. E um já tem filho. Não opina, mas já tem filhos”.

O Fundador, ao pensar na terceira geração, percebeu que novos interesses poderão surgir, e isso foi abordado pela literatura ao afirmar que, após a sociedade de irmãos, terá início a entrada de seus filhos e, na fase adulta, no contexto empresarial, virá outro desafio, divisão de responsabilidades como família e outros interesses (GERSICK et al., 2006).

#### 4.8.2 Dimensão família

Na dimensão família, não há um conselho formal familiar estabelecido. Os assuntos familiares relacionados a negócios tratados nas empresas, praticamente não são levados para a residência. O Fundador confirma isso quando perguntado sobre o benefício se houvesse o conselho:

[...] não. Não existe isso, não (o conselho familiar) e se houvesse... você tocou num ponto, talvez, o mais importante de toda a entrevista para mim. Se houvesse isso, o patrimônio voltaria a crescer [...]. nós retomaríamos todas as veias, e as empresas cresceriam com isso aí.

Ao dizer isso o ele deu a entender que os mesmos membros do conselho familiar seriam da propriedade e da empresa, já que todos os herdeiros fazem parte das três dimensões.

Os membros da família disseram não há um código de conduta formalizado na família, apenas informal. A princípio, este código de conduta informal foi estabelecido pelo fundador e compartilhado pelos irmãos. Recentemente, como já exposto, com investimento individualizado por um dos herdeiros, o código de ética passou por uma reflexão e ajuste, visando a sua adequação e compartilhamento de todos.

O pai sempre foi visto pelos filhos como uma pessoa dedicada ao trabalho e sem tempo para acompanhar a família. O orgulho do pai em dizer que nunca havia tirado férias se reflete no ressentimento de um dos quatro filhos, a Filha 1, que disse: “Não me lembro de nenhuma viagem que fizemos juntos, como família, em passeio ou em férias”. Isso confirma que, em função do protagonismo na história da empresa, o Fundador dá a própria vida à empresa e sacrifica a própria família, fornecendo-lhe um modelo de atuação (JOHANN; VANTI, 2001).

A senhora Mãe dos Herdeiros fazia o papel de conciliadora entre os membros da família. Com seu falecimento, a família deverá passar por um processo de adaptação, que pode ser doloroso. Para a superação desses desafios psicológicos enfrentados pelo fundador e herdeiros, é importante considerar um processo de cooperação, baseado nos seguintes passos: reconhecer os desafios psicológicos;

ter ciência da necessidade de enfrentar a situação; e diferenciar os fatores importantes das simples desculpas para se esquivar das dificuldades, entendendo o contexto da sucessão; e inicializar o processo de formalização da sucessão (LEONE, 2005).

Foi percebido durante as visitas que alguns filhos agem de forma a tentar ignorar a presença do pai quando ele visita as empresas, comportamento revelado pelo aperto frio de mãos e pelos olhares desconectados, principalmente por parte dos filhos, como se não quisessem prolongar assuntos ou não dar margem para aproximações mais fraternas.

Nesta pesquisa, os entrevistados não permitiram explorar mais o lado afetivo da família, principalmente na relação dos filhos com o pai. Isso é algo importante a ser aprofundado e analisado, apesar de não ser abertamente falado, além de o pai ter se envolvido demasiadamente com o trabalho, talvez o processo de convivência do pai com a mãe, que resultou na separação do casal. Todos os filhos eram muito próximos da mãe e a tinham como pessoa principal em suas vidas.

Conforme Gersick et al. (2006), concomitantemente, as gerações estão envolvidas no grupo empresarial e no desafio de gerenciar complicadas relações entre pais, irmãos, cunhados, primos e netos de várias idades. Para conseguir superar melhor este estágio, o fundador deve promover a cooperação e a comunicação entre os membros e as gerações.

#### **4.8.3 Dimensão empresa (gestão)**

Na dimensão empresa, o grupo empresarial “O. G.” se encontra no estágio denominado de expansão/formalização, em processo de transição para o estágio de empresa madura, pois já expandiu com o Fundador, mas ainda precisa se solidificar e voltar a expandir com os sucessores.

É preciso aperfeiçoar a condição de gerenciar e profissionalizar o Grupo de Empresas, inserindo o planejamento estratégico, que é a fase final do desenvolvimento desta dimensão, normalmente, caracterizada pelo trabalho



conjunto entre os componentes das várias gerações da família e participações acionárias mais divididas, apesar de não legalizadas formalmente. É considerado assim pelos membros do grupo empresarial em estudo, além da participação compartilhada na gestão (GERSICK et al., 2006).

A gestão das empresas, antes da entrada da segunda geração, era voltada para a expansão dos negócios e o aumento da produtividade. O Fundador exercia uma gestão mais autoritária, mas mantinha uma proximidade com os funcionários, que como estratégias de motivação da sua equipe, trabalhavam com metas, comissões e gratificações. Era rigoroso, como ele mesmo se adjectivou, mas, ao mesmo tempo, atendia a demandas individuais, que, de acordo com a visão de alguns gestores atuais, eram usadas posteriormente como valor de troca, talvez inconscientemente, quando necessitasse de um empenho maior daquele funcionário.

Atualmente, o herdeiro considerado por todos com as características gerenciais mais similares ao fundador é o Filho 3, principalmente no que diz respeito à área comercial e ao relacionamento com os funcionários. O Fundador relatou assim sobre aquelas características do filho, que, na verdade, são principais características herdadas dele:

Olha, quem tem maior jogo de cintura para lidar com pessoas é o Filho 3. Ele é o mais maleável, mais flexível, mais é, sabe, vamos usar um termo muito de "trecho" (usado nas construtoras em que trabalhou). Ele chupava e soprava, como o morcego faz, né? Chupa o sangue e assopra, para o animal não sentir a mordida. Então, ele sabe conduzir a coisa. Ele exige, mas ele dá algo em troca. É o que eu falava quando você me perguntou lá atrás como eu tratava os operários. O funcionário é pago pela empresa para fazer aquilo crescer, produzir, romper.

