



FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Mestrado Acadêmico em Administração

**ANÁLISE DOS DESAFIOS ESTRATÉGICOS EM UMA EMPRESA
FAMILIAR EM PROCESSO DE SUCESSÃO: ESTUDO DE CASO NA
CIDADE DE JOÃO MONLEVADE - MG**

Fabiana do Patrocínio Vieira

Belo Horizonte
2008

Fabiana do Patrocínio Vieira

**ANÁLISE DOS DESAFIOS ESTRATÉGICOS EM UMA EMPRESA
FAMILIAR EM PROCESSO DE SUCESSÃO: ESTUDO DE CASO NA
CIDADE DE JOÃO MONLEVADE - MG**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora - Profa. Dra. Talita Ribeiro da Luz.

Linha de Pesquisa - Relações de Poder e Dinâmica das Organizações.

Área de Concentração: Organização e Estratégia.

Belo Horizonte
2008

Vieira, Fabiana do Patrocínio

Análise dos desafios estratégicos em uma empresa familiar em processo de sucessão: estudo de caso na cidade de João Monlevade - MG. / Fabiana do Patrocínio Vieira. – Belo Horizonte: FNH, 2008.

117 f.

Orientador: Talita Ribeiro da Luz

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Empresa familiar. 2. Empresa familiar – Estudo de caso. 3. Empresa familiar - Administração. 4. Planejamento estratégico. I. Luz, Talita Ribeiro. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

A minha mãe Maria José
e a minha irmã Pollyanna.

AGRADECIMENTOS

Deus, único e onipotente, que transformou tristeza em alegria; que me deu força quando o cansaço imperava e, assim, permitiu que pudesse chegar ao final desta jornada.

À Profa. Dra. Talita Ribeiro da Luz, pessoa que me estendeu a mão, assumiu a difícil tarefa de dar continuidade a um trabalho já iniciado e a realizou de uma forma incrível e dedicada, minha admiração.

Ao Prof. Dr. Anthero de Moraes Meirelles, que contribuiu fartamente para o aumento dos meus conhecimentos, multiplicando-os; expandiu o meu horizonte acadêmico; acreditou na minha capacidade e foi peça crucial para encerrar mais uma etapa da minha vida.

À professora Marília da Mata Machado, pelos apontamentos e críticas que muito contribuíram para a melhoria e o aperfeiçoamento do meu trabalho.

À FUNCEC, na pessoa dos seus administradores e conselheiros, por me propiciar condições de desenvolver esse trabalho e chegar ao final desta jornada com grandes expectativas para uma nova fase de sucesso.

Ao Solú e a toda família Contepe, que, com toda receptividade, presteza e boa vontade, me apresentaram a sua empresa e forneceram os elementos necessários para construção deste trabalho. Pessoas sem as quais este trabalho jamais se desenvolveria, muito menos da forma como foi.

À minha mãe, pessoa maravilhosa, responsável pela minha formação, por me ensinar a respeito do que é uma família e da sua importância, por sempre me dar força para superar todas as dificuldades e obstáculos e me dar ânimo nos momentos de fraqueza, deixando clara a importância de nunca desistir dos nossos sonhos por mais audaciosos que eles fossem e que abraçou esse sonho como se fosse dela.

À Pollyanna, minha querida e tão amada irmã, que durante esses dois anos se desdobrou para suprir minha ausência, tornando possível a realização deste trabalho.

À minha tia Maninha, às primas Shirley, Sheila, Silmara e ao primo Ronaldo que me acolheram com tanta disponibilidade, durante estes dois anos, tornando esta caminhada mais leve e agradável.

À Dri, dádiva recebida em 2005, quando iniciei essa jornada e se tornou uma irmã. Amiga/irmã essencial para a realização deste trabalho e que sempre esteve disponível quando o seu tempo era tão limitado.

Às minhas amigas de mestrado, Ângela e Kátia, pelos momentos compartilhados e pelo constante apoio.

À Eliane, amiga que contribuiu para conseguir o meu objetivo, dispensando parte do seu tempo e conhecimento para auxiliar na correção ortográfica desse trabalho.

Ao Ricardo, pelo incentivo e apoio para que aprimorasse e enriquecesse os meus conhecimentos práticos.

À Cíntia, pelo carinho e compreensão em vários momentos difíceis enfrentados em nosso local de trabalho.

Às empresas incubadas, por propiciar experiências que contribuíram para aplicabilidade da teoria adquirida ao longo desses 2 anos de estudo.

"Hoje nos encontramos numa fase nova na humanidade. Todos estamos regressando à Casa Comum, à Terra: os povos, as sociedades, as culturas e as religiões. Todos trocamos experiências e valores. Todos nos enriquecemos e nos completamos mutuamente.

[...] Vamos rir, chorar e aprender. Aprender especialmente como casar Céu e Terra, vale dizer, como combinar o cotidiano com o surpreendente, a imanência opaca dos dias com a transcendência radiosa do espírito, a vida na plena liberdade com a morte simbolizada como um unir-se com os ancestrais, a felicidade discreta nesse mundo com a grande promessa na eternidade. E, ao final, teremos descoberto mil razões para viver mais e melhor, todos juntos, como uma grande família, na mesma Aldeia Comum, generosa e bela, o planeta Terra."

(Leonardo Boff)

RESUMO

Esta pesquisa analisa os desafios estratégicos em uma empresa familiar em processo de sucessão. Trata-se de uma empresa familiar, na segunda geração, localizada na cidade de João Monlevade, Minas Gerais, com 22 anos de mercado, e atua no ramo de manutenção eletromecânica, especializada em montagem, construção e manutenção civil em geral e eletromecânica. Atende não apenas o mercado local como também o Vale do Aço, região metropolitana de Belo Horizonte e os Estados do Espírito Santo e São Paulo. Esta pesquisa utiliza como referencial teórico a revisão sobre as definições dos conceitos de empresa familiar; caracterização e descrição das formas de gestão, análise do ciclo de vida, descrição do modelo tridimensional de desenvolvimento desenvolvido por Gersick *et al.* (2006), processo sucessório e seu planejamento. Realizou-se uma pesquisa descritiva e de campo utilizando como instrumento de coleta de dados entrevistas semi-estruturadas e a observação. Foram entrevistados três proprietários familiares gestores, um gestor familiar não proprietário, dois gestores não proprietários e não familiares e um familiar não gestor e não proprietário. Realizada a análise dos dados coletados, apresentam-se os desafios enfrentados pela empresa familiar em cada uma de suas dimensões, quais sejam: propriedade, família e gestão. No decorrer do trabalho, foi possível evidenciar os desafios enfrentados pelo Grupo Contepe ao longo de seu ciclo de vida e especificamente os ligados ao processo de sucessão. Os desafios vinculados ao desenvolvimento da dimensão propriedade foram no estágio de proprietário controlador: capitalização, equilíbrio do controle acionário e a escolha de uma propriedade para a próxima geração; no estágio sociedade entre irmãos: o desenvolvimento de um processo para a partilha do controle entre os proprietários, a definição do papel dos sócios não funcionários, a retenção do capital e o controle da orientação das facções dos ramos da família. Os desafios vinculados ao desenvolvimento da dimensão empresa foram no estágio denominado início: garantir a sobrevivência, conciliar o sonho do fundador com o racional; no estágio expansão: planejar estrategicamente, estabelecer políticas organizacionais e administrar o caixa da empresa; no estágio empresa madura: definir um novo foco estratégico, comprometimento dos gerentes e acionistas e reinvestimento. Os desafios vinculados ao desenvolvimento da dimensão família foram no estágio jovem família empresária: desenvolver relacionamento com a família ampliada e educar os filhos; no estágio entrada na empresa: facilitar um bom processo para as decisões no início da carreira; no estágio família que trabalha em conjunto: promover a cooperação e comunicação entre as gerações, encorajar a administração positiva de conflitos e administrar as três gerações da família que trabalham em conjunto; no estágio passagem do bastão: gerir o afastamento da geração mais velha da empresa e transferir a liderança da família de uma geração para outra.

Palavras-chave - desafios estratégicos, empresa familiar, modelo tridimensional de desenvolvimento, sucessão

ABSTRACT

This research work the strategic challenges in a family business succession process. It is about a family business in his second generation placed in Joao Monlevade city, Minas Gerais, which has been in the market for 22 years. It operates in the electro mechanics maintenance field, specialized in assembly, general civil construction and maintenance and electro mechanics. Besides the local market, it operates in Vale do Aço region, Belo Horizonte metropolitan region, Espírito Santo and São Paulo states. This *research work* uses as a theoretical reference the re-examination of family business concepts, management description and characterization, life cycle analysis; the three-dimensional development model description, developed by Gersick *et al.* (2006); the family business succession process and its planning. A descriptive and field research was conducted using as data collecting semi-structured interviews and observation. Three family member managers, a family member manager, two non family member managers (who are not owners), a family member (who is not a manager neither an owner) were interviewed. With the data analysis done, the business family challenges are presented in each dimension, i.e. property, family and management. During the work, it was possible to highlight the challenges faced by Contepe Group in its lifetime and, mainly, the ones related to the family business succession process. The challenges related to the property dimension development were at the controller owner stage: capitalization, balance of share control and the choosing of a property for the next generation; brothers' patnership stage: the development of a process to share the company control among the owners, the definition of the role of the non employee owners, capital retention and the orientated control of the family group stems. The challenges related to the company dimension were at the stage called beginning: to ensure the company survival, to put the rational in agreement with the founder's dreams; at the expansion level: to plan strategically, to set organizational politics and manage the company cash flow, to define new strategic focus, managers and shareholders' commitment and reinvestment. The challenges related to family development were at the young family entrepreneur level: to develop the relationship with the extended family and to mentor the children; at the company admission level: to ease a good process to the decision-making in the beginning of the career; at the family workforce level: to promote the cooperation and communication between the generations, to encourage the conflict positive management and to manage the three family generations who work together; at the commanding transfer level: to bring under control the oldest generation retirement and to transfer the leadership to the next generation.

Key words - strategic challenges, family business, development three-dimensional model, succession

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Modelo de Três Círculos da empresa familiar.....	30
FIGURA 2 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento.....	32
FIGURA 3 - Nove Tipos de Sucessão.....	55
FIGURA 4 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento do Grupo Contepe.....	70

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Desafios e indicadores do Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da empresa familiar.....	34
QUADRO 2 - Principais Desafios da Dimensão Propriedade.....	81
QUADRO 3 - Principais Desafios da Dimensão Família.....	90
QUADRO 4 - Principais Desafios da Dimensão Gestão.....	97

LISTA DE ABREVIATURAS

CST - Companhia Siderúrgica de Tubarão

IDA - Instituto de Desenvolvimento Administrativo

FIEMG - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial

M3C - Modelo de Três Círculos

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SIGI - Sistema de Gestão Integrada

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 Empresa familiar no contexto mundial e nacional.....	20
2.2 Conceitos de empresa familiar.....	21
2.3 Principais características das empresas familiares.....	22
2.4 Gestão na empresa familiar.....	26
2.5 Ciclo de vida das empresas familiares.....	28
2.6 Modelo tridimensional de desenvolvimento.....	29
2.6.1 O desenvolvimento da dimensão propriedade.....	37
2.6.1.1 Estágios e principais desafios apresentados no desenvolvimento da dimensão propriedade.....	38
2.6.2 O desenvolvimento da dimensão família.....	41
2.6.2.1 Estágios e principais desafios apresentados no desenvolvimento da dimensão família.....	42
2.6.3 O desenvolvimento da dimensão empresa.....	47
2.6.3.1 Estágios e principais desafios apresentados no desenvolvimento da dimensão empresa.....	47
2.7 O processo de sucessão na empresa familiar.....	51
2.7.1 A diversidade dos tipos de sucessão.....	53
2.7.2 Planejamento da sucessão.....	57
3 METODOLOGIA	59
3.1 Aspectos gerais.....	59
3.2 Coleta dos dados.....	63
3.3 Tratamento dos dados.....	64
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	66
4.1 História e caracterização do Grupo Contepe.....	66
4.2 Situando a empresa estudada no Modelo Tridimensional de Desenvolvimento.....	69
4.2.1 No eixo do desenvolvimento da propriedade.....	71
4.2.2 No eixo do desenvolvimento da família.....	71

4.2.3 No eixo do desenvolvimento da empresa.....	72
4.3 Desafios enfrentados pela empresa familiar, considerando as dimensões família, gestão e propriedade.....	69
4.3.1 Estágios e principais desafios enfrentados no desenvolvimento da dimensão propriedade.....	74
4.3.2 Estágios e principais desafios enfrentados no desenvolvimento da dimensão família.....	82
4.3.3 Estágios e principais desafios enfrentados no desenvolvimento da dimensão empresa.....	92
4.3.4 Estágios e principais desafios apresentados no processo de sucessão.....	98
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
REFERÊNCIAS.....	109
APÊNDICES.....	113

1 INTRODUÇÃO

A conjuntura atual, reflexo das pressões da globalização e da integração das economias, gerou um cenário de incertezas e transformações sociais, políticas e econômicas, principalmente a partir da década de 90, motivo pelo qual as organizações buscam caminhos diversos para reagirem às mudanças, numa tentativa de se adequarem às novas regras do mercado internacionalizado e nele permanecerem.

Garcia (2001, p. XIII) destaca algumas conseqüências do contexto descrito acima.

De um lado é crescente e significativo o número de empresas brasileiras adquiridas por grupos estrangeiros desde a década de 90 e, de outro, muitas delas têm demonstrado uma grande capacidade de resposta aos desafios impostos por esta nova realidade.

Nesse contexto, inserem-se, também, as mudanças realizadas pelas empresas familiares que, por sua importância na economia do País e pelo potencial de desenvolvimento que representam, tiveram que avaliar e adequar os seus processos, a fim de acompanharem o desenvolvimento dos mercados competitivos, sob pena de verem comprometida a sua perpetuidade no mercado.

Tanto é assim que, para uma empresa familiar atender o novo panorama empresarial, faz-se necessária sua estruturação de forma clara, o que envolve o conhecimento e a identificação dos fatores externos e internos. E nestes estão envolvidos os processos decisórios, os aspectos materiais, patrimoniais e humanos da organização, bem como o conhecimento das relações e conflitos familiares, aspectos importantes que podem comprometer a gestão empresarial a ponto de acarretar perda de mercado e, até mesmo, a extinção da organização.

Deve-se mencionar que a adequação das organizações, em especial das empresas familiares, à nova realidade mercadológica não é tarefa fácil, por envolver, dentre outras coisas, a escolha da gestão estratégica hábil a favorecer e a promover a sua permanência no mercado e, ao mesmo tempo, satisfazer os interesses da família.

Nesse sentido, Álvares *et al.* (2003, p. 3) afirmam que

[...] levar a empresa à definição de um foco estratégico adequado ao imenso desafio de crescer num mercado global é essencial à sobrevivência do negócio e à proteção patrimonial de seus sócios. No caso da corporação familiar, essa questão crítica depende fundamentalmente da possibilidade de administrar um nível adequado de coesão entre os diversos - e legítimos - interesses que os membros de uma família necessariamente têm.

Gersick *et al.* (2006, p. 5), afirmam que “[...] a descoberta de estratégias capazes de satisfazer a família e sua gestão é o desafio-chave enfrentado por todas as empresas familiares”.

Para a falta da continuidade das empresas familiares, segundo Vásquez, Díaz e Cassilas (2007), também contribui o fato de ser muito pequena a probabilidade de esse tipo de empresa superar a transição entre a primeira e a segunda gerações.

Segundo Oliveira (2006), os processos de sucessão nas empresas familiares e sua sobrevivência estão entre as principais preocupações de qualquer família envolvida com os negócios.

Para Silva Júnior (2001, p. 35), “[...] cada vez mais estudiosos e pesquisadores chegam à mesma conclusão: a questão da sucessão é o ponto-chave do sucesso ou fracasso da empresa familiar”.

Leone (2005) esclarece que o processo sucessório é considerado um desafio para a empresa familiar por ser complexo, geralmente, desgastante; mesmo quando planejado, ainda assim, é uma etapa importante e imprescindível para continuidade e longevidade desse tipo de empresa.

Desse modo, é patente que as mudanças provocadas pela globalização e as novas exigências do mercado competitivo impuseram que as organizações, inclusive as de natureza familiar, promovessem alterações internas, revendo os aspectos materiais e humanos, além do modelo de gestão. Tornou-se necessário, ainda, reconhecer a importância do processo sucessório bem feito como elemento imprescindível para a

permanência da empresa familiar no mercado e, conseqüentemente, a garantia de sua perpetuidade.

Pelo exposto, é patente a relevância do tema empresa familiar, o seu processo de sucessão e o seu significativo papel no desenvolvimento econômico e social do País.

A esse respeito, Bernhoeft (1989) apresenta os seguintes dados: dos trezentos maiores grupos privados brasileiros, duzentos e sessenta e cinco têm controle e gestão familiar; das oito milhões de empresas brasileiras, 90% caracterizam-se como familiares e geram dois milhões de empregos diretos; além disso, participam com 12% do segmento de *agrobusiness*, 34% da indústria e 54% dos serviços, no que se refere ao PIB gerado.

Segundo Silva Júnior (2001, p. 58), o grande interesse dos pesquisadores em relação ao tema empresa familiar deve-se, ainda, “[...] ao fato de que a grande maioria das empresas se enquadre em uma das seguintes situações: ser uma empresa familiar, ser uma empresa em pleno processo de profissionalização ou ter sido uma empresa familiar”.

O reconhecimento das dificuldades de essas empresas se manterem no mercado é considerado mais um fator que reforça a importância do estudo sobre processo sucessório na empresa familiar, haja vista que, segundo Oliveira (2006), 70% das empresas familiares encerram suas atividades com a morte do fundador, quando têm o ciclo médio de vida de 24 anos; dos 30% que sobrevivem na segunda geração, somente uma minoria perdura até a terceira.