O pesquisador percebeu que praticamente em todas as empresas a gestão é voltada para a manutenção e a sustentabilidade de cada uma delas, sem um planejamento de crescimento e expansão. Praticamente todo o processo de decisão de cada empresa é centralizado no seu gestor herdeiro responsável.

Não foi observado um processo de planejamento estratégico de médio e de longo prazo nas empresas, individualmente ou do grupo. O planejamento de curto prazo existe, mas, além de ser individualizado por empresa, só as metas do mês são compartilhadas com os funcionários. Vale evidenciar que, de acordo com Gersick et

al. (2006), os maiores desafios enfrentados nesta fase são: desenvolvimento de um novo foco estratégico; comprometimento de gerentes e acionistas; e reinvestimento.

Não há um conselho de administração estabelecido, e sim informal, em que os herdeiros se reúnem várias vezes, sem a presença do Fundador. Este expressou ter se sentido muito frustrado por ser pouco requisitado para ajudar e chegou a firmar ter sido ignorado no processo de decisão, dando ênfase à montagem da distribuidora de produtos lácteos. Confirma que poderia contribuir como conselheiro, mas, como isso não existe na empresa, seu papel fica indefinido, causando mal-estar, pois a propriedade pertence a ele.

O Fundador destacou que a possibilidade de ter um conselho de administração seria uma excelente oportunidade. Desde que fosse aceito por todos, organizado e formalizado, ele poderia atuar como conselheiro do grupo de empresas "O. G.". Mesmo que o conselho não seguisse suas orientações, se sentiria bem melhor do que está hoje.

Os erros no processo de gestão não parecem ser discutidos abertamente, principalmente com o Fundador. Tem-se a impressão de que cada um não quer a interferência do outro e, principalmente, a comparação. Com isso, não há uma estrutura de governança. Essa falta pode ser um dificultador para o aumento da competitividade do grupo empresarial. Pelas características complementares de cada membro da família, a estrutura de governança, caso houvesse, faria o grupo "O. G." muito mais forte do que é hoje. O pai relatou em forma de desabafo, que se sente constrangido por não contarem com ele nas empresas.

[...] falta de compreensão [...] falta de humildade é uma coisa que ocorre muito [...]. É o constrangimento que, às vezes, os filhos, alguns, causam a outros. Constrange a pessoa a tomar certas iniciativas, a ponto de impedir... Eu queria falar disso o tempo todo e você me deu essa oportunidade no final. Eu me senti assim durante muito tempo dentro das empresas [...]. A frase é... Você está me tirando? Eles me tiraram...

Essa declaração demonstra que há muitas questões subjetivas a serem tratadas, sentimentos a serem expostos e diálogos a serem praticados. Em vários momentos nas entrevistas, foi falado que há diálogo, mas isso precisa ser revisto pelos

membros, dando mais ênfase à comunicação voltada para a superação de desafios e o desenvolvimento dos negócios.

É importante para os gestores resolverem os problemas e conflitos relacionais, emocionais e subjetivos, para, então, tratar das ferramentas de alteração da estrutura familiar, gestão e de propriedade.

O maior risco para a continuidade das empresas relatado por todos foi o individualismo, aliado à falta de planejamento estratégico de médio e de longo prazo, à falta de metas de crescimento e ao aumento da competitividade. A falta de abertura para discussão dos problemas de gestão e de relacionamento também pode interferir negativamente no processo de continuidade.

A família hoje tem pouca propensão a assumir riscos. Por isso, como já apresentado, o Filho 4, um dos herdeiros, buscou isso individualmente. Mas a Filha 2 disse que a gestão da empresa familiar proporciona a proximidade e o carinho que um têm pelo outro e, com isso, o interesse que todos estejam bem. Os pontos de atenção da gestão familiar estão ligados às questões pessoais e familiares que interferem nos relacionamentos, necessários na gestão do grupo de empresas.

Segundo Gersick et al. (2006), para este grupo empresarial avançar no estágio maduro, necessita de um novo foco estratégico, com vistas à inovação e à expansão. Para os gestores, pode ser uma alternativa difícil, já que os tiraria da zona de conforto em que trabalham atualmente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre empresas familiares como sistemas começaram a partir da década de 1960, mediante artigos isolados, que levantaram os problemas relativos a gestão e a sucessões. O tema tornou-se mais importante principalmente quando reconheceu sua participação na economia mundial e na brasileira, com mais de 80% do número de empresas privadas.

Diante da importância das empresas familiares nesse contexto, teóricos e pesquisadores veem aprofundando seus estudos nesse tema. A partir das pesquisas bibliográficas realizadas, constatou-se que a questão chave mais trabalhada é a sucessão, com número menor de pesquisas sobre o papel do fundador no processo de sucessão.

Esta pesquisa originou-se do interesse em estudar os aspectos ligados à organização familiar e à análise dos fatores que influenciam a sucessão quando a empresa tem como seu fundador uma pessoa com características de um mito organizacional. A partir daí, foi constituído o objetivo geral do estudo, que foi: Analisar os fatores que influenciam a sucessão do fundador, considerado mito organizacional de um grupo empresarial familiar localizado na região de Montes Claros (MG).

Para atender aos objetivos propostos adotou-se uma abordagem qualitativa, do tipo descritivo. Realizou-se um estudo de caso em um grupo empresarial familiar localizado em Montes Claros, com 28 anos de existência, que atua nos segmentos de comércio e prestação de serviços, com três empresas, atualmente.

Esse grupo de empresas familiar foi escolhido por atender aos critérios definidos e descritos na metodologia de trabalho. Foram entrevistados o fundador, quatro filhos (herdeiros da segunda geração) e dois funcionários não familiares, um com 24 e outro com 18 anos de serviços nas empresas e um ex-funcionário. Analisaram-se, também, documentos disponíveis e realizadas observações livres. A análise dos dados se deu por meio da técnica de análise de conteúdo.

O desenvolvimento desta pesquisa apoiou-se nas características necessárias para ser considerada uma empresa familiar, com base Gersick et al. (2006), que são: a propriedade da empresa ser controlada por uma ou mais famílias que possuem a maior parte do capital; os componentes da família possuírem participação no gerenciamento da empresa; e a continuidade da gestão dos trabalhos pela segunda geração, começados pela família. O conceito de mito organizacional adotado foi o de Johann e Vanti (2001), que é aquele que desperta admiração e confiança pela magnitude de suas conquistas na organização.

A família iniciou-se em 1972 e teve quatro filhos. A primeira empresa foi registrada em 1982. Após uma vasta experiência como assalariado, o Fundador empreendeu em mais seis empresas; sua esposa, em uma; e cada herdeiro, também em uma.

A família sofreu alterações com a separação do casal, em maio de 2008. Em janeiro de 2010, aconteceu o golpe mais duro para os membros da família, o falecimento de Senhora Mãe dos Herdeiros. Este fato promoveu uma reflexão entre os membros da família sobre questões ligadas ao trabalho e à qualidade de vida.

Atualmente, o grupo empresarial familiar se encontra com três empresas em funcionamento. As demais empresas sofreram processo de arrendamento, paralisação, vendida ou fechamento. O Fundador encontra-se afastado das atividades das empresas, mas pretende retornar em um novo empreendimento.

À medida que as empresas eram criadas, os filhos iam assumindo sua gestão. O processo sucessório foi considerado pelos entrevistados como natural, mas não foi planejado nem formalizado. A propriedade não foi definida claramente nem a forma de gestão das empresas. Não há planejamento da divisão dos dividendos ou de reinvestimento nas empresas.

São traços da cultura da empresa objeto deste estudo: autoritarismo, centralização, individualismo e sentido de onipotência, provavelmente herdados do fundador.

O Fundador foi considerado mito organizacional por ter despertado em seus herdeiros e funcionários os sentimentos de admiração e confiança, pela magnitude

de suas conquistas na organização. A cultura da empresa tem sido reforçada pelas histórias contadas pelos funcionários sobre os feitos extraordinários do fundador, como ter deixado de ser empregado, ter tido boas visões de negócios, ter montado uma empresa em um lugar remoto da cidade (na época, um prostíbulo), ter sido o pioneiro no ramo de comércio de latarias novas na cidade e por ter deixado um grupo de empresas para a família.

Com a entrada dos novos gestores, a forma de gerir foi alterada. Alguns eventos existentes, tais como, premiações, comemorações e confraternizações, antes frequentes, passaram a ser escassos. Os funcionários também sentiram falta da forma carismática do fundador em lidar e motivar as pessoas, já que os sucessores não têm essa característica de forma tão acentuada.

Os valores estabelecidos pelo fundador e reforçados pelos herdeiros, atuais gestores, foram: honestidade e seriedade no trabalho, compromisso com a qualidade e respeito às pessoas, funcionários, clientes e fornecedores.

Apesar de o discurso apontar diálogo entre os herdeiros gestores, na pesquisa isso não ficou confirmado, dando a entender que falta melhorar a comunicação entre todos, principalmente sobre os aspectos ligados a propriedade, continuidade das empresas e modo como a família os gerenciará.

Confirma-se que o processo de sucessão ainda não aconteceu por completo. Os herdeiros já assumiram o controle das empresas, mas a propriedade e as ações de cada um ainda não estão definidas, formal e claramente, podendo ser fonte de conflito de interesses entre os membros.

Pelo fato de o Fundador ter características de um mito organizacional, foram pesquisados os fatores que influenciam o processo sucessório.

Os fatores que facilitaram a sucessão do mito organizacional são: a confiança que as pessoas tinham no pai fundador foi transferida aos filhos; o Fundador, ao utilizar sua visão de negócios e empreendedorismo, abriu várias empresas, para que cada filho pudesse assumir e gerenciar uma; a admiração pelo exemplo que o pai exercia

na equipe e com os negócios; a acessibilidade dos herdeiros ao pai; e o pai se coloca à disposição para a intermediação de negociações e a ajuda em decisões.

Dentre os fatores que dificultaram a sucessão do mito citam-se: comparações entre a imagem e as características do sucedido e com as dos sucessores; continuidade na deficiência no quesito planejamento de longo prazo; falta de atenção à família pelo mito; não percepção pelo Fundador da necessidade de planejar a sucessão das empresas e a continuidade da família, propriedade e gestão das empresas; como o mito se fez sozinho, a não percepção dos herdeiros da necessidade de buscar orientação e formação acadêmica; e os riscos assumidos nos negócios pelo pai, quando gestor, geraram nos herdeiros, principalmente nas mulheres, a necessidade de controle e segurança nos negócios.