Cunha (2006, p. 11) ressalta que o tema sucessão em empresas familiares

[...] vem, aos poucos, assumindo importância no contexto empresarial, em nível internacional. Em várias situações, os problemas familiares acabam afetando a gestão dos negócios e, conseqüentemente, ensejando que essas empresas percam mercado, até mesmo a ponto de, praticamente, extinguirem-se.

Acrescente-se, ainda, que, segundo Gersick *et al.* (2006), uma das etapas de transição mais crucial e desafiadora no desenvolvimento das empresas familiares é o da sucessão. Este momento seria marcado por desafios estratégicos essenciais para o sucesso e continuidade do negócio familiar, ou seja, “[...] é o teste supremo de uma empresa familiar. Depois que ela é transformada de empreendimento individual em familiar, sua continuidade torna-se uma preocupação única” (GERSICK *et al.* 2006, p.134).

Assim, como anteriormente mencionado, tendo em vista a importância do tema empresa familiar e a imprescindibilidade do seu processo sucessório, sua adequação e acompanhamento da nova realidade do mundo globalizado, o presente trabalho escolheu como objeto de estudo um grupo que tem sua origem em 05 de maio de 1986, quando da fundação da primeira empresa. Hoje, o grupo compreende duas empresas de sociedade por quotas limitadas, ambas com sede em João Monlevade, Minas Gerais.

Deve-se esclarecer que esse grupo, a partir de 1998, iniciou a expansão do negócio com a abertura de filiais em Contagem, Vespasiano e Vitória, as quais atuam no ramo de prestação de serviços na área siderúrgica. A partir de 2001, ocorreu a diversificação dos negócios do grupo para o ramo hoteleiro.

O grupo é especializado em montagem, manutenção eletromecânica industrial, construção e manutenção civil em geral e sua cartela de clientes constitui-se dos seguintes grupos empresariais: ArcelorMittal, Companhia Siderúrgica Tubarão, Vallourec & Mannesmann Tubes, Belgo Bekaert, Gerdau, Cenibra, Acesita e Companhia Siderúrgica Nacional dentre outros. Para a execução das atividades, a empresa detém a certificação do Sistema de Gestão Integrada - SGI - reconhecido pelo INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, além de 400 funcionários.

Deve-se ressaltar, também, que o grupo, durante a gestão do fundador, ou seja, da primeira geração, conquistou vários títulos de reconhecimento público: Mérito Industrial, concedido pela Federaminas em 2005; Empresário do Ano de 2005 de João Monlevade, concedido pela Associação Comercial e Industrial de João

Monlevade e a Grande Medalha em 2004, concedida pela Prefeitura Municipal de João Monlevade. Atualmente, o grupo encontra-se na segunda geração. Portanto, considerando os esclarecimentos a respeito do grupo acima, justifica-se a sua escolha para fins de estudo em função da representatividade no contexto local em que se insere: maior empresa terceirizada em número de funcionários do Grupo ArcelorMittal; está entre as dez maiores fontes empregadoras do município e o fato de esse grupo familiar encontrar-se no domínio da segunda geração, já tendo vivido o primeiro processo de sucessão.

Uma vez escolhido o grupo a ser estudado, foram identificados e analisados os principais desafios presentes no desenvolvimento de um grupo familiar por meio da orientação investigativa adotada. A análise dos detalhes empíricos que permearam as ações decisórias do grupo empresarial permitiu a melhor compreensão do processo sucessório nela ocorrido.

Dessa forma, este trabalho teve como objeto de estudo o seguinte problema: quais desafios estratégicos estiveram presentes ao longo do desenvolvimento do grupo familiar estudado e que influenciaram seu processo sucessório diante do histórico analisado e da revisão teórica empreendida.

E, a fim de responder o problema da pesquisa, o estudo apresentou o seguinte objetivo geral: identificar e analisar, em uma empresa familiar em processo de sucessão, os principais desafios estratégicos enfrentados, considerando as dimensões família, gestão e propriedade.

Para tanto, estabeleceram-se como objetivos intermediários:

- descrever o ciclo de vida da empresa familiar, segundo o modelo tridimensional de desenvolvimento;
- analisar se o modelo teórico utilizado no trabalho de pesquisa reflete a realidade da empresa estudada.

O presente estudo foi construído em cinco capítulos, iniciando-se com a introdução que apresentou a pesquisa realizada, caracterizando-a, expondo a justificativa, a definição do problema, o objetivo geral e os objetivos específicos e a apresentação da organização objeto de estudo.

O capítulo 2 apresenta o referencial teórico que aborda a empresa familiar no contexto mundial e nacional, os conceitos da empresa familiar, as principais características das empresas familiares, a gestão na empresa familiar, o ciclo de vida das empresas familiares, o modelo tridimensional de desenvolvimento e, por fim, o processo de sucessão na empresa familiar.

Refere-se o capítulo 3 à metodologia de pesquisa utilizada, especificando e caracterizando o método de pesquisa, os instrumentos utilizados na coleta de dados e o tratamento aplicado dos dados.

A apresentação e a análise dos dados obtidos por meio do estudo de caso estão no capítulo 4.

O capítulo 5 traz as considerações finais do presente estudo, apresentando uma síntese dos mais relevantes resultados, a conclusão e as limitações da pesquisa e, em seguida, as referências e o apêndice.

Por fim, acrescenta-se que o presente estudo servirá como fonte de pesquisa para aqueles que, proprietários de empresas anseiam em vê-las crescer, desenvolver e permanecer no mercado sob o domínio familiar e, para tanto, têm consciência da necessidade de um processo sucessório bem estruturado. Isto implica na preparação das gerações futuras para assumirem o controle e darem continuidade ao negócio, expandindo-o, tornando-o cada vez mais sólido e gerador de riquezas e de aumento patrimonial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se a contextualização teórica que, para uma melhor compreensão do problema deste estudo, será dividida nos seguintes tópicos: revisão sobre as definições dos conceitos de empresa familiar, a caracterização e descrição das formas de gestão; a análise do ciclo de vida, a descrição do modelo tridimensional de desenvolvimento, processo sucessório e o planejamento deste.

2.1 Empresa familiar no contexto mundial e nacional

As empresas familiares se revestem de um papel proeminente, em especial, por serem organizações presentes no mundo inteiro. O sucesso e a continuidade dessas empresas tornaram-se vitais para a economia mundial.

Vásquez, Díaz e Cassilas (2007, p. 16) pontuam que,

[...] 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.

Gersick *et al.* (2006, p. 2) relatam 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.

Leone (2005) acrescenta que um terço das quinhentas companhias americanas mais bem sucedidas também são familiares.

O Instituto de Desenvolvimento Administrativo (IDA) divulgou que cerca de 99% das companhias da Itália são familiares; em Portugal, 70%; na Inglaterra, 75%; na Espanha, 80%; na Suíça, 85-90% e, na Suécia, 90% (GONÇALVES, 2000).

No Brasil, segundo a *Revista Exame*, das 264 empresas listadas em *Melhores e Maiores de 2003*, 142 eram familiares e foram responsáveis por 1,6 milhão de empregos diretos.

Em 1996, segundo Trevisani Júnior (1997), 90% dos grupos privados brasileiros eram administrados por membros da família controladora, dentre eles: Votorantin, Camargo Corrêa, Pão de Açúcar, Gerdau, Sadia, Suzano, Klabin, Odebrech, Lojas Riachuelo, Pernambucanas, Balanças Filizola e Grupo Jereissatti dentre outras.

Gentil (2003) pontua que, no setor privado financeiro, com exceção do Bradesco, os grandes grupos Itaú, Unibanco e Safra também têm gestão e controle familiar, e todos estão em sua terceira geração, o que significa que existem há mais de 50 anos.

Oliveira (2006) salienta que grupos construídos e controlados por famílias representam 80% da propriedade privada brasileira e respondem por mais de 60% da receita gerada e 67% dos empregos gerados quando se considera o total das empresas privadas brasileiras.

De acordo com Silva Júnior (2001, p. 40)

[...] a empresa familiar será, por muitos anos, a modalidade de empreendimento mais viável para o início de qualquer atividade produtiva. É possível que grande parte delas inicie suas atividades como empresa formal, contribuindo para o crescimento da sociedade mediante o aumento dos impostos que recolhe.

A representatividade da empresa familiar é tamanha que Vidigal (1996, p. 16) afirma que “[...] onde quer que exista democracia e liberdade de iniciativa existirá a empresa familiar”.

2.2 Conceitos de empresa familiar

Gonçalves (2000) ressalta que uma empresa que se defina como familiar é um empreendimento econômico com as mesmas características e objetivos de todas as

empresas, mas que seu caráter específico é justificado pelas condições de a propriedade pertencer a uma família e de pelo menos um membro da família ser responsável pela administração da empresa, seja na sua orientação estratégica, seja na operacional.

Garcia (2001, p. 8) conceitua empresa familiar utilizando o aspecto da propriedade, pois, segundo o autor

[...] é o que permite uma família decidir os destinos do negócio. Mesmo que as novas gerações não trabalhem na empresa, a influência da família sobre a empresa se dá pelos próprios objetivos do dono, junto com o seu cônjuge. O direito de herança estará garantido e certamente as novas gerações fazem parte do contexto.

Já para Gracioso, *apud* Leone (2005, p. 8), o conceito de empresa familiar não se restringe ao conceito de propriedade, pois abrange o nível da gestão, o segundo aspecto citado. Assim, para ele, “[...] propriedade não é suficiente para definir empresa familiar, sendo necessária também a existência de estrutura gerencial na qual a maioria dos cargos-chave é preenchida pelos membros da família”.

Grzybovski e Oliveira (2006) apresentam as variáveis conceituais que devem ser consideradas na definição de empresa familiar: 1) o envolvimento na gestão dos negócios de pelo menos duas gerações; 2) as questões afetivas, emocionais, os vínculos de parentesco e o perfil histórico-institucional vinculados ao sobrenome; 3) a interação social que promove a confiança mútua entre os membros da organização com a família proprietária e a reputação da empresa, a expectativa de fidelidade, de austeridade, de realização de um ideal maior, voltado para o envolvimento da empresa familiar na sociedade local.

Segundo Grzybovski e Oliveira (2006), a expressão familiar deixa implícita a existência de um envolvimento de dois ou mais membros da família no dia-a-dia da empresa, seja como proprietário, seja como dirigente principal. A extensão deste envolvimento pode variar de uma para outra organização, mas sempre o conjunto de crenças e valores da família estará nela reproduzido, permitindo, assim, para os autores, o delineamento conceitual para a expressão *empresa familiar*.

Para Bornholdt (2005), há empresa familiar quando um ou mais dos fundamentos, a seguir, podem ser identificados:

[...] 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).

No conceito de Donnelley (1964), a empresa familiar é aquela que se identifica com uma mesma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação influencia a política da organização. Essa ligação seria indicada por pelo menos uma das condições seguintes: relacionamento familiar como fator para determinar a sucessão; esposas e filhos presentes no conselho da administração; importantes valores institucionais da organização indicados e influenciados pela família e a posição do membro da família influenciando a posição na organização.

Um outro aspecto ligado ao conceito de empresa familiar refere-se ao seu nascimento, como trata Garcia (2001, p. 5), ao expor que as histórias de como nascem as empresas familiares têm os mais diferentes enredos.

Algumas surgem para atender a escassez ou falta de produtos ou serviços numa comunidade, numa região, num segmento da sociedade. Alguém que está envolvido e sentindo esta carência trata de supri-la. Talvez não tenha até então pensado em ser empresário.

Gersick *et al.* (2006) propõem que, para uma empresa ser considerada familiar, deve ter as seguintes características: primeiro, o controle da propriedade da empresa encontra-se com uma ou mais famílias (que detém ou controla a maioria do capital); segundo, na gestão da empresa, encontram-se presentes membros da família, principalmente nos cargos mais elevados e terceiro, a segunda geração assume os lugares deixados vagos pelos parentes.

Assim, percebe-se que existem fatores específicos que propiciam o surgimento de novas empresas familiares, bem como não há um único conceito para empresa familiar.

E, diante da existência de diversos conceitos para empresa familiar, o presente trabalho adotará o conceito definido por Gersick *et al.* (2006) por abordar a empresa familiar quanto aos seguintes aspectos: gestão, propriedade e família.

Uma vez escolhido o conceito de empresa familiar, há que complementá-lo com as características próprias desse tipo de empresa, como as, a seguir, apresentadas.

2.3 Principais características das empresas familiares

As empresas familiares têm características que as distinguem de outros tipos de organizações, a começar por sua formação, uma vez que seus proprietários são membros da mesma família.

Oliveira (2006, p. 22) comenta que

[...] não está correto afirmar que a empresa familiar seja igual a toda e qualquer empresa, pelo simples fato de que uma estrutura familiar, quando alocada em uma empresa, leva a uma série de abordagens e interações específicas de uma família provocando certas particularidades em sua atuação.

Gersick *et al.* (2006) enfatizam que, apesar de a empresa familiar em muitos aspectos ser como qualquer outra empresa, objetiva sempre gerar riquezas, produzir bens ou serviços. Entretanto, a empresa familiar é única no seguinte aspecto: os dirigentes da organização são parentes, as tradições, os valores e as prioridades surgem de uma fonte comum, a família influencia diretamente as ações destes dirigentes no local de trabalho, criando, assim, uma cultura própria.

Ward (2006, p. 59) argumenta que são três aspectos que diferem o dia-a-dia de uma empresa não familiar para uma empresa familiar.

Em primeiro lugar, os membros da família comem, dormem, respiram e trabalham uns com outros, vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana - a empresa é onipresente e se insere em suas vidas pessoais, pois são responsáveis por ela. Em segundo lugar, existe a consciência de que os laços são mais fortes e que há áreas intocáveis devido à natureza da propriedade. Em terceiro lugar, é comum que tais empresas não possuam bons conselhos de administração, que incluam em sua composição pessoas de fora, capazes de reforçar os pontos fortes e questionar os pontos fracos.

Longenecker (1997) trata a empresa familiar como uma organização singular. Esta singularidade seria reflexo principalmente de sua hierarquia organizacional e de sua cultura, o que resultaria em uma confusão de valores familiares e empresariais tornando a empresa uma extensão do lar.

Bernhoeft e Castanheira (1995) diferenciam a empresa familiar da não familiar sob três aspectos: o primeiro aspecto é o entrelaçamento das histórias pessoais dos envolvidos nesse tipo de empresa; o segundo, é a intensa afetividade que marca as relações entre os membros e, o terceiro, é a indissolubilidade do vínculo existente, ou seja, esses membros apresentam vínculo sanguíneo. Os autores afirmam que esses aspectos descritos se inter-relacionam dado o vínculo familiar apresentado.

Albi (1994) *apud* Consoli e Martinelli (1998, p. 2) apresenta as principais características que diferenciam uma empresa familiar.

Em uma empresa familiar os proprietários do capital e os acionistas são as mesmas pessoas. A função do proprietário consiste em estabelecer os objetivos básicos que a empresa tem que alcançar, assumindo o risco pelo patrimônio da empresa, ao mesmo tempo em que o diretor terá de projetar as linhas de atuação a curto prazo e o planejamento estratégico a médio e longo prazo assim como a consecução dos objetivos prefixados.

Cumprido evidenciar que, de acordo com o entendimento de Oliveira (2006, p. 20), a empresa familiar brasileira apresenta as seguintes características:

- 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.

Ward (2006, p. 59) comenta que

[...] as empresas familiares consideram o risco com muito cuidado. Endividam-se menos, têm menos tendência a crescer por meio de grandes aquisições e em comparação a outras empresas, retêm mais dinheiro para a empresa na hora de distribuir dividendos aos acionistas. Para os líderes de empresas familiares, a reputação pessoal tem grande peso na continuidade do negócio.

Para Lima (2003), os acontecimentos marcantes da vida familiar e os de maior significado na empresa têm implicações mútuas, condicionando o seu respectivo desenvolvimento. E são dentro desses acontecimentos que se identificam as características que a qualificam como empresa familiar, seja pela realidade na qual a empresa familiar está inserida, seja pelos membros que a integram, sobretudo, o fundador e seu legado.

2.4 Gestão na empresa familiar

A empresa familiar, para atender as novas exigências do mundo contemporâneo decorrentes das intensas transformações ocorridas nos últimos anos e para garantir a sua existência, deixou de lado práticas protecionistas e até mesmo paternalistas, a fim de adotar um modelo de gestão que fosse mais adequado à sua realidade, levando em consideração as influências de fatores externos e internos, os interesses familiares e a sua longevidade (STAUDT, 2006).

Donnelley (1964) relaciona as seguintes vantagens da gestão familiar: a) disponibilidade de recursos administrativos e financeiros obtidos graças ao sacrifício familiar; b) relacionamento favorável da empresa com a comunidade empresarial e com a sociedade como um todo, devido ao respeito inspirado pela família proprietária; c) estrutura interna caracterizada pela lealdade e dedicação; d) identificação de proprietários e administradores num único grupo, realmente interessado nos destinos da companhia; e) sensibilidade às responsabilidades sociais pela necessidade de manter o prestígio da família; f) coerência e continuidade das diretrizes administrativas e dos objetivos da firma.

Complementando, Bernhoeft (1989) apresenta como características positivas a proximidade entre a empresa e o centro do poder; a possibilidade de decisões ágeis; facilidade para implantar mudanças estruturais e agilidade para estabelecer parcerias tecnológicas.