Os herdeiros têm as seguintes características: as mulheres possuem aquelas características mais voltadas para as áreas administrativa e financeira; os homens mostraram-se voltados para a área comercial, com tendência à inovação e à expansão dos negócios; as mulheres são mais predispostas ao planejamento e ao cálculo do risco e os homens, mais abertos ao risco e à abertura de novos mercados; e as mulheres demonstraram ser mais ponderadas e os homens mais ousados nos negócios. As características são completares e, com base em um planejamento de médio e de longo prazo, a sustentabilidade das empresas e de todos da família pode ser facilitada.

A caracterização dos subsistemas família, propriedade e gestão, no caso do grupo "O. G." em estudo, todos os herdeiros, considerados como sucessores, estão na área 6, especificada como membros da família, mas atuam na gestão da empresa. Espera-se que, com o processo de formalização e legalização da propriedade para os herdeiros, avancem para a área 7, abrangendo, por fim os três círculos: propriedade, família e gestão/empresa. Já o Fundador está na área 4, pois, no momento, está afastado. É um membro da família e legalmente proprietário, mas sem atuação na gestão das empresas. Vale ressaltar que, caso não haja comunicação e definição de legal de papéis, isso pode ser fonte de conflito entre os membros da família.

O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento, segundo Gersick et al. (2006), tem sua abordagem apresentada no ciclo de vida das empresas familiares, representado por três subsistemas: propriedade, família e gestão/empresa.

Na dimensão da empresa, o grupo “O. G.” passou pelos estágios iniciais e está no de expansão/formalização, mas em transição para o estágio da maturidade, não tendo alcançado por não estar formalizado e legalizado. A gestão está nas mãos dos herdeiros. Ainda é preciso haver um planejamento melhor da divisão de trabalho e gestão. Não há um conselho administrativo nem reuniões pré-agendadas para apresentação de resultados e planejamento das ações do grupo empresarial. Os erros no processo de gestão parecem não ser discutidos e pareceu também que cada herdeiro não quer a interferência de outros membros, talvez para evitar a comparação entre eles. O maior risco na continuidade, como expressaram os entrevistados, está no individualismo. Se as características dos membros herdeiros forem combinadas, a prosperidade do grupo será facilitada.

A dimensão família começou a partir do estágio jovem família empresária, passando também pelos estágios de entrada na empresa. Atualmente, encontra-se no estágio de trabalho em conjunto, em transição para o estágio de passagem do bastão. Não há um conselho familiar formalizado, mas há um código de conduta informal. O pai sempre foi visto como exemplo de trabalho, mas não dispunha de tempo para acompanhar a família ou realizar viagens com ela. A mãe era referência na família e o pai, de trabalho. Com a morte da mãe, a família ficou abalada emocionalmente e a ainda está em processo de superação.

Em relação à dimensão propriedade, o grupo ainda está no estágio inicial de proprietário controlador, já que legalmente o Fundador é que detém a propriedade. Quando estiver formalizada e legalmente constituído, avançará para o estágio de sociedade entre irmãos. O último estágio deste eixo ainda está muito distante, com primos recém-nascidos. O grupo empresarial encontra-se sem uma formalização real dos bens e propriedades. Os entrevistados alegam que “tudo é de todos”, mas ainda não está documentado, legalizado. Não há planejamento nem um diálogo aberto sobre o assunto legalização. Os valores dos bens, faturamento das



empresas, dividendos e reinvestimentos são assuntos que não são discutidos de forma aprofundada e definitiva.

Com base no processo de sucessão em uma empresa familiar considerado por Longenecker, Moore e Petty (1997), o grupo em estudo está em transição entre o quinto e sexto estágio, pois todos sucessores estão assumindo os cargos e funções de gestores em processo de início de sucessão, que se concretizará com a legalização, e posteriormente o sétimo estágio, quando as empresas estiverem com todos os processos de administrativos e legais definidos e substituídos formalmente o fundador.

Sugere-se o estabelecimento dos pontos de atenção pelos membros da família apresentados neste trabalho, com a elaboração de um plano de trabalho, com vistas a expor os conflitos que têm sido evitados e esclarecer as regras e normas capazes de manter o grupo empresarial em crescimento. O diálogo sobre os pontos de atenção na família é imprescindível, pois pode ser capaz de viabilizar a convivência e o sucesso familiar.

Como dificuldades e limitações deste estudo, aponta-se o momento vivido pelos membros da família com a perda da mãe, que era uma forte referência. Por esse motivo, os conflitos familiares não foram aprofundados.

Este estudo contribuiu para a geração de conhecimentos relativos às empresas familiares que levam em consideração em suas análises não apenas os aspectos objetivos e racionais-legais, mas também, os aspectos subjetivos e simbólicos que regem as relações entre os atores sociais envolvidos nesses processos. Contribuiu também para que empresas que estejam passando por processos de sucessão similares possam se beneficiar dos conhecimentos gerados, antecipando soluções.

Na percepção dos entrevistados, o trabalho permitiu refletir sobre a real situação do processo de sucessão, bem como sobre os fatores e os pontos do processo que merecem atenção. Espera-se que os resultados possam oportunizar a superação dessas dificuldades, para que se atinjam os objetivos de perpetuação da família na gestão dos negócios, lucratividade e bom desempenho empresarial.

Sugere-se a continuidade dos estudos sobre as questões emocionais e psicológicas que envolvem o processo de sucessão com foco nas interferências e conflitos presentes na convivência entre membros familiares e no reflexo destes conflitos psicológicos nas dimensões propriedade, família e gestão das empresas.

## REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993. v. 1, p. 40-79.
- ALVARES, E. et al. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J; GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. 2. ed. São Paulo/SP: Pionera, 1999.
- ANDRADE, M. C. **Áreas de domínio da pecuária extensiva e semi-Intensiva na Bahia e norte de Minas**. Recife: SUDENE, 1982.
- BAITELLO, T. A. C. Cultura Organizacional pós-moderna e produção de mitos: uma solução de continuidade. **Revista Comunicare**, v. 4, n. 1, p. 137-148, 2004.
- BARROS, B. T.; PRATES. M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996. 148 p.
- BARRY, B. La empresa de família. **Revista Administracion de Empresas**, Buenos Aires, v. 7, n. 79, p. 599-606, oct. 1976.
- BARTHES, R. **Mitologias**. São Paulo: Difel, 1985.
- BAYAD, M.; BARBOT, M. C. **Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales**: étude de cas exploratoire de relation père-fille. In: CONGRES FRANCOPHONE SUR LA PME, AIREPME, 6.,2002. Montréal. **Anais...** Montréal : Association Internationale de Recherche sur PME, Montréal, 2002. p. 1-27.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- BORGES, A. F.; CARVALHO, F. A. P.; LIMA, J. B. de. Construção do Processo de Sucessão em Empresas Familiares: transmissão gerencial e patrimonial. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31.,2007. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=280&cod\\_evento\\_edicao=33&cod\\_edicao\\_trabalho=7305#self](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=280&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_trabalho=7305#self)>. Acesso em: 12 abr. 2009.
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. São Paulo: Bookman, 2005.

BORTOLI NETO, A. Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 1-09, out./dez. 2001.

CHAUÍ, M. **Brasil: mito fundador e sociedade autoritária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004.

COSTA, A. D.; LUZ, A. L. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**: o caso do grupo Pão de Açúcar. 2003. Disponível em: <[http://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&lr=lang\\_pt&q=cache:P48nge8D7noJ:cedeplar.ufmg.br/abphe/Textos/Abphe\\_2003\\_30.pdf++hist%C3%B3ria+de+fundador](http://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&lr=lang_pt&q=cache:P48nge8D7noJ:cedeplar.ufmg.br/abphe/Textos/Abphe_2003_30.pdf++hist%C3%B3ria+de+fundador)>. Acesso em: 06 jan. 2006.

CUNHA, D. P. M. F. **A sucessão na empresa familiar**: um estudo de caso na empresa centro elétrico na cidade de São Luis Estado do Maranhão. 2006. 102 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. 2006.

DANCO, L. A.; JONOVIC, D. J. **Outside directors in the family owned business: why, when, who and how**. Cleveland: The Center for Family Business/The University Press Inc., 1995.

DAVIS, J. Empresas familiares: o desafio da continuidade. **Revista HSM Management**, São Paulo, n. 41, p. 96-103, nov./dez. 2003.

DAVIS, J. et al. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 23, p.161-98, 1964.

DORNELAS, J. Alguns Mandamentos: os mandamentos do empreendedor de sucesso. **Plano de Negócios**, Seção Artigos. Disponível em: <[http://www.planodenegocios.com.br/dinamica\\_artigo.asp?tipo\\_tabela=artigo&id=22](http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=22)>. Acesso em: 07 abr. 2009.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio De Janeiro: Campus, 2001. 299 p.

ELIADE, M. **O mito do eterno retorno**. Lisboa: Edições 70, 1969.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: PETTIGREW, Andrew *et al.* **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília/DF: Líber Livro, 2008.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

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

GOMES, T. S; MILITÃO, M. S. R. Planejamento da sucessão familiar. **Revista CEPPG**, Catalão, v. 6, n. 11, p. 153-165, 2005. Disponível em: <<http://www.cesuc.br/revista/ed-6/SUCCESSAOFAMILIAR.pdf>>. Acesso em: 09 jan. 2008.

GORGATI, V. **Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios**: contribuições da teoria da firma. 2000. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo. 2000.

GRZYBOVSKI, D.; OLIVEIRA, A. B. Modelos de análise do processo de crescimento e desenvolvimento de empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – ENEO/ANPAD, 5., 2006. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?cod\\_evento\\_edicao18](http://www.anpad.org.br/evento.php?cod_evento_edicao18)>. Acesso em: 29 mar. 2007.

GUEIROS, M.B.; OLIVEIRA, L.M. Sucessão familiar: prática em empresa de transporte – uma visão dos dirigentes. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. (CD ROM).

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: cultural cooperation and its importance for survival**. London: McGrawHill International, 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Cidades**. 2010. Disponível em: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em: 10 jan. 2010.

JOHANN, S. L.; VANTI, A. A. Organizações de alto desempenho: uma metodologia de convergência fundamentada na cultura organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 8., São Leopoldo, 2001. **Anais...** São Leopoldo: UNISINOS, 2001. Disponível em: <[http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID\\_TEXTO=2119](http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID_TEXTO=2119)>. Acesso em: 20 maio 2008.

JOHNSON, A. G. **Dicionário de sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

JUCHEM, D. M.; BOSCARIN, P.; CÉSPEDES, E. A. H. **Principais problemas enfrentados na hora da sucessão na propriedade rural: evidências empíricas**. 2008. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhoPDF/92.pdf>>. Acesso em: 28 maio 2008.

LEACH, P. **La empresa familiar**. Buenos Aires: Granica, 1993.

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

LIMA, M. A. P. **Grandes famílias: grandes empresas**. Lisboa: D. Quixote, 2003.

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

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

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

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**, São Paulo: EPU, 1986.

MANDELLI, P. et al. **A disciplina e a arte da gestão das mudanças nas organizações: como integrar estratégias e pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELLOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson learning, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, M. F. M.; RODRIGUES, L. (Org.). **Formação social e econômica do norte de Minas Gerais**. Montes Claros: Unimontes, 2000.