Bornholdt (2005, p. 19) acrescenta que “[...] o governo da empresa familiar possui peculiaridades que vão além da administração dos sistemas família, sociedade, empresa e todas as suas inter-relações nos campos financeiros, jurídicos e afetivos”. Essas peculiaridades são: a cultura organizacional, o processo sucessório e a governança da empresa e da família.

Bernhoeft (1989) atribui como ponto fraco da gestão familiar a confusão entre propriedade e gestão; ausência de estratégias claramente definidas, as lutas constantes pelo poder, a predominância de caprichos individuais e a falta de clareza sobre a vocação da empresa.

A esse respeito, ensinam Petry (2005, p. 25), Bernhoeft (1989), Bornholdt (2005) que a continuidade das empresas familiares, caracterizadas pelos aspectos listados acima, seria pequena. Mas, ao mesmo tempo, argumentam que alguns empresários “[...] cientes dos riscos resultantes destas falhas, elegem e qualificam seu sucessor para assegurar a sobrevivência do empreendimento também quando não mais o liderarem”.

Conclui-se, portanto, que não basta a empresa familiar escolher um modelo de gestão, mas este deve ser escolhido após análise criteriosa da realidade organizacional da empresa, interferências externas e internas, de modo a afastar as eventuais falhas que poderiam existir, visto que elas podem comprometer não só a eficiência da empresa mas também a sua existência.

Diante dessas considerações e segundo o conceito de empresa familiar adotado no presente trabalho, o tópico gestão da empresa familiar será complementado com o modelo tridimensional de desenvolvimento. Em seguida, serão apresentadas considerações sobre o ciclo de vida da empresa familiar.

2.5 Ciclo de vida das empresas familiares

Todas as empresas, independentemente de serem familiares ou não, têm ciclos de vida, ou seja, nascem, desenvolvem ou crescem, atingem a maturidade e se perpetuam ou morrem.

Segundo Gorgati (2000, p. 28), “[...] os ciclos de vida na empresa familiar não são distintos dos ciclos de vida de qualquer empresa a não ser pelo fato de aquelas trazerem, junto do desenvolvimento da empresa, os desenvolvimentos das relações familiares de seus proprietários”.

Para Davis (2003, p. 98), os ciclos familiares seriam as etapas que as empresas atravessam e que estas seriam previsíveis: “[...] desde o lançamento do negócio até a etapa de expansão e maturidade, que às vezes conduz ao declínio e à morte” e exemplifica:

No início trata-se de um casal jovem. Quando ele chega à idade madura entram os filhos no negócio - ou, pelo menos, é essa a aspiração dos pais. Depois, é chegado o momento de a geração anterior sair de cena, com a prévia transferência de comando, e assim sucessivamente. (DAVIS, 2003, p. 98)

Lodi (1998) afirma ser muito importante a localização ou identificação do estágio, do ciclo de vida, para o estabelecimento da estratégia. Essa identificação permite a tomada de decisões sobre o que fazer dependendo do momento vivido pela empresa.

Gorgati (2000, p. 39) salienta que, ao se estudarem os ciclos de vida nas empresas familiares, nota-se que “[...] os mais importantes desafios a serem enfrentados por tais organizações estão ligados às transições de propriedade e controle administrativo”.

Segundo Oliveira (2006) o modelo que melhor descreve o ciclo de vida das empresas familiares é o modelo tridimensional de desenvolvimento concebido por Gersick *et al.* (2006).

A esse respeito, comenta Gorgati (2000, p. 28) que, apesar de o modelo estar presente em diversos trabalhos referentes à empresa familiar, “[...] sua formalização aparece em Gersick *et al.* (2006) de forma objetiva, clara e abrangente, fornecendo as ferramentas necessárias à compreensão dos mais diversos mecanismos de funcionamento de uma família em sua empresa”.

2.6 Modelo Tridimensional de Desenvolvimento

Um avanço importante nos estudos relacionados às empresas familiares foi a publicação do Modelo de Dois Sistemas, por Tagiuri e Davis, *apud Gersick et al.* (2006), no início da década de 80.

Esse modelo descreve as empresas familiares compostas por dois subsistemas superpostos: a família e a gestão, cada um com suas normas, regras e estruturas de valores.

Segundo esses autores, os problemas empresariais são agravados, porque a mesma pessoa tem obrigações nos dois círculos, por exemplo, como pai e gerente, tendo que satisfazer, ao mesmo tempo, as necessidades da família e da empresa.

Para atender a dinâmica das empresas familiares, fazia-se necessária a clara distinção entre propriedade e gerenciamento dentro dessas empresas. Existem, por exemplo, pessoas que são gerentes, mas que não possuem ações da empresa, como também pessoas que são proprietárias, mas que não participam diretamente da administração da empresa. Assim, precisavam ficar evidentes as diferenças de interesses dentro das empresas para a obtenção de um retrato mais preciso das empresas familiares.

Dessa necessidade e após Gersick *et al.* (2006, p. 5) confirmarem o argumento sustentado pelo Modelo de Dois Sistemas “[...] de que 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 acrescenta ao Modelo de Dois Círculos a dimensão propriedade.

O Modelo 3C, apresentado na figura 1, descreve o sistema das empresas familiares por meio de três subsistemas que se inter-relacionam: gestão, propriedade e família. Cada uma das áreas distintas do sistema representa diferentes agentes envolvidos na empresa familiar.

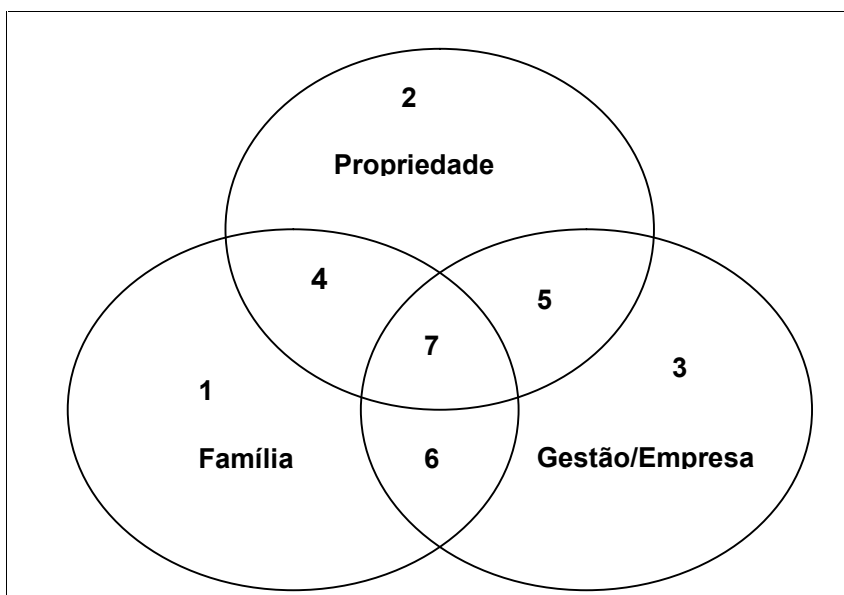


Figura 1 - O Modelo de Três Círculos da empresa familiar

Fonte - Gersick *et al.*, 2006, p. 6

Qualquer pessoa, em uma empresa familiar, pode ser enquadrada em um dos sete setores formados pela inter-relação dos círculos apresentados acima. A sua posição dentro do modelo depende do vínculo que a pessoa mantém com a empresa, com a família e com a propriedade, podendo ocupar posição nos três círculos, em dois ou em apenas um. Assim, no setor 1, encontram-se os familiares sem participação na gestão e na propriedade; no setor 2, os sócios-proprietários não-gestores e não-familiares; no setor 3, gestores não-proprietários e não-familiares; no setor 4, os familiares proprietários sem participação na gestão; no setor 5, os proprietários gestores não-familiares; no setor 6, os gestores familiares não-proprietários e, no setor 7, os familiares gestores e proprietários.

Para Davis (2003, p. 98), uma das principais atribuições do modelo de três círculos seria “[...] descobrir, entre outras coisas, a fonte dos conflitos interpessoais, as prioridades e as limitações das empresas familiares”.

Gersick *et al.* (2006, p. 7) complementam que o modelo “[...] ajuda todos a ver como o papel organizacional pode influenciar no ponto de vista de uma pessoa; os conflitos de personalidade não são a única explicação”. Ao definir o papel de cada pessoa dentro dos três círculos, torna-se mais transparente a análise dos conflitos. Tem-se um esclarecimento da motivação e das perspectivas das pessoas em vários locais do sistema, como pode ser verificado pelo seguinte exemplo.

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 transformar a visão estática que tinham em um modelo de natureza claramente dinâmica. Assim, surge o Modelo Tridimensional como uma evolução do Modelo de Três Círculos (VÁSQUEZ, DÍAZ E CASSILAS, 2007).

Pelos estudos, Gersick *et al.* (2006) descobriram que, mais que criar os círculos propriedade, família e gestão, fazia-se necessário o acompanhamento no decorrer dos anos, 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” (GERSICK *et al.*, 2006, p. 16).

Segundo 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 seqüência de etapas ao longo do tempo”. Assim, surge o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento.

Gersick *et al.* (2006, p. 25) caracterizam que o melhor uso 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.

Para cada um dos três subsistemas - propriedade, família e gestão/empresa - existe uma dimensão separada de desenvolvimento, figura 2. O de propriedade passa por sua seqüência de estágios, assim como o da família e o da gestão. Essas progressões de desenvolvimento influenciam umas às outras. Cada parte muda em seu ritmo próprio e de acordo com sua seqüência. “Toda empresa progrediu até certo ponto no eixo de desenvolvimento da propriedade, outro ponto no eixo de desenvolvimento da família e ainda outro no eixo do desenvolvimento da empresa” (GERSICK *et al.*, 2006, p. 18).

Os autores acrescentam ainda que, à medida que a empresa se desloca para um novo estágio em qualquer uma das dimensões, o empreendimento assume uma nova forma, com novas características (GERSICK *et al.*, 2006, p. 18).

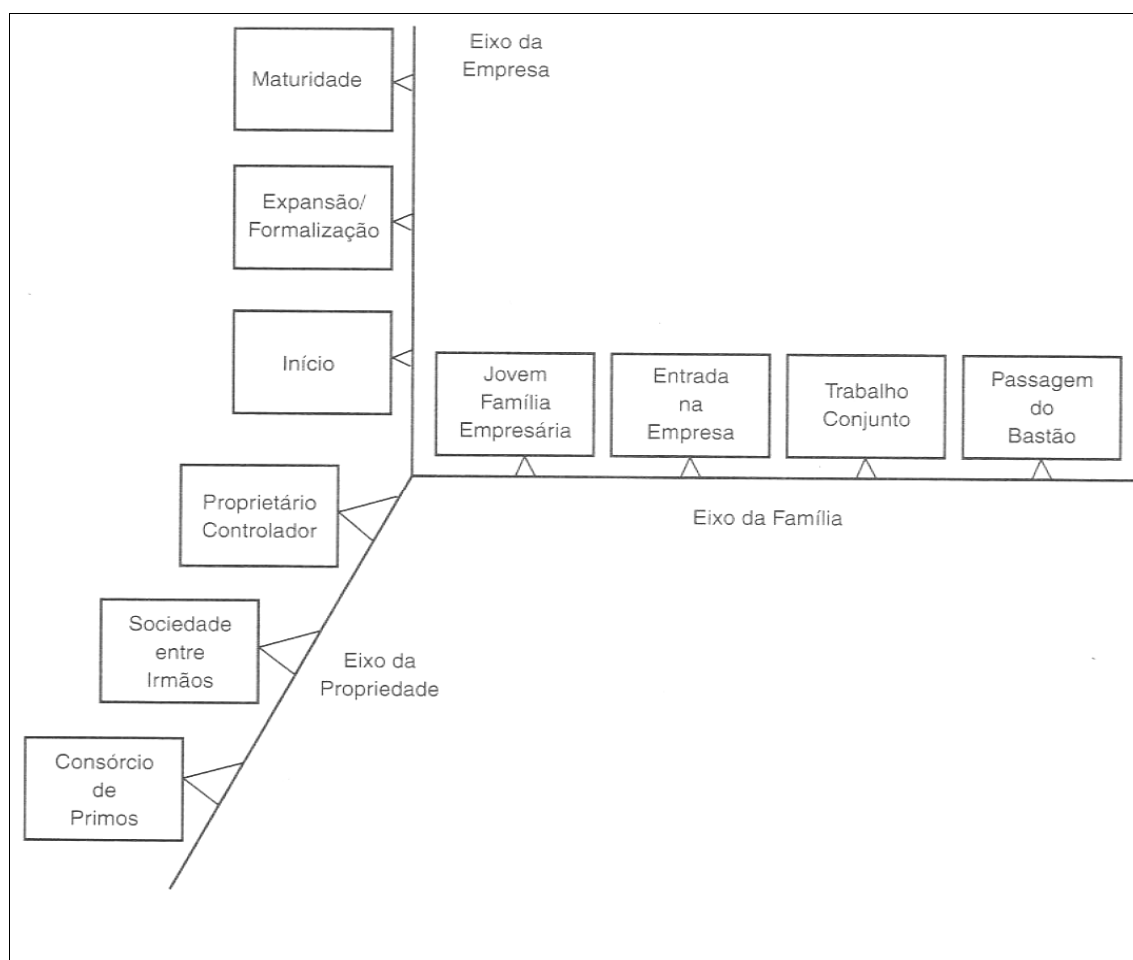


Figura 2 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento

Fonte - Gersick *et al.*, 2006, p. 17

Como pôde ser observado na figura 2, cada um dos eixos família, gestão e propriedade passa por uma série de etapas diferentes. Desse modo, o eixo da propriedade divide-se em três fases: proprietário controlador, associação de irmãos e consórcio de primos. O eixo da família, por sua vez, é composto de quatro etapas: a família empresária jovem, a entrada para a empresa, o trabalho em conjunto e a transferência de poder. Por último, o eixo relacionado à empresa é dividido em três fases: o momento da fundação, o processo de expansão e formalização e a maturidade.

No entendimento de Davel, Silva e Fischer (2000), no Modelo Tridimensional de Desenvolvimento, o eixo família é regido pelo envelhecimento de seus membros. Trata-se do desenvolvimento estrutural e interpessoal da família. O eixo propriedade demonstra que a forma de propriedade muda de uma geração a outra, passando de um único proprietário a vários proprietários. O eixo empresa inicia-se pela fundação da empresa, passando pela expansão e pela formalização.

Gersick *et al.* (2006) apresentam em cada uma das dimensões da propriedade, da família e da gestão características e desafios, considerados pelos autores como mais relevantes, explorados em seus estágios, resultando em uma base teórica e conceitual para as empresas familiares.

Gersick *et al.* (2006, p. 20) afirmam que as famílias “[...] acham particularmente útil aprender a respeito dos desafios que provavelmente as esperam em estágios posteriores de desenvolvimento, para que possam se antecipar e se preparar para o futuro”.

O quadro 1 apresenta, resumidamente, os desafios presentes em cada estágio das dimensões propriedade, família e empresa e seus indicadores.

Dimensões	Estágio	Desafio	Indicador
Propriedade	Proprietário controlador	Capitalizar	Estabelecimento de Fonte de financiamento - recurso próprio ou de terceiros
		Equilibrar o controle 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 família que fizeram carreira na empresa
		Criar um mercado de capital para a empresa familiar	Identificação das chances de abertura de capital

Quadro 1 - Desafios e indicadores do Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da empresa familiar (Continua)

Dimensões	Estágio	Desafio	Indicador
Família	Jovem família empresária	Criar um empreendimento casamento <i>viável</i>	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 comunicação entre as gerações	Capacidade de realizar feedback - 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 do 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 controle executivo da família

Quadro 1 - Desafios e indicadores do Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da empresa familiar (Continua)

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 do negócio
	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 ou serviços

Quadro 1 - Desafios e indicadores do Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da empresa familiar (Conclusão)

2.6.1 O desenvolvimento da dimensão propriedade

O desenvolvimento da dimensão propriedade é o primeiro a ser apresentado pelo modelo. Para alguns autores, dentre eles, Gersick *et al.* (2006), é a propriedade que define a empresa como familiar, uma vez que: “[...] a estrutura e a distribuição da propriedade - quem possui quanto e qual tipo de ação - podem ter efeitos profundos sobre outras decisões empresariais e familiares e sobre muitos aspectos operacionais e estratégicos” (Gersick *et al.*, 2006, p. 29).

Para Gersick *et al.* (2006), as questões centrais do desenvolvimento da dimensão da propriedade estão bem representadas em três tipos de estrutura: empresas com proprietário controlador; sociedade entre irmãos e consórcio de primos. Os autores esclarecem que, para cada mudança na estrutura de propriedade, ocorrem outras correspondentes nas dinâmicas da empresa e da família.

Segundo Gersick *et al.* (2006, p. 19), “[...] a maior parte das empresas familiares começam com um único proprietário. Depois, muitas empresas passam, com o tempo, pela sociedade entre irmãos até o consórcio de primos”.

Gersick *et al.* (2006) acrescentam que, quando a família tem a tradição de identificação do líder em cada geração desde cedo, os membros da geração mais jovem saberão sobre sua ocupação ou não dentro da empresa. Desse modo, o estágio seguinte de desenvolvimento da propriedade também se torna mais claro.

Se o atual proprietário está mais preocupado com autonomia e clareza no círculo da família, e acredita que a operação tranqüila da empresa requer um líder desimpedido, então ele poderá procurar um novo Proprietário Controlador. Se, por outro lado, ele der valor a igualdade, à harmonia familiar e à distribuição justa do patrimônio para o futuro da família, então aumentará a probabilidade de preferir uma forma de Sociedade entre Irmãos (Gersick *et al.*, 2006, p. 39).