OLIVEIRA, V. C. da S. et al. Cultura e mito organizacional: análise dos sentidos construídos sobre a morte de Roberto Marinho. **Revista Contemporânea**, Rio de Janeiro, n. 11, p. 86-104, 2008.

PAULA, A. M. N. R.; CLEPS JUNIOR, J. Migração e Trabalho no Norte de Minas Gerais: os antigos tempos e as novas formas de exclusão social na cidade de Montes Claros. In: SIMPÓSIO REGIONAL DE GEOGRAFIA - Perspectivas para o cerrado no século XXI, 2., Uberlândia. **Anais...** Uberlândia–MG, 2003.

PETRY, L. I. **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares**. 2005. 125 p. Dissertação (Mestre em Ciências Contábeis) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v20n49/08.pdf>> Acesso em: 05 mar. 2009.

RICCA, D. **Da empresa familiar a empresa profissional**. 1. ed. São Paulo: CLA Cultural, 1998.

ROSA, J. G. **Grande sertão: veredas**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1985.

RUSS, J. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Scipione, 1994.

SALAS, J. M. A. **La empresa familiar y el plan de sucesión como instrumento para asegurar el relevo gerencial**. Instituto de empresa. Barcelona: Enero, 2000.

SCHEFFER, A. B. B. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 3, 1995.

SCHEIN, E. H. Defining Organizational Culture In: SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

SILVA JÚNIOR, A. Poder e sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. **O & S**, Salvador, v. 10, n. 26, p. 57-75, Jan./abr. 2003.

STAUDT, T. **Sucessão de gestão na empresa familiar calçados Andreza S. A: um estudo de caso**. 2006. 234 f. Dissertação (Mestre em Ciências Contábeis) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo. 2006. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.br>>. Acesso em: 05 mar. 2008.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna**. Petrópolis: Vozes, 1995.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 2001.

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

VÁSQUEZ, A.; DÍAZ, C.; CASILLAS, J. C. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thompson, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed., São Paulo. Atlas, 2007.

VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

WARD, J. A sabedoria não convencional da empresa familiar. **HSM Management**, São Paulo, p. 56-61, maio/jun. 2006.

WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. New York: Free Press, 1997.

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

ZIEMER, R. **Mitos organizacionais**: o poder invisível na vida das empresas. São Paulo: Atlas, 1996.



## APÊNDICES

<b>APÊNDICE A - Roteiro da entrevista com o fundador/familiar gestor/Familiar não gestor da empresa.....</b>	<b>120</b>
<b>APÊNDICE B - Roteiro da entrevista com o gestor ou funcionário que não é da família .....</b>	<b>124</b>
<b>APÊNDICE C - Caracterização das empresas.....</b>	<b>128</b>

## APÊNDICE A

### Roteiro da entrevista com o fundador/familiar gestor/familiar não gestor da empresa

#### **Etapa 1 - Identificação do entrevistado**

Nome:

Estado civil:

Número de filhos:

Nível de escolaridade:

Trajetória profissional:

Quanto tempo atua no grupo empresarial?

#### **Identificação geral**

- Árvore genealógica da(s) família(s) (com idades).

- Organograma da empresa

- Relação de acionistas com suas respectivas participações acionárias por empresa

**Descrever a história da organização e Identificar fatos históricos considerados especiais ou marcantes, relacionados à identificação do fundador como mito organizacional;**

#### **Perguntas:**

1. Conte a sua história. Fale sobre sua trajetória profissional e sobre a constituição da sua empresa.
2. Fale sobre os estágios do desenvolvimento do seu negócio, momentos de inovação, criação de novos processos, produtos e serviços.
3. Quais eram seus sonhos e desejos à época? Eles se concretizaram?
4. Se pudesse você mudaria algum acontecimento dessa história
5. Quais as suas características, comportamentos e atitudes que marcaram a história da sua empresa?

**Descrever a cultura organizacional centrada nas normas, nos valores, e nos comportamentos do fundador;**

#### **Perguntas:**

6. Quais são os valores que você imprimiu aos negócios?
7. Como eles surgiram ou foram estabelecidos? São implícitos ou explícitos?

8. Esses valores são transmitidos para todos os funcionários? Como? Dê exemplo?
9. Eles são compartilhados pelos membros da família, inclusive você?
10. Esses valores influenciam na prática da empresa no dia a dia?
11. O que você faz ou fez no sentido de institucionalizá-los ou perpetuá-los?
12. Você é uma referência de comportamento para os funcionários? As pessoas o admiram e se espelham em você?

**Identificar as características do mito organizacional que possam facilitar ou dificultar a atuação da segunda geração e o processo de sucessão;**

**Perguntas:**

13. Existe a possibilidade do você se afastar da gestão dos negócios?
14. Você fala abertamente sobre isso? Como as pessoas reagem a essa possibilidade? Isso gera algum tipo de insegurança?
15. O que faria com que você se afastasse em definitivo dos negócios? Você está preparado para isso?
16. O que poderia dificultar a sua saída?
17. A relação entre os membros da família pode mudar com a sua saída?
18. A sua saída poderia ameaçar o sucesso nos negócios?
19. Como você gostaria de ser lembrado?
20. É difícil lhe substituir ou não? Por quê?
21. Qual imagem os funcionários, clientes e fornecedores possuem de você?
22. Quais as principais marcas que você deixa no negócio?
23. O que é um mito para você? Em sua opinião você pode ser considerado um mito? (se ele não souber o que é mito você pode apresentar o conceito). Por quê?