Gallo (2003, p. 18) ressalta que

[...] os familiares que detêm propriedade devem ser cautelosos e, mais do que qualquer outro agrupamento, preocupar-se em agregar valor ao patrimônio. Não é apenas uma questão de administrá-lo. Vale lembrar que num mercado altamente competitivo, cada nova geração deve ampliar o valor do patrimônio herdado. E os responsáveis por isso serão os familiares que tenham se tornado proprietários.

2.6.1.1 *Estágios e principais desafios apresentados no desenvolvimento da dimensão propriedade*

O primeiro estágio do desenvolvimento da dimensão propriedade é chamado de *proprietário controlador*. A principal característica desse estágio é que o dono da empresa controla praticamente a totalidade do negócio. Esse estágio pode contar, ainda, com a presença, de forma simbólica, de outros proprietários, mas sem exercer nenhuma autoridade na empresa.

Os principais desafios são o da capitalização, do equilíbrio do controle unitário com a entrada de interessados-chave e da escolha de uma estrutura de propriedade para a geração seguinte.

No desafio *da capitalização*, tem-se que, na maior parte das empresas de primeira geração, as principais fontes de recursos para investimento nos negócios são originárias das economias do próprio fundador, no máximo de seus pais e irmãos, 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).

A dificuldade em conseguir financiamento via do sistema bancário está presente nesse estágio, uma vez que a maior parte das empresas, no início de sua constituição, não consegue atender as exigências de crédito impostas por esse sistema bancário.

O desafio *equilíbrio do controle acionário com a entrada de interessados-chave* deve-se ao fato de o proprietário controlador ter que conseguir o equilíbrio da sua autonomia e a interferência das contribuições dos demais interessados na direção da empresa. O proprietário controlador deve ser capaz de fazer com que a empresa cresça sem a necessidade de incluir novos sócios.

Já o desafio de *escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração* apresenta-se quando o *proprietário controlador*, ao decidir manter a empresa na família, precisa resolver a respeito do investimento, do controle em uma única pessoa ou entre um grupo de herdeiros. Assim, o proprietário precisa ponderar muitas considerações financeiras 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 chamado de *sociedade entre irmãos*. Esse estágio é característico de empresas que já passaram pelo menos por uma substituição de geração, estando normalmente na segunda geração, ou seja, venceram e sobreviveram mais tempo que algumas empresas que ficaram apenas na fase do *proprietário controlador*.

Esse estágio caracteriza-se pelo controle partilhado por dois ou mais irmãos e irmãs, que podem ou não desempenhar funções dentro da empresa. Segundo Vásquez, Díaz e Cassilas (2007), o principal problema desse estágio está relacionado ao estabelecimento de um processo adequado de gestão que permita aos irmãos compartilhar o controle da empresa, sem causar situações de conflito.

Os principais desafios são: o desenvolvimento de um processo para controle dividido entre os sócios; a definição do papel dos sócios não-funcionários; a retenção do capital na empresa e o controle das facções dos ramos da família.

O desafio de *desenvolvimento de um processo para o controle dividido entre os sócios* refere-se ao fato de se conseguir chegar a um consenso sobre a distribuição de ações e de controle entre os irmãos, de forma que o acordo satisfaça a todos.

O desafio da *definição do papel dos sócios não funcionários* diz respeito à dificuldade de relacionamento entre os irmãos que trabalham e os que não trabalham na empresa.

Gersick *et al.* (2006, p. 45) afirmam que “[...] alguns proprietários controladores procuram minimizar o conflito, deixando ações da empresa somente aos filhos que nela trabalham, refletindo um valor familiar pelo qual aqueles que geram os lucros devem deles beneficiarem-se”.

O desafio da *retenção do capital na empresa* relaciona-se com a capacidade dos líderes da sociedade entre irmãos conseguirem manter o controle ou equilíbrio dos interesses comuns a toda 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 desafio de *controlar as facções dos ramos da família* é o último desafio dessa dimensão. Com o envelhecimento da sociedade entre irmãos, começa a inserção no contexto de seus filhos, já na fase adulta, apresentando um novo desafio, uma vez que os filhos também começam a formar uma nova família com outras responsabilidades e 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).

O terceiro estágio do desenvolvimento da dimensão propriedade é chamado de *consórcio de primos*, no qual o controle da empresa é exercido por muitos primos de diferentes ramos da família. Nenhum ramo tem sozinho ações com direito a voto suficiente para controlar as decisões. As empresas clássicas, tratadas nessa dimensão, contam com no mínimo dez ou mais proprietários, encontram-se na terceira geração e muitas delas são empresas complexas e maiores.

Uma das principais características desse estágio é a crescente complexidade da família, pois esta, com o passar dos anos, vai tomando uma dimensão ampliada por meio de casamentos e nascimentos, até formar uma rede de irmãos, cônjuges, filhos e sobrinhos.

Outra característica tão importante quanto a citada acima é a complexidade da propriedade. À medida que os planos patrimoniais de diferentes irmãos se concretizam, cria-se um número cada vez maior de situações acionárias.

Nesse estágio, os desafios-chave são, em primeiro lugar, administrar a complexidade da família e do grupo de acionistas e, em segundo, criar um mercado de capital para a empresa familiar.

Para Gersick *et al.* (2006), as famílias que melhor administram sua complexidade são aquelas que conseguiram esclarecer a distinção entre a participação no grupo de sócios e a participação na família. Elas trabalharam para criar uma identidade comum fora da empresa por meio de atividades que enfatizaram a família e, não, a empresa.

Quanto ao desafio *criação de um mercado de capital para a empresa familiar*, Gersick *et al.* (2006) sugerem que seja estabelecido um mercado interno viável, para que, no momento em que um dos primos quiser retirar seu investimento da empresa para outros fins, exista um processo que resguarde os interesses dos demais. Os fatores-chave para o sucesso do mercado interno 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).

Vásquez, Díaz e Cassilas (2007) complementam que é necessário que a empresa tenha um sistema capaz de permitir que as operações de compra e venda de ações sejam executadas com normalidade pelos acionistas familiares, sendo necessária a aplicação de mecanismos consensuais de avaliação das ações da empresa familiar.

2.6.2 O desenvolvimento da dimensão família

Gersick *et al.* (2006, p. 58) constatam que o desenvolvimento da dimensão família é o mais fácil de conceituar, uma vez que “[...] estamos acostumados a ver nossas famílias mudarem ano a ano”.

Na dimensão família, os ciclos são caracterizados pela própria continuidade da existência humana, “[...] os filhos amadurecem e tornam-se pais, dando início ao novo ciclo” (Gersick *et al.*, 2006, p. 58).

Essa dimensão interage com a dimensão empresa e propriedade. Por exemplo, se o proprietário da empresa tem uma relação de conflito com seu filho mais velho, dificilmente ele lhe transferirá o controle da empresa de maneira espontânea.

2.6.2.1 Estágios e principais desafios apresentados no desenvolvimento da dimensão família

O desenvolvimento da dimensão da família, na visão de Gersick *et al.* (2006), é composto por quatro estágios denominados jovem família empresária, entrada na empresa, trabalho em conjunto e passagem do bastão. Esses estágios foram definidos a partir das histórias de vida de centenas de famílias proprietárias de empresas de todos os portes e tipos estudadas pelos autores.

O primeiro estágio, da jovem família empresária, é caracterizado pelas famílias compostas normalmente por um casal de aproximadamente 40 anos, cada um, e por seus filhos menores. É um período considerado complicado, dada a dificuldade inicial de conciliar as tarefas profissionais e as domésticas.

Para Gersick *et al.* (2006), os principais desafios desse estágio são: criar um empreendimento casamento viável, tomar decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família, estabelecer relacionamentos com a família ampliada e educar os filhos.

O desafio *criação de um empreendimento casamento viável* refere-se ao estabelecimento das relações conjugais e do negócio, ou melhor, como o casal trata o dia-a-dia. Nesse sentido, Gersick *et al.* (2006, p. 66) 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.

O desafio *tomar decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família* complementa o desafio descrito acima. Para a jovem família empresária, cuidar ao mesmo tempo dos domínios da família e do trabalho é muito desgastante. Trabalhar até tarde, semanas de sete dias de trabalho e a troca dos eventos sociais da família por discussões de negócios são características dessa fase. Acrescenta-se, ainda que, “[...] tempo, energia, atenção e dinheiro costumam ser escassos em qualquer casamento neste estágio” (GERSICK *et al.*, 2006, p. 69).

O desafio *estabelecer relacionamentos com a família ampliada* faz-se presente quando a família de um dos cônjuges integra a empresa e, conseqüentemente, está inserida nos três círculos (família, gestão e propriedade). Enquanto parentes do outro cônjuge não têm nenhuma relação com a empresa, limitam-se a ser apenas parentes. Situações como essa tornam o equilíbrio nos relacionamento mais difícil.

O desafio *educar os filhos* é o último desse estágio. Para Gersick *et al.* (2006, p. 71), neste estágio, “[...] 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, normalmente, encontra-se na meia idade e tenta ajustar a empresa ao seu estilo empresarial e de vida pessoal. Os demais membros da família, adolescentes e jovens adultos, estão na fase de decidir se entram ou não na empresa.

As questões consideradas desafiadoras referem-se à administração da transição da meia idade, à partida dos filhos do lar paterno e, por último, o processo pelo qual a geração mais nova decide entrar ou não para a empresa.

Segundo Gersick *et al.* (2006), grande parte dos proprietários das empresas familiares estudadas passa por um momento de auto-avaliação, caracterizando o primeiro desafio desse estágio a *administração da transição da meia idade*.

É pouco depois dos 40 que a maioria das pessoas pára 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 desse estágio está ligado à *partida dos filhos do lar paterno*. Normalmente, esse período corresponde ao momento em que os filhos terminam o segundo grau e, na maioria dos casos, têm que escolher entre entrar para a faculdade, trabalhar para a empresa ou procurar um emprego.

Para muitas famílias, essa etapa é muito difícil, uma vez que a estrutura familiar está mudando e o desejo de querer saber se os filhos irão ou não integrar a empresa se torna mais presente. “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 superado por meio de respostas a algumas perguntas, tais como: a empresa irá continuar por mais uma geração? Os pais querem estruturar oportunidade e experiência para controlar quem entra, ou querem que os filhos escolham por si mesmos? Os filhos que quiserem ficar na empresa, começarão a trabalhar nela imediatamente após os estudos, ou só deverão tomar tal decisão posteriormente? Assim, “[...] 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 caracterizado pela geração dos pais que avançam na direção dos 50 a 65 anos e a geração dos filhos está na faixa dos 20 a 45. Assim, duas ou mais gerações estão plenamente envolvidas, concomitantemente, na empresa.

A família que trabalha em conjunto tenta administrar complexas relações entre pais, irmãos, cunhados, primos e netos de idades variadas. Nesse momento, a capacidade de a empresa sustentar esta família em expansão é testada. A lucratividade da empresa pode acompanhar as necessidades de renda e estilo de vida de toda a família? E seu porte pode prover oportunidades interessantes para os membros da família?

A família, nesse estágio, enfrenta os seguintes desafios: promover a cooperação e a comunicação entre as gerações, encorajar a administração produtiva de conflitos e administrar as três gerações da família que trabalham em conjunto.

Promover a cooperação e a comunicação entre as gerações é o principal desafio a ser transposto nessa fase, pois a comunicação é considerada por Gersick *et al.* (2006) o melhor mecanismo de ligação que permite ao sistema familiar continuar operando de forma integrada, diante, por exemplo, da descentralização e da diversificação da empresa.

Outro desafio é a *administração positiva dos conflitos*. Quando duas gerações trabalham juntas, questões complexas de autoridade e de colaboração, fazem-se presentes no dia-a-dia da empresa. Esse conflito também pode ser superado por meio de um processo de comunicação eficiente.

O último desafio, *entrada de uma nova geração*, traz consigo novos problemas, ou melhor, 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, da passagem do bastão, é caracterizado pela presença da geração mais velha, com 60 ou mais anos, durando até sua morte, existindo, pelo menos, duas gerações de descendentes. Há escolhas a serem feitas a respeito de partilhar ou passar a liderança da geração mais velha para a intermediária.

Afastamento da geração mais velha da empresa é um dos desafios desse estágio. Para a geração mais velha, o grande temor é a possibilidade da perda de poder que separa os altos líderes do restante das pessoas. Algumas empresas conseguem realizar essa transição de maneira tranqüila, outras a adiam ao máximo.

Segundo Oliveira (2006, p. 27),

[...] entender a sucessão como processo natural é fundamental, pois isso motiva a família a unir-se em torno de um objetivo, continuar o negócio. Assim, a sucessão adquire um caráter estratégico, um interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa, uma vez que esta transição é um fato inevitável para este segmento de empresa.

Álvares *et al.* (2003, p. 73) comentam que, para alguns proprietários fundadores,

[...] desistir de seu cargo em favor de um sucessor é equivalente a destruição de sua sensação de identidade e valor próprio. Uma das preocupações mais comuns é com relação ao que fazer depois do afastamento da empresa, e o questionamento mais comum é: Pode haver uma vida para mim depois da aposentadoria? Frequentemente a resposta é negativa, e deixar o cargo se torna psicologicamente impossível, sendo adiado indefinidamente.

Leone (2005) argumenta que, para suprir os obstáculos psicológicos, faz-se necessário um procedimento de colaboração, baseado nos seguintes passos: identificar os obstáculos psicológicos, tomar consciência da necessidade de enfrentá-los, distinguir os motivos verdadeiros de simples pretextos e subterfúgios, analisar a situação de sucessão e tomar iniciativa de regulamentar a sucessão.

Leone (2005, p. 155) acrescenta que todo empreendedor 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”.

Transferência da família de uma geração para outra é outro desafio enfrentado neste estágio. É chegado o momento de a geração mais velha passar para próxima geração a responsabilidade do controle dos negócios.

Corroborando o acima exposto, Gallo (2003, p. XIX) afirma que

[...] acrescentar a sucessão compreendendo que ela diz respeito à transferência do poder para novas lideranças que deverão surgir. E lembrar sempre que este não é um processo de escolha imposto, mas uma transição em que a legitimidade deve ser conquistada entre os componentes da geração seguinte. Sucessão não se restringe a encontrar alguém capacitado a “tocar os negócios”. É um processo muito mais amplo que isto. Ela deve ocorrer nos três núcleos que compreendem a empresa familiar: família, patrimônio e empresa.

Cabe ressaltar que o modelo prioriza o eixo de desenvolvimento da família na qual existam no mínimo duas gerações de adultos, uma vez que, nas empresas familiares, os ciclos de vida da família permanecem altos durante toda a vida, pelo menos para alguns membros.

O processo de sucessão será novamente abordado no item 2.7.

2.6.3 O desenvolvimento da dimensão empresa

Gersick *et al.* (2006) basearam-se nos trabalhos desenvolvidos por vários teóricos, como Neil Churchill, Eric Flamholtz, Larry Greiner e John Kimberly, sobre o ciclo de vida das empresas, para descreverem o desenvolvimento da dimensão empresa.

O desenvolvimento da dimensão empresa, segundo Gersick *et al.* (2006), pode ser diferenciado em três estágios: o primeiro estágio é nomeado início; o segundo, expansão ou formalização e o terceiro, maturidade. A distinção entre os estágios é caracterizada a partir dos indicadores de crescimento e de complexidade, por serem considerados, pelos autores, como os mais aplicáveis às empresas familiares.

O indicador crescimento “[...] é a medida pela qual 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 de vendas, número de funcionários, valor patrimonial, participação no mercado e linhas de produtos fazem parte do indicador de crescimento, enquanto o indicador de complexidade revela a estrutura organizacional da empresa.

2.6.3.1 Estágios e principais desafios apresentados no desenvolvimento da dimensão empresa

O estágio início, na maior parte das empresas familiares, é caracterizado pela fundação e pelos primeiros anos de vida da empresa. Estruturalmente, a empresa é bastante simples, normalmente com um produto ou serviço apenas, e o proprietário é o gerente. Gersick *et al.* (2006, p. 108) acrescentam 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 principais desafios desses primeiros anos de vida da empresa são a sobrevivência e a formalização racional do projeto do fundador.

O desafio *sobrevivência* refere-se à grande preocupação do proprietário em saber a real aceitação do produto por ele ofertado. Na tentativa de ganhar espaço, segurança e provar a viabilidade do negócio, o empresário gasta seus primeiros anos envolvido em um enorme esforço de criação, na necessária lealdade 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).

Saber se seu produto encontrará um mercado de sucesso a um custo competitivo é a característica principal do desafio *sobrevivência*. Para superar este desafio, Gersick *et al.* (2006) consideram que estudar a entrada de seu produto no mercado, realizar um planejamento e verificar suas reais fontes de financiamento melhora as chances de sucesso nessa fase.

O desafio *conciliação do sonho do fundador com o racional*, para Gersick *et al.* (2006), refere-se à necessidade de que o fundador desenvolva sua capacidade gerencial para fazer uma análise objetiva do negócio e, ao mesmo tempo, manter viva sua empolgação 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 é caracterizado pelas empresas que superaram as dificuldades da fase inicial. Algumas empresas familiares percebem claramente a passagem do estágio inicial para o estágio de expansão, quando reconhecem a viabilidade da empresa e vêem que estão preparadas para os novos desafios ou, melhor dizendo, superaram a incerteza dos anos iniciais e encontram-se prontas para a nova fase. Essa nova etapa é caracterizada pela expansão de algumas áreas, pelo aumento do número de funcionários e por estruturas e processos organizacionais mais formais.

Referindo-se ao estágio expansão/formalização, Gorgati (2000, p. 35) diz 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.

Para Gersick *et al.* (2006), os maiores desafios presentes nesse estágio são: evolução do papel do proprietário gerente e profissionalização da empresa, implantação do planejamento estratégico, definição de sistemas e políticas organizacionais e aperfeiçoamento da gerência do caixa.

O desafio referente ao *planejamento estratégico* está ligado à capacidade da empresa de visualizar no planejamento uma possibilidade de melhoria e, conseqüentemente, de crescimento. Muitos negócios poderiam ter-se expandido ou, até mesmo, sobrevivido se tivessem realizado um planejamento eficaz.

O desafio *decisão de estabelecer políticas organizacionais* vincula-se à dificuldade dos proprietários gerentes das empresas familiares de decidirem plenamente por uma estrutura organizacional funcional. Segundo Gersick *et al.* (2006), no estágio de expansão, os gerentes precisam de conhecimento e qualificação profissional, as estruturas e processos necessitam se aproximar das normas da administração e os sistemas, principalmente, de informação tornam-se importantes na melhoria do desempenho da empresa.

O último desafio desse estágio refere-se à *administração do caixa da empresa*. A empresa pode enfrentar crises contínuas de fluxo de caixa, inviabilizando, por exemplo, seus investimentos e tendo que sacrificar a família por causa da necessidade de constante reinvestimento da empresa. O proprietário gerente busca aumentar sua capacidade de produção de bens e/ou serviços prestados, enfrentando um fluxo de caixa pouco seguro, dada a grande variabilidade de sua receita nos anos de expansão.

Segundo Gorgati (2000), no estágio expansão/formalização, faz-se necessária uma administração específica do caixa da empresa, pois o crescimento dos ramos

familiares, com casamentos, por exemplo, pressupõe aumento na expectativa de ganho dos membros da família.

Uma sugestão dada pelo referido 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 é o estágio final do desenvolvimento da dimensão empresa e caracteriza-se, normalmente, por uma sociedade entre membros de diversas gerações da família, participações acionárias mais diluídas, maior número de membros da família participando da gestão, estruturas de capital mais complexas compostas por investidores externos etc.

Segundo Vásquez, Díaz e Cassilas (2007, p. 177), no estágio empresa madura, estamos diante de uma empresa que 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.

Cunha (2006, p. 54) constata ser relativamente raro uma empresa familiar ficar completamente no estágio de 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) propõem que, nesse estágio, os maiores desafios enfrentados pelas empresas familiares são o desenvolvimento de um novo foco estratégico, comprometimento de gerentes e acionistas e o desafio do reinvestimento.

O desafio *definir um novo foco estratégico* refere-se à preocupação da alta gerência em conseguir realizar e propor um cronograma de mudanças, objetivando a continuidade e a evolução da empresa.

O desafio *comprometimento de gerentes e acionistas* refere-se à obtenção do apoio e desempenho de gerentes e acionistas no momento em que a empresa é considerada mais complexa. Gersick *et al.* (2006, p. 128) afirmam 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.

O desafio *reinvestimento* refere-se à necessidade da gerência em equilibrar as necessidades financeiras da empresa com as necessidades de reinvestimento. Gersick *et al.* (2006) sugerem que, normalmente, um novo foco estratégico para as empresas no estágio maduro requer investimentos em novos produtos, aumento dos recursos humanos e investimento em novos equipamentos. Para a gerência começar de novo, pode ser uma opção difícil, pois a empresa pode ter passado anos melhorando os índices de endividamento, livrando-se de obrigações de longo prazo e aumentando o patrimônio.

Vásquez, Díaz e Cassilas (2007, p. 177) consideram que o principal desafio do estágio da empresa madura:

[...] consiste na necessidade de revitalização da empresa por meio de processos de renovações estratégicas, capazes de relançá-las no mercado e potencializar novas áreas de crescimento. Aspectos como compromisso da diretoria e dos proprietários e a necessidade de reinvestimento são fundamentais nesse período.

2.7 O processo de sucessão na empresa familiar

Bornholdt (2005) propõe que, antes da abordagem direta de sucessão familiar, é preciso fazer as seguintes considerações:

[...] a) Não existem modelos de processos sucessórios em empresas familiares que sejam idênticos. Cada caso é um caso em particular. Existem, porém, algumas regras básicas que permitem formar referências para o caso de uma organização específica. Se essas regras básicas puderem ser seguidas será mais fácil fazer a transição frutífera do “bastão de poder”.

b) Uma das fontes constantes de tensão dentro das empresas é o processo de decisão. “Quem pode ou deve decidir sobre o quê”: essa questão é, em geral, uma fonte de estresse interpessoal entre os principais executivos. Um processo de sucessão significa uma mudança das regras sobre as tomadas de decisões e uma nova estrutura de poder, novas alianças, como novas formas de tomar decisão. É um clima de tensão em potencial Bornholdt (2005, p. 57).

Sucessão é conceituada por Leone (2005, p. 40) como “[...] rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir”. Para a autora, sucessão é um processo longo que tem como alicerces o planejamento e a organização. O sucessor deve se preparar para o cargo, e o sucedido deve tornar o processo o mais claro possível, informando a família como está acontecendo esse processo.

Para Oliveira (2006, p. 24), “[...] o processo sucessório é um dos momentos de maior importância para otimização da continuidade da empresa e, se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida”.

Vásquez, Díaz e Cassilas (2007) consideram o período da sucessão o mais perigoso que uma empresa familiar enfrenta, por ser o momento em que tanto a propriedade quanto a autoridade passam de uma pessoa para outra. Os autores afirmam que a maioria das crises de uma empresa familiar originam-se a partir de questões relativas à sucessão.

Lethbridge (2005) ressalta que a questão sucessória merece lugar de destaque, uma vez que, para alguns estudiosos, uma empresa só se torna familiar quando consegue passar o controle para a geração seguinte.

De acordo com Bernhoeft (1989), o processo de sucessão não pode ser tratado apenas sob os aspectos lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais relacionados com a própria estrutura familiar. Para o autor, existem seis pontos fundamentais que devem ser encarados para que um processo sucessório não comprometa a sobrevivência da empresa: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade.

Para Lemos (2003, p. 42), “[...] uma das soluções para problemas sucessórios é a adoção de uma administração profissionalizada, o que permite um tempo de vida mais longo para as políticas de negócios, tornando-as mais independentes dos planos de sucessão familiares”.

Gorgati (2000) argumenta que a grande dificuldade do processo sucessório está em atender interesses distintos. Do ponto de vista da família, a transição deverá atender as expectativas de todos os membros envolvidos, enquanto, do ponto de vista da empresa, a transição deve levar à perpetuação do negócio. O autor sugere que as empresas familiares se preparem para os processos de sucessão que enfrentarão no futuro, possibilitando transições mais tranquilas, menos custosas e, sobretudo, que garantam eficiência e competitividade no longo prazo, resultando em retorno adequado aos investimentos realizados pela família junto à empresa.

Para Leone (2005), a não condução adequada do processo de sucessão pode comprometer a sobrevivência e continuidade do empreendimento familiar, pois essa fase é, sem dúvida, uma das mais delicadas na vida da empresa familiar. “Um bom planejamento da sucessão deverá ser isento de emoções, decidindo se o comando passará à responsabilidade de um membro da família ou de um profissional externo à empresa” (Leone, 2005, p. 42).

2.7.1 A diversidade dos tipos de sucessão

Considerando que o processo de sucessão envolve as três dimensões da empresa familiar - propriedade, gestão e família - Gersick *et al.* (2006) esclarecem que sucessões que envolvem empresas em diferentes estágios de desenvolvimento, com diferentes estruturas administrativas e societárias, apresentam diferentes características.

Quando uma empresa se encontra na iminência da realização de uma transição de liderança, Gersick *et al.* (2006) sugerem três opções para escolha do controle e da propriedade. A primeira opção é chamada *reciclável*, em que a estrutura que funcionou durante o mandato anterior é conservada no próximo estágio. Esse caso refere-se, normalmente, a situações quando o fundador deixa a empresa para um filho, conservando-se a tipificação de proprietário controlador ou, ainda, quando um

grupo de primos passa o controle da empresa para seus filhos (consórcio de primos). Nesses casos, a estrutura continua a mesma.

A segunda opção, denominada *progressiva*, ocorre quando a empresa passa de uma estrutura menos complexa para uma estrutura mais complexa, envolvendo uma mudança de liderança e aumentando a complexidade da propriedade, por exemplo, de proprietário controlador para sociedade entre irmãos, dividindo os direitos de propriedade e as responsabilidades de gerenciamento entre o grupo de irmãos. Pode ocorrer, também, quando os irmãos passam a seus filhos toda a propriedade, caracterizando a transição da sociedade entre irmãos para consórcio entre primos.

A terceira opção, chamada *recursiva*, ocorre quando a estrutura de propriedade e controle passa de uma estrutura mais complexa para uma estrutura mais simples. Situações em que, por exemplo, o consórcio entre irmãos retorna para estrutura de proprietário controlador, ou seja, um dos irmãos adquire o controle completo da empresa.

Gersick *et al.* (2006) consideram a existência de nove tipos possíveis de sucessão no ciclo de vida de uma empresa familiar, que são apresentados na figura 3, baseados nas três opções para escolha do controle e da propriedade. Três são recicláveis, envolvendo uma mudança de liderança, mas conservando a mesma estrutura de propriedade; três são progressivas, envolvendo uma mudança na liderança e aumentando o grau de complexidade da propriedade; outras três são recursivas, envolvendo uma mudança na liderança e, ao mesmo tempo, simplificando a estrutura de propriedade. Assim, ficam claras a diversidade e a complexidade das transições que podem permear o processo sucessório. Os autores constatam, ainda, que

[...] quando a sucessão envolve a substituição da liderança sem alterar a forma básica da empresa, grande parte daquilo que o proprietário aprendeu no passado é aplicável ao futuro. Contudo, quando a sucessão envolve não apenas uma mudança da guarda, mas também uma reestruturação da forma fundamental da empresa, a adaptação exigida do sistema é muito maior. Neste caso, pouco daquilo que funcionou no passado poderá funcionar bem no futuro (GERSICK *et al.* 2006, p. 204).

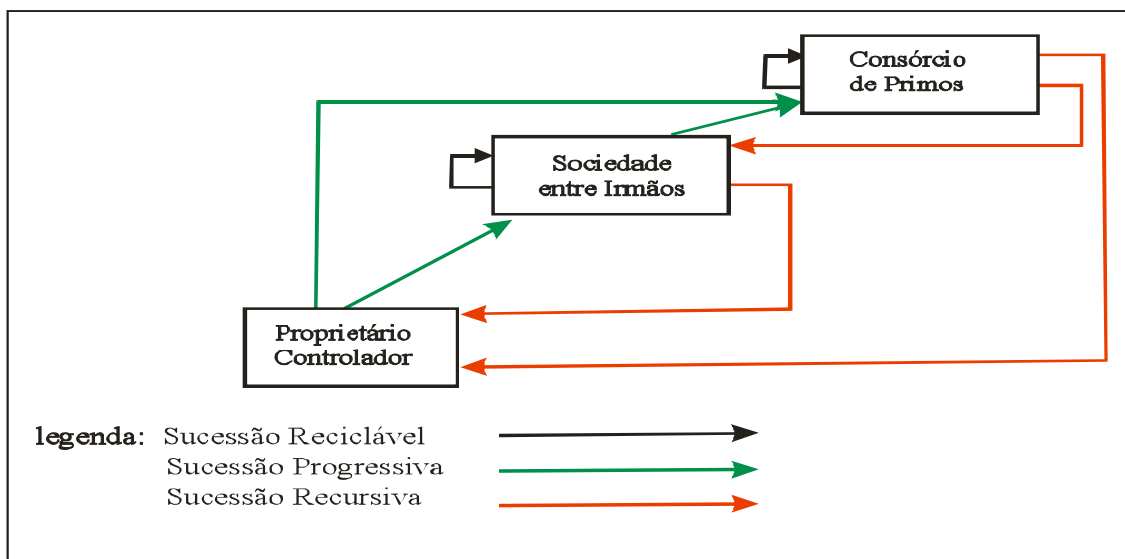


Figura 3 - Nove Tipos de Sucessão
Fonte: Gersick et al. (2006)

A sucessão para o modelo proprietário controlador é caracterizada quando apenas um descendente assume a gestão do negócio. As famílias, ao escolherem esse tipo de sucessão, apostam toda a sua fortuna no talento de uma única pessoa.

O maior desafio das famílias, nesse processo, encontra-se quando o modelo de proprietário controlador é escolhido em detrimento da existência de mais de um descendente interessado no negócio. A fim de superar esse desafio, os pais dividem as ações entre todos, para que apoiem o líder. O depoimento de um filho, apresentado por Gersick *et al.* (2006, p. 207), exemplifica bem essa situação.

Sempre entendi que seria eu quem assumiria o comando da empresa da família. Eu gostava muito de trabalhar com meus pais. Dediquei tempo e esforço e consegui respeito de todos os funcionários. Meus pais me levaram a crer que eu iria controlar a empresa. Contudo, pouco antes de eles morrerem, sentiram que dar a mim o controle majoritário seria injusto para meus irmãos. Sem me contar, eles mudaram seu testamento e nos deixaram com partes iguais. Sinto-me como um boi puxando o resto da família. A ironia disso tudo é que eles acharam que assim iriam minimizar o conflito entre nós.

Após a escolha do novo líder, o desafio é colocar o sucessor rapidamente em papéis na empresa que exponham seus maiores talentos e proporcionem uma oportunidade para resultados rápidos, com boas conseqüências na área financeira.

A sucessão para o modelo sociedade entre irmãos é caracterizada por uma gestão compartilhada, na qual os sócios trabalham de forma cooperativa. O maior desafio desse modelo encontra-se na identificação do real potencial de colaboração entre os irmãos. Fazem-se necessárias, por parte dos pais, objetividade e clareza para avaliar a qualidade de relacionamentos entre os filhos e, a partir daí, decidir a composição do grupo que controlará o negócio. “Os irmãos precisam ser capazes de flexibilizar seus pontos de vista, reconhecer suas limitações e admirar-se mutuamente. Trata-se de uma condição bastante específica e nem sempre fácil de se observar” (GERSICK *et al.*, 2006, p. 209).

A sucessão para o modelo consórcio de primos é caracterizada pelas empresas que se expandiram o suficiente, sendo capazes de absorver o crescente número de sócios ou acionistas que normalmente compõem a terceira geração da família empresária. “O sonho de uma empresa consórcio de primos é a visão de uma rede ou clã de primos com linhagem comum e símbolos, histórias e tradições ancestrais”. (GERSICK *et al.*, 2006, p. 215). Nesse modelo, existe um crescente número de sócios ou acionistas interessados em fazer carreira no negócio e também muitos precisando construir suas vidas profissionais, tornando a relação com a empresa diferente.

No modelo de sucessão consórcio de primos, Gersick *et al.* (2006) sugerem que seja realizada uma avaliação dos potenciais sucessores. Esta avaliação é considerada pelos autores uma tarefa delicada uma vez que os irmãos têm que avaliar, além de seus filhos, seus sobrinhos. A sugestão seria encarar com responsabilidade, discutindo-se e estruturando-se a forma das participações acionárias, os critérios de avaliação e de seleção, além da preparação adequada para os candidatos à sucessão.

Esse modelo apresenta como desafio maior a manutenção da união da família em torno da empresa. Seu crescimento provoca diluição nas participações e, também, nos interesses pelo negócio.

Para o conveniente desenvolvimento deste trabalho, faz-se necessária uma abordagem sobre o planejamento da sucessão, uma vez que Gersick *et al.* (2006) consideram que o planejamento de uma sucessão tem início com a decisão em torno da forma de administração a ser adotada e, a partir dela, escolhe-se a estrutura societária adequada que prevalecerá na fase seguinte de desenvolvimento da empresa.

2.7.2 Planejamento da sucessão

Durante o processo de sucessão, as dificuldades características da gestão de uma empresa familiar tornam-se mais evidentes. Assim, o planejamento sucessório é a maneira mais segura de fazer com que a sucessão ocorra de uma forma mais tranqüila, sem que a empresa corra o risco de descontinuidade. Entretanto, segundo Oliveira (2006), muitas empresas acabam adiando esse planejamento, por considerá-lo desnecessário ou por não saber como realizá-lo.

Vásquez, Díaz e Cassilas (2007, p. 226) relatam que, segundo um estudo realizado na Europa, “[...] uma parte significativa de empresas familiares desaparece depois da segunda ou terceira geração por conta de um planejamento malfeito da sucessão ou dos herdeiros”.

Para Cohn (1991, p. 210), o planejamento começa como ponto inicial do processo de sucessão na vida do empresário. Segundo o autor,

[...] seu futuro e de o de seus filhos dependerão dos planos que você projeta e implementa hoje. As idéias e os sonhos de seu sucessor deveriam fazer parte desses planos. Respeito e comunicação entre você e seus sucessores darão a ambos o incentivo para fazer da transferência um sucesso. Pode haver um equilíbrio dinâmico entre o presente e o futuro, o proprietário que envelhece e o sucessor mais jovem, os planos que colocar em vigor hoje exercerão impacto sobre você, sua família e sua empresa por anos.

Macedo *et al.* (2004) sugerem que alguns passos devam ser seguidos no planejamento do processo de sucessão.

O sucedido deverá descobrir outras atividades para desempenhar fora do espaço organizacional, o treinamento e desenvolvimento de habilidades do sucessor, assim como a inclusão na cúpula da empresa (caso ainda não esteja fazendo parte dela), o planejamento dos novos rumos que a empresa deverá seguir, até o acompanhamento das interferências destas mudanças em nível organizacional e familiar (MACEDO *et al.* 2004, p. 70).