**Descrever as características de cada membro da família, identificando as características que os tornam potenciais sucessores;**

**Perguntas:**

24. Fale sobre os seus filhos e possíveis sucessores. Como foi o ingresso deles na empresa? Foi desejado por você?
25. Qual a contribuição de cada acionista-gestor para o negócio? Destaque seus pontos positivos e negativos para assumirem a liderança da empresa?
26. Quais conhecimentos e competências dos negócios você repassou para eles?
27. Como isso foi transmitido? Qual método? Formal, informal?
28. Como é a convivência com seus filhos? Quanto tempo vocês passam juntos

trabalhando?

29. Como é a convivência da família fora da empresa? Quanto tempo passam juntos? Sobre o que conversam?
30. Qual o significado do trabalho e do negócio para você?
31. Qual o significado do trabalho e do negócio para seus filhos?

**Caracterizar os subsistemas família, propriedade e gestão, de acordo com o modelo tridimensional de desenvolvimento baseado em Gersick et al. (2006);**

**Referente à dimensão propriedade:**

32. Existiu ou existe uma preocupação relacionada ao planejamento patrimonial da Empresa?
33. Como é a divisão acionária da empresa? Os filhos são acionistas? Quem detém a maior parte das ações?
34. Existem sócios que não são da família? Como a família vê a entrada de novos sócios? Ela está aberta ou fechada para isso?
35. Existe um acordo de acionistas? Qual o seu conteúdo?
36. Quais são os critérios para ingresso, saída e aposentadoria? É formal ou informal?
37. Como e quando acontece a retirada de dividendos? A família reinveste seus dividendos nos negócios?
38. Existem conflitos nesse quesito? Como são resolvidos?

**Referente à dimensão família**

39. Existe um conselho de família? Onde e quando os assuntos da família associados aos negócios são abordados?
40. Existe um código de ética ou de conduta da família? É formal ou informal?
41. Como são administrados os conflitos entre os membros da família que trabalham em conjunto? Quais são os mais frequentes? Dê exemplos.

**Referente à dimensão Empresa (gestão)**

42. Como era a gestão da Empresa antes da entrada dos sócios-gestores e como é hoje? Houve mudanças significativas?
43. A empresa tem um conselho de administração? Como é sua composição?
44. Qual o seu compromisso com a perpetuação dos negócios?
45. Hoje as decisões estratégicas são tomadas por quem, onde e quando?
46. O processo decisório é centralizado ou descentralizado? Qual a periodicidade das reuniões e quais assuntos são tratados?

47. Ele é orientado pelo longo prazo ou curto prazo? É rápido?
48. Como é aceito o erro no processo de decisão, é omitido, falado explicitamente, gera conflitos entendidos de forma madura ou imatura?
  
49. Você considera que a atual estrutura de governança favorece, amarra ou compromete a competitividade dos negócios?
50. Quais as principais soluções implementadas que melhoraram o desempenho da empresa? Quem implantou?
51. A família é mais ou menos propensa a assumir riscos?
52. Quais os pontos positivos e negativos da gestão de uma empresa familiar?
53. Indique eventuais riscos ou ameaças para a continuidade do grupo.

## APÊNDICE B

### Roteiro da entrevista com o gestor ou funcionário que não é da família

#### **Etapa 1 - Identificação do entrevistado**

Nome:

Estado civil:

Número de filhos:

Nível de escolaridade:

Trajetória profissional:

Quanto tempo atua no grupo empresarial?

**Descrever a história da organização e identificar fatos históricos considerados especiais ou marcantes, relacionados à identificação do fundador como mito organizacional;**

#### **Perguntas:**

1. Quando a empresa foi fundada, por quem, como?
2. Como os acionistas gestores e não-gestores, bem como herdeiros estão envolvidos no negócio?
3. Quais os estágios do negócio, momentos de inovação, criação de novos processos, produtos e serviços?
4. Quais membros da família foram mais influentes em diferentes estágios de desenvolvimento da empresa? Quem foram eles? Quais papéis eles assumiram?
5. Quais as características, os comportamentos e as atitudes do fundador que marcaram a história da empresa?
6. Existem algumas características da liderança do fundador que foi ou é negativa, podem acabar prejudicando a organização? E as positivas?
7. O que é um mito para você? Em sua opinião o fundador pode ser considerado um mito? (se ele não souber o que é mito você pode apresentar o conceito)

**Descrever a cultura organizacional centrada nas normas, nos valores, e nos comportamentos do fundador;**

#### **Perguntas:**

8. Quais os valores principais da empresa hoje?
9. Esses valores são transmitidos para todos os funcionários? Como? Dê exemplo? Eles são respeitados?
10. Esses valores influenciam na prática da empresa no dia a dia?

11. Como o comportamento do fundador traduz ou exemplifica esses valores?
12. Quais são as normas e as regras que orientam o comportamento dos funcionários?
13. Existem cerimônias ou rituais que são seguidos periodicamente? (Exemplo: festa de final de ano, do dia do trabalhador, de fundação da empresa, de premiação por resultados)? O fundador participa dessas atividades? Como?
14. O fundador é uma referência de comportamento para os funcionários? As pessoas o admiram e se espelham nele?
15. Qual imagem os funcionários, clientes e fornecedores possuem dele?

**Identificar as características do mito organizacional que possam facilitar ou dificultar a atuação da segunda geração e o processo de sucessão;**

**Perguntas:**

16. Existe a possibilidade do fundador se afastar da gestão dos negócios? Isso é falado abertamente? Como as pessoas reagem a essa possibilidade? Isso gera algum tipo de insegurança, ou ao contrário, isso é desejado?
17. Qual legado o fundador deixa para a família e para os negócios?
18. Quais as características do fundador que ajudam e/ou atrapalham, consciente e inconscientemente, a atuação dos acionistas-gestores?