Bernhoeft (1989) concentra-se na idéia de que o processo sucessório deve ser encaminhado com o preparo do sucessor, por meio da formação acadêmica e do conhecimento da empresa como um todo. E, também, o preparo do sucedido, o progressivo afastamento desse da empresa e o desenvolvimento de atividades que ele possa realizar fora da empresa.

Por meio de pesquisas junto a empresas familiares que faliram após seu processo de sucessão, Bernhoeft (1989) sugere que elas teriam mais chances de sobrevivência se seus proprietários tivessem dado maior importância ao processo sucessório e pensassem com antecedência na escolha de seu sucessor.

Oliveira (2006, p. 49) conclui que o estudo do processo sucessório em organizações familiares “[...] se constitui em um eixo fundamental para sua compreensão e como fator preponderante de continuidade, visto que muitas organizações são desfeitas após um processo sucessório mal conduzido”.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os aspectos gerais relacionados à metodologia adotada na presente pesquisa, seguida da forma como foram coletados os dados e como eles foram tratados.

3.1 Aspectos gerais

O presente trabalho, segundo a tipologia proposta por Vergara (2007, p.47), pode ser classificado em relação a dois aspectos: quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, pois tem o objetivo de expor características de determinada população; mas “[...] não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Ainda, seguindo a tipologia de Vergara (2007, p. 47), a pesquisa, quanto aos meios, é de campo. “Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não”.

Para Marconi e Lakatos (2005, p. 188), a pesquisa de campo pode ser definida como

[...] aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Na classificação de Silva e Menezes (1986), a pesquisa pode ser caracterizada pelos seguintes aspectos: natureza, forma de abordagem dos problemas, objetivos e procedimentos.

Assim, o presente estudo tem a seguinte caracterização: 1. natureza - pesquisa básica; 2. forma de abordagem do problema - pesquisa qualitativa, cujo conhecimento não pode ser traduzido em números; 3. objetivos - pesquisa descritiva, visando adquirir maior conhecimento sobre o problema, de forma a torná-lo explícito; 4. procedimentos técnicos - estudo de caso, que deverá desenvolver um estudo profundo e exaustivo de um processo de forma que sejam adquiridos conhecimentos detalhados a seu respeito.

A pesquisa de natureza qualitativa, segundo Michel (2005, p. 33), torna-se relevante pelo fato de possibilitar participação, compreensão e interpretação do pesquisador, fundamentada na discussão “[...] da coligação e correlação de dados inter-pessoais, na co-participação das situações dos informantes analisados a partir da significação que estes dão aos seus atos”.

Marconi e Lakatos (2004, p. 269) caracterizam a pesquisa qualitativa pela preocupação com a análise e interpretação de “[...] aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc.”.

Os autores referidos acima acrescentam que, na pesquisa qualitativa, não existem regras precisas e que as teorias aplicáveis devem ser utilizadas no decorrer da investigação. “A investigação procura entender o significado do sistema próprio dos entrevistados. Não se pode antecipar os aspectos do sistema significativo, nem o contexto do funcionamento da totalidade que só é possível conhecer posteriormente” (MARCONI e LAKATOS, 2004, p. 269).

Para atingir o objetivo geral desta pesquisa, que é identificar e analisar em uma empresa familiar, em processo de sucessão, os principais desafios estratégicos enfrentados por ela, considerando as dimensões família, gestão e propriedade, foi escolhido o método estudo de caso.

Yin (2001) considera que o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do contexto da realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

Vergara (2007, p. 49) relata que o estudo de caso é “[...] circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país”, considerando o caráter de profundidade e detalhamento, podendo ou não ser realizado no campo.

Para Costa (1989), por meio do estudo de caso, pode-se realizar uma investigação sistemática e intensiva de um contexto, obtendo informações numerosas e ricas em detalhes, que possibilitem apreender e entender como se processam as práticas e representações empresariais, objetivando caracterizar e descrever os processos na empresa. Acrescenta, ainda, que o método estudo de caso pressupõe a presença do pesquisador no contexto em estudo e o contato direto com as pessoas e as situações, focos da investigação.

A utilização do estudo de caso, segundo Triviños (1987), faz-se necessária sempre que o pesquisador procurar respostas a perguntas do tipo *como* e *por quê* e que se preocupe com acontecimentos atuais sobre os quais não existam informações sistematizadas, justificando a observação e o aprofundamento de situações concretas que resultem em um conhecimento exaustivo e qualitativo de fenômenos, fatos e problemas.

Triviños (1987) comenta, ainda, que a complexidade com que o caso será analisado é determinada pelo suporte teórico a que recorre o pesquisador. Nessa categoria de pesquisa, as hipóteses e os instrumentos de averiguação não são previamente estabelecidos, e a complexidade aumenta à medida que a pesquisa ganha profundidade.

Yin (2001) lista algumas habilidades básicas necessárias ao pesquisador de estudo de caso, uma vez que não existem mecanismos de avaliação que mensurem a capacidade desse pesquisador. São elas:

[...] - Uma pessoa deve ser capaz de fazer boas perguntas - e interpretar as respostas.

- Uma pessoa deve ser boa ouvinte e não ser enganada por suas próprias ideologias e preconceitos.

- Uma pessoa deve ser capaz de ser adaptável e flexível, de forma que as situações recentemente encontradas possam ser vistas como oportunidades, não ameaças.

- Uma pessoa deve 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 a proporções administráveis.

- Uma pessoa deve ser imparcial em relação a 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).

Gil (1987) destaca algumas potencialidades do método estudo de caso como a proximidade existente entre o pesquisador e os fenômenos estudados; a possibilidade de aprofundamento das questões levantadas do próprio problema e da obtenção de novas e úteis hipóteses; a grande capacidade de levantar informações e proposições para serem estudadas à luz de métodos mais rigorosos de experimentação.

Já como desvantagens, Gil (1987) apresenta as seguintes limitações: os estudos de caso não permitem generalizações das conclusões obtidas no estudo para toda a população, pois focalizam a sua atenção em poucas unidades do universo; a visão que fornece quanto ao processo/situação se limita ao caso estudado; o estudo depende da cooperação e da boa vontade das pessoas que são fontes de informação; os estudos de caso são mais suscetíveis a distorções, tanto no que se refere à possibilidade de indução dos resultados por parte do pesquisador, que pode escolher os casos que tenham os atributos específicos que ele deseja, como no que se refere aos tipos de documentos que são disponibilizados ou ocultados. Entretanto, se o método não permite generalização para a população, possibilita o desenvolvimento da teoria.

Com base nos conceitos acima, a pesquisa ocorreu em situações da vida real, vinculadas a um grupo empresarial sediado em João Monlevade, Minas Gerais.

A escolha dessa organização seguiu alguns critérios, quais sejam: porte - grande, segundo a classificação do SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas, empresas prestadoras de serviços com mais de 100

funcionários são consideradas de grande porte; tempo de existência - mais de vinte anos no mercado, estando na segunda geração; contexto local em que se insere - maior empresa terceirizada do grupo ArcelorMittal de João Monlevade. A presença desses elementos, juntamente com a existência de um processo sucessório, indicam que se trata de uma organização que prosperou e prospera no mercado, o que viabiliza a consecução dos objetivos do presente estudo. Cabe ressaltar, ainda, a acessibilidade da pesquisadora à organização estudada.

3.2 Coleta de dados

Na pesquisa de campo, os dados foram coletados por meio da entrevista semi-estruturada. Para Marconi e Lakatos (2005, p. 278) na entrevista do tipo semi-estruturada, “[...] o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente a questão”.

Triviños (1987) pontua como característica da entrevista semi-estruturada a possibilidade de oferecer ao investigador a flexibilidade, valorizar a sua presença e oferecer liberdade e espontaneidade ao entrevistador, resultando em um enriquecimento da investigação.

Esta técnica proporcionou ao pesquisador um melhor entendimento da perspectiva dos entrevistados, conseguindo as informações mais relevantes para a obtenção dos objetivos específicos do presente estudo.

A escolha dos entrevistados obedeceu à estrutura proposta no modelo de três sistemas, de Gersick *et al.* (2006), quanto aos aspectos família, propriedade e gestão, visto que a escolha dos entrevistados, pautada nesse modelo, proporciona uma visão ampliada da complexidade da empresa familiar.

Diante disso, foram entrevistados os três familiares proprietários que estão à frente da organização - o diretor geral, o diretor administrativo financeiro e a diretora de

recursos humanos; um gestor, familiar e não proprietário - neta do fundador; dois não familiares, gestores e não proprietários sendo um diretor de produção e um gerente de contratos; um familiar não gestor e não proprietário - uma das noras do fundador.

Cabe ressaltar que as entrevistas tiveram a duração média de três horas cada uma. Foram gravadas em MP3, com consentimento dos entrevistados, a fim de propiciar uma transcrição fidedigna dos dados e um melhor aproveitamento dos mesmos, sendo que a análise das entrevistas também levou em consideração o posicionamento dos entrevistados, segundo o modelo supramencionado.

O presente estudo utilizou, ainda, a técnica de observação, tendo como principal objetivo o registro e o acúmulo de informações. Segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 275), esta técnica “[...] ajuda o pesquisador na identificação e obtenção de provas a respeito dos objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento”.

Por meio da observação, foram obtidos dados que complementaram as informações coletadas nas entrevistas e nos documentos disponibilizados.

3.3 Tratamento dos dados

O tratamento dos dados, segundo Vergara (2007, p. 59), refere-se “[...] a seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto”.

Os dados coletados a partir das entrevistas foram tratados de forma qualitativa. Para Triviños (1987), o tipo de técnica empregado na pesquisa qualitativa não estabelece separações que isolem a coleta de dados e a interpretação das informações. O autor considera a existência de um fluxo constante de informações que, logo após serem levantadas, são interpretadas, resultando ou não em novos questionamentos, o que pode requerer ou não outro levantamento de dados.

Ludke e André (1986) descrevem a análise dos dados qualitativos como manuseio de todo material conseguido durante a pesquisa, quais sejam: relatos de observação e as informações disponíveis.

Os dados tiveram como referência a análise de conteúdo. Para análise de conteúdo, Vala (1989, p. 104) expõe as seguintes condições:

[...] os dados de que dispõe o analista de conteúdo encontram-se já dissociados da fonte e das condições gerais em que foram produzidos; o analista coloca os dados num novo contexto que constrói com base nos objetivos e no objeto da pesquisa; para proceder a inferência a partir dos dados, o analista recorre a um sistema de conceitos analíticos cuja articulação permite formular regras da inferência.

Segundo Triviños (1987), a análise de conteúdo está baseada em três pontos principais: inicialmente nos resultados alcançados no estudo; depois, na fundamentação teórica e, em terceiro lugar, na experiência pessoal do pesquisador. O autor relata, ainda, que, para garantia dos resultados em termos científicos, faz-se necessário atender algumas condições como coerência, consistência, originalidade e objetividade.

Os dados documentais, segundo Ludke e André (1986), constituem uma fonte valiosa de abordagem de dados qualitativos por complementarem as informações obtidas sobre aspectos novos de um tema ou problema utilizados. Para tal, os materiais disponibilizados foram relatórios, atas de reuniões e dossiê institucional dentre outros.

Com base nas conclusões alcançadas pela pesquisa de campo, procurou-se verificar se os pressupostos teóricos correspondem às práticas vivenciadas na Empresa objeto do presente estudo.

Por fim, frise-se que a escolha desse tipo de pesquisa adveio do interesse pelo assunto, já que é um caso real, acessível e que propiciará contribuição para o mercado local, no qual a organização está inserida e, posteriormente, ao mercado regional.

4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo aborda a descrição geral da Empresa, objeto de estudo. Apresenta-se o desenvolvimento do ciclo de vida do Grupo Contepe com a utilização do modelo tridimensional de desenvolvimento, identificam-se e analisam-se os principais desafios estratégicos enfrentados, considerando as dimensões família, gestão e propriedade.

4.1 História e caracterização do Grupo Contepe

O Grupo Contepe tem sua origem em 1986, com a criação da Contepe Ltda, na cidade de João Monlevade, Minas Gerais. Teófilo Isaías Neto, juntamente com Antônio Pereira da Silva, começaram a empresa: o primeiro com 30 anos de experiência na área de manutenção mecânica e civil adquirida na Companhia Siderúrgica Belgo Mineira, empresa do atual Grupo Mittal, e o segundo com experiência na área administrativa.

O objetivo da empresa, inicialmente, era a prestação de serviços de construção civil, pavimentação, canalização, pinturas, limpezas e montagens de redes hidráulicas. Em 1998, iniciou a prestação de serviços no ramo de mecânica industrial, contando com um efetivo de seis funcionários.

Em 1997, realiza, com a Companhia Siderúrgica Belgo Mineira, um contrato de manutenção de balanças ferroviárias, recuperação de painéis de gusa e aço, reparação em tampas, distribuidores e abóbadas, reparação em vagões de minério e reparação em linhas férreas.

Objetivando atender os serviços nas áreas de planejamento e engenharia de manutenção, em fevereiro de 2001, é criada a Contepe Engenharia Ltda.

A possibilidade de conquista de novos nichos de mercado foi sempre uma constante na história do Grupo. Assim, em 2002, é inaugurado o motel Hawai.

O Grupo Contepe, em dezembro de 2007, contava com uma força de trabalho de aproximadamente 600 pessoas, sendo 317 pertencentes ao quadro efetivo. Sua estrutura organizacional é horizontalizada, sendo composta por um Diretor Presidente, também chamado de Diretor Geral e por três diretores quais sejam: Diretor Administrativo - Financeiro, Diretor Técnico Comercial, Diretora de Recursos Humanos e Diretor de Produção.

O Grupo conta com 2 engenheiros mecânicos, 1 engenheiro de segurança no trabalho, 1 médico do trabalho, 25 administrativos, 2 motoristas. O corpo funcional do Grupo, em João Monlevade, é composto em sua grande maioria pelo operariado que presta serviço de manutenção industrial na área da ArcelorMittal. Neste grupo estão inseridos soldadores, maçariqueiros, mecânicos, encanadores, eletricitas, ajudantes e técnicos, dentre outros.

O Diretor Geral é pós-graduado em Gestão Empresarial pelo Núcleo de Capacitação e Desenvolvimento da FIEMG, graduado em Administração e técnico em Segurança do trabalho e Metalurgia. O Diretor Administrativo Financeiro também é pós-graduado em Gestão Empresarial pela mesma Fundação, graduado em Letras e técnico em Mecânica. Já a Diretora de Recursos Humanos é pós-graduada em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas, graduada em Pedagogia, técnica em Contabilidade e em 2007 cursava 4º ano de Direito. Todos são filhos do fundador.

Apresenta como principais processos: programação, planejamento e manutenção, montagem de equipamentos, fornecimento de projetos Turn Key, manutenção eletromecânica, tratamento anticorrosivo, pintura industrial, jateamento abrasivo e hidrojato.

A matriz do Grupo em João Monlevade atende as principais empresas localizadas na região, como: ArcelorMittal de João Monlevade, Acesita, Cenibra, Gerdau, Companhia Vale do Rio Doce, Nova Era Silicon e Anglo Gold Brasil.

O Grupo Contepe conta com uma filial em Contagem, Minas Gerais, aberta em 2001, e tem, hoje, como principais clientes as empresas ArcelorMittal Itaúna; Belgo Bekaert Contagem, Hortolândia, Osasco; Gerdau; Magnesita; Belgo Votorantim Metais.

Em 2004, foi criada outra filial em Cariacica, Vitória, que atende a Companhia Siderúrgica Tubarão - CST e tem como principal objetivo conquistar o mercado capixaba através da PETROBRÁS.

A terceira filial foi criada em 2006 e localiza-se em Vespasiano, Minas Gerais, registrando como principal cliente a Belgo Usina de Vespasiano.

Para enfrentar a concorrência, as empresas do Grupo Contepe têm procurado ampliar seus clientes em consonância com a oferta de serviços altamente qualificados, pela identificação de suas necessidades, considerando, contudo, a atual conjuntura do País. As principais necessidades dos clientes referem-se a atendimento, prazo de entrega, qualidade, custo, segurança e inovação nos serviços oferecidos.

As Empresas do Grupo estão sujeitas às fiscalizações regulamentares, conforme a legislação relativa às organizações prestadoras de serviços, sendo que seus serviços atendem a legislação trabalhista relativa à segurança, higiene e saúde, bem como à legislação ambiental.

O Sistema de Gestão Integrada das empresas Contepe atende os requisitos da Norma NBR ISO 9001:2000 da NBR ISO 14001:2004, e da Especificação OHSAS 18001:1999, que é gerenciado pelo Representante da Direção, com responsabilidade e autoridade para implementar e manter os requisitos especificados pelas normas citadas.

A Missão do Grupo Contepe é

[...] oferecer soluções de engenharia de manutenção e montagens industriais com qualidade assegurada, custos compatíveis, pontualidade na execução, buscando conciliar a execução das atividades com a Segurança Pessoal e prevenção do Meio Ambiente (Manual do Sistema de Gestão Integrada da Contepe, 2006).

Sua Visão: “[...] ser referência na prestação de serviços de manutenção mecânica e montagem industriais nas grandes empresas do mercado brasileiro” (Manual do Sistema de Gestão Integrada da Contepe, 2006).

Apresenta como princípios gerais.

Basear seus princípios de responsabilidade embasados nos contratos da organização é dever de cada diretor, assegurando sua aplicação, respeitando e contribuindo para sua implementação e disseminação. Para garantir que esses princípios sejam aplicados, o Conselho de Diretores da Contepe analisará anualmente seu escopo, garantindo sua revisão e cumprimento dos princípios da empresa (Manual do Sistema de Gestão Integrada da Contepe, 2006).

O Grupo expressa como principais valores a ética, a competência funcional, o espírito de equipe e a liderança, pois acreditam serem eles os requisitos essenciais para atingir a excelência e acrescenta que o homem é de fundamental importância no relacionamento das partes interessadas.

O Grupo considera que a solidez de suas empresas está alicerçada, principalmente, na força, na tradição e na competência técnica de seus colaboradores, na estratégia diversificada de seus negócios e no empenho em assegurar condições para que as empresas do grupo vençam seus desafios (Vídeo Institucional do Grupo Contepe, 2007).

4.2 Situando a empresa estudada no Modelo Tridimensional de Desenvolvimento

Nesse item, a empresa estudada situa-se a partir dos dados coletados nas entrevistas e de acordo com o referencial teórico vinculado à abordagem desenvolvimentista do ciclo de vida das empresas familiares, apresentado por Gersick *et al.* (2006), no Modelo Tridimensional de Desenvolvimento.

Segundo Gersick *et al.* (2006, p. 25), o melhor uso do modelo proposto por eles 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 - e a combinação de estágios entre propriedade, família e empresas - ajuda-nos a analisar as dinâmicas de qualquer empresa familiar.

Para Garcia (2001, p. 131), a abordagem desenvolvida por Gersick *et al.* (2006) é

[...] bastante ampla e completa a respeito dos estágios de desenvolvimento nos três eixos. Fornece base teórica e conceitual para a compreensão da evolução da empresa familiar, permitindo, com isso, antever os diversos estágios de desenvolvimento e adotar soluções adequadas para superar os desafios de cada uma das etapas.

Assim, localiza-se o Grupo Contepe no Modelo Tridimensional de Desenvolvimento e apresentam-se as características presentes nas três dimensões: propriedade, família e gestão.

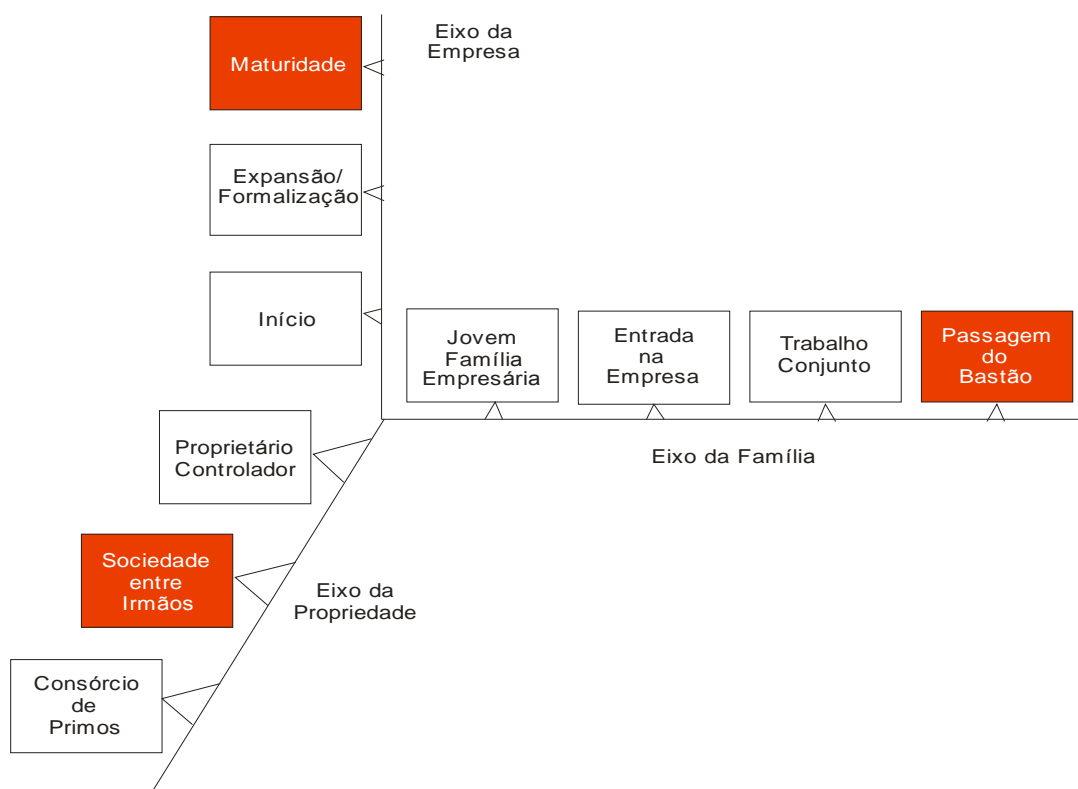


Figura 4 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento do Grupo Contepe

Fonte - Gersick *et al.*, 2006, p. 17, adaptado pela autora da dissertação

Pode ser observada na figura 3, o Grupo Contepe, a formação de seu ciclo de vida, que se desenvolveu desde o estágio *inicial*, seguido da *expansão/formalização* e atingindo o estágio *maturidade*. Enquanto isso, a dimensão família se desenvolveu a partir dos estágios *jovem família empresária*, *entrada na empresa*, *trabalho em conjunto* e, atualmente, encontra-se na *passagem do bastão*. Já no eixo da propriedade, o Grupo teve seu início como *proprietário controlador* e encontra-se no eixo *sociedade entre irmãos*.

4.2.1 No eixo do desenvolvimento da propriedade

O Grupo Contepe está na segunda geração e no segundo estágio do desenvolvimento da propriedade, intitulado *sociedade entre irmãos*. Nesse estágio, segundo Gersick *et al.* (2006), praticamente todas as empresas se encontram em sua segunda geração, “em média elas sobreviveram mais tempo e cresceram mais do que as empresas no Estágio do Proprietário Controlador” (GERSICK *et al.*, 2006, p. 39).

As principais características, relacionadas por Gersick *et al.* (2006) nesse estágio, são: dois ou mais irmãos com controle acionário e controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos.

“Nas cotas a divisão é igualitária, todos temos a mesma participação. Já na gestão, eu atuo como presidente (apesar de não me considerar assim). Não tivemos dificuldade no reconhecimento. É uma questão de estar preparado.

A partir do momento que você está sendo preparado e tem respaldo dos demais é diferente. Exemplo, hoje mesmo, recebi uma ligação que a pessoa queria falar com o dono. Eu não me sinto dono sozinho, acredito que quando acertamos, acertamos os três.

Tanto antes, como depois da morte do fundador nosso pró-labore continua sendo igual para todos” (Proprietário, familiar, gestor - diretor geral).

Assim, o que se pode concluir é que as características relatadas por Gersick *et al.* (2006) estão claramente presentes no Grupo Contepe como relatado anteriormente.

4.2.2 No eixo do desenvolvimento da família

Nesse eixo, o Grupo Contepe encontra-se na passagem do bastão. Para Gersick *et al.* (2006), os principais aspectos relacionados nesse estágio são: o desligamento da geração mais velha, a mudança de uma geração para outra e a confrontação associada com os mortos.

Em relato de entrevista, o diretor geral - proprietário, familiar, gestor - comenta sobre o desligamento da geração mais velha.

“Eu enxergo que nós, os filhos, já estávamos conscientes da posição do novo líder. Mas foi a doença que acabou levando a empresa a resolver os problemas sozinha.

Quando a doença (diabetes) agravou e ele teve que amputar a perna, passamos a levar até ele apenas soluções e ficamos com os problemas do dia-a-dia.

Ele nunca sairia se não tivesse adoecido” (Proprietário, familiar, gestor - diretor geral).

Quanto ao aspecto de mudança de uma geração para outra o diretor de produção - não proprietário, não familiar, gestor do grupo - comenta.

“O Sr. Teófilo possuía um estilo muito centralizador. Até acho que tem que ser. No dia-a-dia, a gente ia fazer alguma solicitação, algum tipo de investimento, essas coisas de rotina de trabalho e ele dificilmente dava sim como a primeira resposta. Ele analisava e decidia da melhor forma, certo? O Lidiney (filho e atual diretor geral) é mais de resolver as coisas junto com a gente, junto com os próprios irmãos. Até porque ele é o presidente, mas não é sozinho. Ele tem mais duas pessoas com ele. E dá muita atenção para gente, troca idéia com a gente, ouve qual é a opinião da gente. Eu acho bem legal o caminho dele também” (Não proprietário, não familiar, gestor do grupo - diretor de produção).

Sobre o aspecto de confrontação com os mortos, o sucessor diretor geral considera que a maior dificuldade está em conseguir seguir o exemplo do pai, administrar como ele e o constante medo de fracassar e não ser tão bom quanto o pai foi.

4.2.3 No eixo do desenvolvimento da empresa

O Grupo Contepe, nesse eixo, encontra-se na fase de maturidade, apresentando algumas características pertinentes a uma empresa familiar madura. São elas: uma sociedade com membros de várias gerações; uma estrutura organizacional que favorece a estabilidade e o crescimento com uma base de clientes estável (ou em declínio); uma estrutura divisional dirigida pela equipe da alta gerência e rotinas organizacionais bem estabelecidas.

Quanto ao aspecto das rotinas organizacionais estabelecidas, o Grupo conta com o SGI, iniciado em 2006, que permite otimizar os recursos necessários aos sistemas de gestão da qualidade, saúde ocupacional e ambiental. Esse sistema, no Grupo Contepe, é composto pelo Sistema de Gestão da Qualidade, de acordo com as Normas NBR ISO 9001:2000, pelo Sistema de Gestão Ambiental, de acordo com as Normas NBR ISSO 14001:2004 e pelo Sistema de Gestão de Segurança Ambiental e Saúde Ocupacional, de acordo com as especificações OHSAS 18001:1999 (Manual da Qualidade da Contepe, 2006).

A Política do Sistema de Gestão Integrada do Grupo Contepe baseia-se no compromisso de buscar a excelência na prestação dos serviços de manutenção mecânica e montagens industriais aliando a preservação ambiental e a prevenção de acidentes, por meio dos objetivos descritos a seguir.

- 1) Investir na educação do pessoal, formando uma equipe capacitada, motivada e comprometida com a empresa.
- 2) Adotar medidas tecnicamente comprovadas e economicamente viáveis sobre proteção ambiental, segurança e saúde, com ênfase na prevenção de acidentes de trabalho, das doenças ocupacionais e da poluição através do foco na gestão das condições de trabalho, da geração de resíduos e atendimento aos objetivos e metas estabelecidos.
- 3) Ter os sistemas de gestão de qualidade, meio ambiente, segurança e saúde continuamente melhorados e como partes integrantes do desempenho organizacional.
- 4) Buscar a excelência no atendimento aos clientes, quanto a qualidade, segurança e preservação do meio ambiente.
- 5) Atender à legislação e outros requisitos legais aplicáveis aos aspectos ambientais e perigos e riscos ocupacionais. (Manual da Qualidade da Contepe, 2006).

Gersick *et al.* (2006, p. 123) complementam que uma empresa familiar que chega à fase madura pode oferecer a seus proprietários *recompensas inigualáveis* como, por exemplo, um grande reconhecimento e uma alta visibilidade na comunidade, o que a torna bastante influente. Assim, a empresa “[...] sobreviveu, cresceu, achou um lugar em sua indústria e na comunidade”, o que é comprovado pelos prêmios recebidos pelo Grupo, principalmente na figura do fundador: Mérito Industrial concedido pela Federaminas em 2005; Empresário do Ano de 2005 de João Monlevade, concedido pela Associação Comercial e Industrial de João Monlevade e a Grande Medalha em 2004, concedida pela Prefeitura Municipal de João Monlevade.

Gersick *et al.* (2006) consideram que a maturidade deve ser encarada apenas como um estágio, não um destino final. Em caso contrário, a empresa corre um sério risco de desaparecimento.

Os autores acrescentam que, “[...] em sua maioria, os peritos em organizações familiares afirmam que novos empreendimentos e desdobramentos, antecipando novas direções no mercado, são essenciais para evitar a obsolescência e o declínio em empresas maduras” (GERSICK *et al.*, 2006, p. 123).

4.3 Desafios enfrentados pela empresa familiar, considerando as dimensões família, gestão e propriedade

Pretende-se, neste tópico, identificar quais dos desafios propostos por Gersick *et al.* (2006) estiveram presentes no desenvolvimento do Grupo Contepe, considerando os estágios das dimensões propriedade, família e gestão.

Cabe ressaltar que, no final de cada dimensão, se apresenta um quadro resumido dos resultados.

4.3.1 Estágios e principais desafios apresentados no desenvolvimento da dimensão propriedade

O primeiro estágio do desenvolvimento da dimensão propriedade, chamado *proprietário controlador*, segundo as pesquisas desenvolvidas por Gersick *et al.* (2006), é caracterizado por empresas familiares que foram fundadas por um único dono e apresentaram como principais características: o dono é quem controla a totalidade dos procedimentos realizados na empresa e seus primeiros funcionários normalmente são da família.

No Grupo Contepe, a característica de *proprietário controlador*, tendo um único sócio, não existiu no momento de abertura da primeira empresa, uma vez ela foi fundada por dois sócios. Um dos diretores conta sobre o início.

“A história da Contepe é inicialmente a dos fundadores dela - do Sr. Teófilo Isaías Neto e do Sr. Antônio Pereira da Silva. No início era ligado a atividade civil, depois de dois anos infelizmente a sociedade terminou e o Sr. Teófilo ficou apenas com o filho dando prosseguimento a empresa” (Não proprietário, não familiar, gestor).

A característica referente aos primeiros funcionários serem da família se faz presente no Grupo, como relata o filho mais velho.

“Meu irmão nunca trabalhou fora. Iniciou a empresa junto com nosso pai.

Pai me convidou na criação da empresa também, mas como eu era meio cabeça dura fui trabalhar de empregado em uma outra empresa, em Goiás. Depois de 2 anos, ele me convidou novamente para voltar. E aqui estou.

Desde quando éramos crianças, nosso pai sempre colocou como uma boa opção a abertura de um negócio, argumentava que a Belgo não poderia ser a única opção” (Proprietário, familiar, gestor).

Os principais desafios que prevalecem no estágio de desenvolvimento da dimensão propriedade são: o da capitalização, o do equilíbrio do controle unitário com a entrada de interessados-chave e o da escolha de uma estrutura de propriedade para a geração seguinte.

Quanto ao desafio da capitalização, em relato de entrevista, o proprietário, familiar, gestor afirma que,

“apesar de não estar aqui, na época eu estava em Goiás, o que eu sei disso aí é que o dinheiro saiu da aposentadoria, ele tinha uns três anos que tinha aposentado, e também da venda de uma casa que ele tinha começado a construir depois de aposentado. Terminou a casa e usou este recurso também.

O sócio entrou com o serviço, com o conhecimento, principalmente em hidráulica. Não entrou com capital na abertura da empresa.

No que diz respeito às dificuldades em estar conseguindo as coisas, o que nos ajudou foi uma carta de indicação da Belgo para que a apresentássemos junto aos fornecedores, como a Cofermeta, apresentando a empresa como pessoas idôneas e de ex-funcionários” (Proprietário, familiar e gestor).

O depoimento anterior confirma o que diz Gersick *et al.* (2006, p. 35): “[...] nas empresas de primeira geração, onde o proprietário é o fundador, as principais fontes de financiamento são normalmente as economias e o *suor*”.

Nessa fase, as empresas podem apresentar dificuldade em conseguir financiamento por meio do sistema bancário, uma vez que a maior parte delas, no início de sua constituição, não consegue atender as exigências de crédito impostas por esse sistema. Essa situação em nenhum momento fez parte do dia-a-dia do Grupo estudado, pois o proprietário fundador e seu sócio, no início, e seus filhos depois, sempre investiram na Empresa com capital gerado pela própria empresa, como relatado abaixo.

“Acho que desde o início houve uma preocupação quanto ao planejamento patrimonial mais relacionado ao engrandecimento e desenvolvimento da empresa. A primeira coisa que eles começaram a fazer foi investir na empresa, pois, inicialmente, as ferramentas eram transportadas nos carros dos proprietários (em um chevette e em um corcel), tão logo começou a entrar recursos, estes foram utilizados primeiro para comprar uma caminhonete, providenciar os uniformes, melhorar o ferramental etc. Depois começaram a comprar lotes em áreas estratégicas para construção da sede da empresa. Não existiu, no início, um planejamento formal” (Proprietário, familiar, gestor).

“Sempre com recurso próprio. Pela primeira vez, este ano, fizemos um financiamento, pelo FINAME, para aquisição de um caminhão muke. Às vezes, acredito que poderíamos ter desenvolvido mais se tivéssemos feito alguns financiamentos. Mas havia, sempre, resistência no aspecto endividamento. Medo de ficar devendo. Ao invés de pegar empréstimo, independentemente de grande ou pequeno, sempre optávamos pelo investimento com recursos próprios. Se tinha dinheiro comprava, se não tinha, juntava para comprar depois” (Proprietário, familiar, gestor).

O segundo desafio apresentado, *equilíbrio do controle acionário com a entrada de interessados-chave*, para Gersick *et al.* (2006), refere-se à capacidade do Proprietário Controlador em conseguir, nesse estágio, manter o equilíbrio entre sua autonomia e as opiniões ou contribuições construtivas, por exemplo, dos funcionários e gerentes. Segundo os autores: “[...] um líder único também torna a vida mais fácil para o ambiente organizacional - bancos e outros credores, clientes,

fornecedores, contadores e advogados preferem olhar para um par de olhos quando necessitam de uma decisão” (Gersick *et al.*, 2006, p. 38).

Sobre a autonomia do Proprietário Controlador no Grupo Contepe, o gerente de contratos, não proprietário e não familiar, descreve assim.

“No início, o Teófilo era o patriarca. Ele era o Deus! Com o passar dos anos e crescimento da Empresa, ele passou a dar mais autonomia. Ele confiava muito na gente, e os meninos copiaram isso dele também” (Não proprietário, não familiar e gestor - gerente de contratos).