**Descrever as características de cada membro da família, identificando as características que os tornam potenciais sucessores;**

**Perguntas:**

19. Qual a contribuição de cada acionista-gestor para a gestão do negócio? Destaque seus pontos positivos e negativos para assumirem a liderança da empresa?
20. A família dialoga sobre as condições atuais e futuras dos herdeiros?
21. Como é a convivência dos membros da família? Harmoniosa ou conflituosa?
22. Quais as vantagens e desvantagens de trabalhar em uma empresa familiar?
23. Se você recebesse uma boa proposta, sairia da empresa?

**Caracterizar os subsistemas família, propriedade e gestão, de acordo com o modelo tridimensional de desenvolvimento baseado em Gersick *et al.* (2006);**

**Referente à dimensão propriedade:**

24. Como é a divisão acionária da empresa? Os filhos são acionistas? Quem detém a maior parte das ações?
25. Existem sócios que não são da família? Como a família vê a entrada de novos sócios? Ela está aberta ou fechada para isso?
26. Existe um acordo de acionistas? Qual o seu conteúdo?
27. Como e quando acontece a retirada de dividendos? A família reinveste seus

dividendos nos negócios?

28. Existem conflitos nesse quesito? Como são resolvidos?

**Referente à dimensão família**

29. Existe um código de ética ou de conduta da família? É formal ou informal?

30. Existem acordos relacionados à Empresa/família estabelecidos entre o proprietário controlador, seus filhos e a esposa? Descreva-os.

31. O fundador estimulou o ingresso dos filhos na gestão dos negócios? Descreva o processo.

32. Quais as regras para o ingresso dos membros da família na gestão da empresa? Como está sendo planejado o ingresso da terceira geração?

33. Como são administrados os conflitos entre os membros da família que trabalham em conjunto? Quais são os mais freqüentes? Dê exemplos.

**Analisar o processo de sucessão na percepção dos atores organizacionais: familiares, proprietários e gestores.**

**Perguntas:**

34. Como está sendo feito o processo de sucessão da gestão? Existem um potencial sucessor? Quem é?

35. Quais os comportamentos do fundador e dos possíveis sucessores que você considera importantes para o processo de sucessão?

36. Quais os comportamentos do fundador e dos possíveis sucessores que você considera que atrapalham o processo de sucessão?

37. Como os demais membros da família reagem ao assunto sucessão? Há rivalidades?

38. Como o mercado (clientes e fornecedores) reage à sucessão?

39. Como os funcionários reagem à sucessão, principalmente os mais antigos?

40. Considera que a sucessão pode ser bem sucedida?

41. A relação entre os membros da família pode mudar com o processo de sucessão?

42. Qual estágio a empresa se encontra?

**Descrever as etapas e identificar o estágio do processo de sucessão, de acordo com o modelo de Longenecker, Moore e Petty (1997);**

**Perguntas:**

Descrição do estágio	Marcar (X)
O sucessor fica a par de informações sobre a empresa e onde atua; ainda neste estágio, o sucessor recebe orientação sem planejamento;	
O sucessor tem acesso à forma de a empresa se comunicar no negócio e conhece sobre os detalhes ambientais;	
O sucessor atua como funcionário em parte do tempo; a atividade na empresa se torna mais exigente (abrange a	



formação profissional e, talvez, o trabalho em outras organizações);	
O sucessor exerce atividades em tempo total; considera os cargos inferiores ao gerencial;	
O sucessor apropria-se do cargo gerencial, o qual abrange os cargos na empresa que antecedem o cargo do fundador;	
O sucessor assume o lugar do fundador (abrange o tempo que o sucessor assume legalmente a empresa);	
O sucessor atua como o responsável superior pela empresa	

**Referente à dimensão Empresa (gestão)**

43. Como era a gestão da Empresa antes da entrada dos sócios-gestores e como é hoje? Houve mudanças significativas?
44. Existiu alguma diferença nos resultados econômicos antes e após o processo de ingresso dos filhos na gestão?
45. Existe um planejamento estratégico no grupo? É realizado com a assessoria de uma empresa de consultoria? Quando foi implementado? Por quê?
46. A empresa tem um conselho de administração? Como é sua composição?
47. Qual o seu compromisso com a perpetuação dos negócios?
48. Hoje as decisões estratégicas são tomadas por quem, onde e quando?
49. O processo decisório é centralizado ou descentralizado? Qual a periodicidade das reuniões e quais assuntos são tratados?
50. Ele é orientado pelo longo prazo ou curto prazo? É rápido?
51. Como é aceito o erro no processo de decisão, é omitido, falado explicitamente, gera conflitos entendidos de forma madura ou imatura?
52. Você considera que a atual estrutura de governança favorece, amarra ou compromete a competitividade dos negócios?
53. Quais as principais soluções implementadas que melhoraram o desempenho da empresa? Quem implantou?
54. A família é mais ou menos propensa a assumir riscos?
55. A empresa possui um sistema de gestão de por resultados? Como o desempenho financeiro é medido e acompanhado?
56. Os acionistas gestores têm sido preparados para a função?
57. Indique eventuais riscos ou ameaças para a continuidade do grupo.

## APÊNDICE C

### Caracterização das empresas

Razão social:	
Nome Fantasia:	Ano de fundação:
Ramo de atividade:	
Principais produtos ou serviços:	
Endereço:	
Número de funcionários:	Faturamento 2009:
Nome completo do Gestor Herdeiro (1):	
Idade:	Cargo:
Principais funções:	
Nome completo do Gestor Herdeiro(2):	
Idade:	Cargo
Principais funções:	