O terceiro grande desafio presente nesse estágio, *escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração*, refere-se ao momento em que proprietário controlador tem que optar em investir o controle da empresa em um único filho ou dividir entre todos os herdeiros. Gersick *et al.* (2006) comentam que o envolvimento da família, desde o início da empresa, faz com que essa decisão se torne mais fácil e acertada.

Quando questionados sobre esse terceiro desafio vivido pelo Grupo Contepe, o diretor de produção, não proprietário e não familiar, comenta que

“o Sr. Teófilo sempre contou que tinha um sonho, muito presente em toda a sua vida, que era de criar e desenvolver uma empresa com o objetivo de ter recursos próprios e que esta empresa fosse familiar com recursos iguais para todos os três filhos” (Não proprietário, não familiar e gestor - diretor de produção).

O gerente de contratos, não proprietário e não familiar, complementa a fala acima.

“O Sr. Teófilo era uma pessoa única pois conseguiu trazer todos os filhos para trabalhar na empresa junto com ele e mais do que isto, conseguiu educar seus filhos de forma que apresentassem sua própria filosofia com os mesmos valores e crenças uma educação realmente admiradora” (Não proprietário, não familiar e gestor - gerente de contratos).

Gersick *et al.* (2006, p. 39) acrescentam que as empresas que apresentaram, no estágio do *proprietário controlador*, as características de igualdade, harmonia e a distribuição justa do patrimônio entre os filhos, tiveram uma capacidade maior de

caminhar para o segundo estágio do desenvolvimento da dimensão propriedade *sociedade entre irmãos*, com uma chance de sucesso superior àquelas que não apresentaram tais características.

O segundo estágio do desenvolvimento da dimensão propriedade, chamado *sociedade entre irmãos*, caracteriza-se principalmente pelo controle partilhado por dois ou mais irmãos e irmãs, que podem ou não desempenhar funções dentro da empresa.

Para Vásquez, Díaz e Cassilas (2007), o principal problema a ser resolvido, nesse estágio, refere-se ao estabelecimento de um processo adequado de gestão que permita aos irmãos compartilhar o controle da empresa, sem causar situações de conflito. Esse problema também é apresentado por Gersick *et al.* (2006) como primeiro desafio desse estágio.

No Grupo Contepe, o Sr. Teófilo sempre incentivou uma gestão compartilhada e se esforçou em preparar os filhos e a neta para assumirem posições na diretoria, à medida que iam adquirindo experiência. A entrada da neta é descrita abaixo por seu pai e pela própria neta.

“A entrada da Cibele para o Grupo também foi um convite do fundador (entrou para empresa com 14 anos). Inicialmente ela trabalhava com minha irmã. Não deu muito certo. Começou a tirar notas ruins na escola. Foi afastada durante seis meses. Depois retornou trabalhando meio expediente. No início com tarefas vigiadas. Hoje ela é responsável por uma parte financeira do Hotel. Todo o setor de compras é de responsabilidade dela” (Proprietário, familiar, gestor).

“Eu entrei para o grupo a convite de meu avô, pois ele queria muito que eu fosse trabalhar com ele. No início, tive um pouco de resistência, mas ele me convenceu. Com o passar do tempo eu gostei. Hoje não me vejo longe daqui, gosto de participar das reuniões, dar palpites, enfim, trabalhar muito para ajudar o Grupo crescer” (Proprietária, familiar e não gestora).

Vale ressaltar que, mesmo antes do falecimento do proprietário-fundador, o organograma funcional da empresa já contemplava os seus filhos nas diretorias mais importantes.

O estágio *sociedade entre irmãos* apresenta, além do desafio comentado acima, mais quatro desafios a serem enfrentados pelas empresas familiares: desenvolvimento de um processo para o controle dividido entre os sócios; a definição do papel dos sócios não-funcionários; a retenção do capital na empresa e o controle das facções dos ramos da família.

Quanto ao desafio *desenvolvimento de um processo para o controle dividido entre os sócios* que se refere a conseguir chegar a um consenso sobre a distribuição de ações e de controle entre os irmãos, de forma que satisfaça a todos, foi possível constatar que, no Grupo Contepe, o Sr. Teófilo sempre estabeleceu, de forma igualitária, mesmo que não documentada, as cotas da Empresa. O patrimônio é considerado da Empresa e não de seus membros, conforme descrito abaixo.

“Tudo é em benefício da Empresa. Os interesses da família se misturavam aos interesses da Empresa. Não temos nada de um apenas. Por exemplo: o apartamento em Belo Horizonte está em nome dos três. Todo o patrimônio da Empresa, após a morte do mentor, foi dividido, mas tenho certeza que se perguntar para Lindomar ou Lidimar o que é de quem, eles não saberão responder” (Proprietário, familiar, gestor).

O Grupo Contepe não passou pelo desafio *definição do papel dos sócios não funcionários* que é caracterizado, em algumas empresas familiares, pela dificuldade de relacionamento entre os irmãos que trabalham e os que não trabalham na Empresa; pois todos os membros da família nela trabalham.

Quanto ao desafio *retenção do capital na empresa*, que está vinculado à capacidade de os líderes da sociedade entre irmãos conseguirem manter o controle ou equilíbrio dos interesses comuns a toda família, os três proprietários gestores familiares foram claros em afirmar que os interesses do Grupo, até hoje, estiveram em primeiro lugar, existindo um comprometimento pessoal para o bem-estar da Empresa. A seguir, encontra-se um trecho em que se destaca o comprometimento de um dos filhos.

“Eu tenho um sonho de ter uma casa ótima, com piscina, coisa que eu não tenho, com uma quadra de futebol, sauna etc., que eu também não tenho. Então, tem esses interesses, mas não influencia nos finalmente. Hoje, o nosso foco, para te falar a verdade, não é mentira, o foco é nossa empresa. Cada um de nós, irmãos, faz seus investimentos, apenas com seu pró-labore, que é igual para os três” (Proprietário, familiar, gestor).

Para Gersick *et al.* (2006), o último desafio presente neste estágio *controle e orientação das facções dos ramos da família* refere-se à dificuldade de os irmãos se manterem unidos, pois, à medida que os irmãos envelhecem e seus filhos crescem, surge a preocupação de representar não apenas seus próprios interesses, mas também os dos filhos, podendo transformar o ambiente harmônico em um ambiente competitivo.

No Grupo Contepe, o interesse e o objetivo do fundador em ter a família toda trabalhando junta, principalmente sem a criação de um ambiente conflituoso, eram tão grandes que ele mesmo se encarregou de incentivar a neta desde criança a trabalhar no Grupo e, em 2005, com apenas 14 anos, esse desejo foi realizado. E esse interesse está presente também entre os irmãos, existindo, portanto, uma tendência relacionada ao incentivo de entrada para o Grupo, como se pode observar na declaração abaixo.

“Existe um incentivo muito grande relacionado a nossos filhos. A Cibele, vai fazer quatro anos que já trabalha na empresa. Para pai, ela era tratada como proprietária e não como funcionária. A Cibele já está sendo preparada. As outras (filhas) ainda não, pois são muito novas, mas não deixo de falar, mesmo com elas pequenas. A preocupação, independentemente de qualquer coisa, é deixar uma empresa sólida para nossos filhos. Existe uma preocupação, porque a gente não quer deixar cair de crescer, viemos até agora muito sólidos, sem maiores problemas, passamos muito aperto com as mudanças econômicas por que atravessou o País e sobrevivemos bem, então não pensamos em desistir nunca” (Proprietário, familiar, gestor).

Gersick *et al.* (2006) consideram que todos os desafios, apresentados nesse estágio, se fazem presentes até o momento em que os irmãos gestores se aproximam da aposentadoria preparando-se para próxima transição de geração.

A seguir, é apresentado o quadro (2) apontando os principais desafios da dimensão propriedade e a solução para cada um deles como acima relatados.

Estágio	Desafio	Indicador	Solução
Proprietário Controlador	Capitalizar	Estabelecimento de Fonte de financiamento - recurso próprio ou de terceiros	Fundo de garantia e venda de uma casa
	Equilibrar o controle acionário	Concentração de autoridade - Líder único	Autoritarismo - gestão totalmente centralizada na figura do fundador
	Escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração	Realização de um planejamento patrimonial - distribuição do patrimônio	Distribuição do patrimônio de forma igualitária entre os três filhos
Sociedade entre os Irmãos	Desenvolver um processo para a partilha do controle entre os proprietários	Implementação do planejamento patrimonial escolhido	Gestão compartilhada entre os três irmãos
	Definir o papel dos sócios não funcionários	Existência de um conselho de administração.	O conselho de administração é composto pelos irmãos e dois gestores não familiares
	Reter o capital	Estabelecimento de financiamento - recurso próprio ou de terceiros	Interesse da pessoa jurídica sempre esteve em primeiro lugar. Comprometimento dos irmãos visando o bem estar financeiro do Grupo
	Controlar a orientação das facções dos ramos da família	Formação de uma nova sociedade entre irmãos para a próxima geração	A união entre os filhos e netos sempre foi o maior interesse do fundador

Quadro 2 - Principais desafios da dimensão propriedade e a solução para cada um deles.

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

4.3.2 Estágios e principais desafios apresentados no desenvolvimento da dimensão família

Gersick *et al.* (2006, p. 58) caracterizam a família como a instituição social mais interessante, uma vez que acreditam que nossas famílias determinam quem somos. “Elas são as fontes tanto de natureza como do estímulo do desenvolvimento individual”.

Ao considerar que as famílias mudam continuamente, fica evidente a necessidade de uma abordagem desenvolvimentista para melhor compreensão da empresa familiar e o reflexo nas dimensões da propriedade e da empresa. Com o passar do tempo, tem-se os efeitos, por exemplo, da entrada dos filhos na empresa, dos relacionamentos gerados pelo convívio entre pais e filhos dentro da empresa, dos casamentos e da chegada dos netos entre outros fatos.

No modelo proposto por Gersick *et al.* (2006), o desenvolvimento do ciclo de vida de qualquer empresa familiar está vinculado ao desenvolvimento de tarefas críticas, independente do tamanho da empresa, à idade dos pais e filhos e a eventos considerados pelos autores como *chaves*, sendo composto por quatro estágios: *Jovem Família Empresária; Entrada na Empresa; Trabalho em Conjunto e Passagem do Bastão*. A progressão das famílias ao longo dos estágios, à medida que os pais e filhos amadurecem, segue fundamentalmente a seqüência acima.

O primeiro estágio, da jovem família empresária, segundo as pesquisas desenvolvidas por Gersick *et al.* (2006) junto a empresas familiares, é caracterizado pelos proprietários com idade inferior a 40 anos e seus filhos com menos de 18 anos. A família estudada não apresenta esse perfil; o fundador, ao criar a primeira empresa do grupo, tinha 51 anos e seus três filhos, a idade média de 20 anos. O filho que esteve junto ao fundador desde a criação da empresa tinha 18 anos.

Para Gersick *et al.* (2006), os principais desafios desse estágio são: *criar um empreendimento casamento viável*, tomar decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família, estabelecer relacionamentos com a família ampliada e educar os filhos.

O desafio de *criar um empreendimento casamento viável* refere-se aos acordos estabelecidos entre os cônjuges e os filhos nos seus primeiros anos de vida. No início da empresa, exige-se do proprietário uma dedicação quase que exclusiva; são horas de dedicação, esforço e, principalmente, abdicção em relação à família. Muitas vezes, a família no primeiro momento aceita, mas, com o passar dos meses, fica mais difícil a aceitação.

Na análise das entrevistas do Grupo Contepe, percebe-se claramente que a presença da mãe foi sempre de apoio, não exercendo qualquer tipo de influência nos assuntos que diziam respeito à Empresa.

“A participação da mãe era também de sócia no que se refere aos cuidados fora da Empresa (em casa). Ela sempre estava esperando por nós. Uma pessoa tão importante quanto os demais sócios. Às vezes, ela ficava um pouco perdida naqueles momentos que levávamos para casa os problemas da empresa, pois ela não sabia o que estava acontecendo” (Proprietário, familiar e gestor).

O desafio *tomar decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família* está vinculado ao desafio descrito acima. Administrar a empresa e a família não é tarefa fácil, os laços tornam-se muito estreitos. No Grupo Contepe, os problemas sempre foram resolvidos por meio do diálogo. O fundador nunca admitiu que os atritos entre os irmãos permanecessem por mais que um dia, como relata um dos filhos.

“Lembro de um fato: um dia almoçando um irmão de cara amarrada para o outro. Pai tentava chamar um, chamar o outro e não admitia que a situação continuasse por muito tempo. Nós, irmãos, nunca ficamos sem conversar por mais de um dia. Pai sempre colocava que o nosso objetivo era um só, nós somos juntos, trabalhamos juntos e de um jeito ou de outro ele conseguia resolver.

Às vezes ele nem se posicionava, não dava razão nem para um nem para o outro e para surpresa aparecia com uma terceira opção. Assim ele colocava a idéia e resolvia.

Ele sempre, sempre, colocava sua idéia e resolvia. O mal se corta pela raiz” (Proprietário, familiar e gestor).

Segundo Ricca (2007, p. 53), uma regra fundamental para perpetuação de uma empresa familiar é o diálogo. “A comunicação tem de ser aberta, franca e transparente”.

Nota-se que, mesmo após a morte do fundador, os problemas continuam sendo resolvidos sem conflitos como constatado nas falas abaixo.

“É muito difícil falar pois nunca existiu conflito. O máximo que acontece é discutir alguma opinião divergente, apenas questões normais do dia-a-dia. Não existe conflito. Dia 26 fez seis meses que ele faleceu. Eu acho que hoje o entendimento está sendo ainda maior entre nós (Proprietário, familiar, gestor - diretor geral).

Não me lembro, nestes seis meses, de ter ficado uma hora sequer de cara virada para meus irmãos. Assim, ainda, não posso falar em conflito pois ainda não tivemos (Proprietário, familiar, gestor - diretor administrativo financeiro).

O ambiente interno é marcado por poucos conflitos (Proprietária, familiar, gestora - diretora de recursos humanos).

O desafio *estabelecer relacionamentos com a família ampliada* trata da dificuldade que as famílias empresárias têm com relação ao envolvimento, por exemplo, dos genros e noras na administração da empresa. Com o passar do tempo, foram sendo agregados à família do proprietário fundador outras pessoas que até então não opinavam na empresa e, agora, de maneira direta ou indireta, opinam. No Grupo estudado, desde o casamento do primeiro filho, o fundador deixou bem claro que não concordava com o envolvimento de nenhum cônjuge.

“Eram apenas os quatro, dentro da empresa (os três filhos e o pai). Foi uma condição preestabelecida pelo fundador. Não teria genro, nem nora que iria interferir na Empresa, nos negócios. Assim ficou determinado que não existiria nenhum novo entrante.

Ele acreditava que a entrada de novas pessoas geraria novos problemas.

Por enquanto, fica do jeito que estava, se funcionou durante estes anos, Lindomar já vai fazer 13 anos de casado e eu 10 anos, então preferimos acreditar que isto é referência (Proprietário, familiar, gestor - diretor geral).

Fica evidente o não envolvimento dos cônjuges no Grupo Contepe também nas observações feitas pelos gestores, não proprietários, não familiares, como descrito abaixo.

“Eu nunca vi as duas noras do Teófilo aqui. A gente vê assim, a esposa do Lidiney, por exemplo, fez uma cirurgia. Então normal, chegar e falar minha esposa fez uma cirurgia. Então, isso não é interferência. Mas interferência, de jeito nenhum. Nunca notei. Eles não trazem problema pra cá. Não tem nada disso. Nunca vi isso. Eu nunca vi” (Não proprietário, não familiar e gestor - diretor de produção).

“Não percebo, porque a gente não chega a notar. Isso não é transparente pra gente” (Não proprietário, não familiar e gestor - gerente de contratos).

Apesar de considerar que o fundador podia ter razão no que se refere ao fato de não aceitar os genros e noras na administração da Empresa, nota-se, na fala a seguir, uma preocupação, por parte de um dos proprietários gestores familiares, quanto a seu falecimento.

“Na ausência, dele (fundador), pode ser que isto seja revisto. Se um de nós vier a faltar, amanhã, como será? Hoje, penso que pode ser diferente se um de nós faltar quem irá assumir o lugar desta pessoa? Provavelmente será a esposa ou esposo. Na minha falta, será que minha mulher assumiria? Não tenho a resposta. Ou será que elas vão continuar a gozar do ônus ou do bônus sem interferência. Para terceira geração, com certeza, discutiremos a respeito” (Proprietário, familiar e gestor - diretor geral).

Com relação ao último desafio desse estágio, que se refere a *educar os filhos*, o Grupo Contepe não viveu, pois, quando o fundador criou a primeira empresa do grupo, ele já estava mais velho e seus filhos já estavam adultos. Para Gersick *et al.* (2006), nesse estágio, o casal planeja o desenvolvimento de sua futura família: decide a respeito do momento ideal de ter filhos, sua educação e o número de filhos entre outras dúvidas pertinentes ao início da vida a dois.

O segundo estágio, entrada na empresa, caracterizado por Gersick *et al.* (2006) no Grupo Contepe, apresenta características um pouco diferentes das empresas estudadas pelos autores. O proprietário controlador tem em torno de 55 anos. Já,

nas empresas estudadas, o proprietário encontrava-se com quarenta e poucos anos e os demais membros da família, adolescentes ou jovens adultos, estavam na fase de decidir se entrariam ou não na empresa. No Grupo, um dos filhos começou a trabalhar junto com o pai na Empresa desde a sua fundação. A filha, após dois anos e o filho mais velho, após quatro anos.

As questões citadas como desafiadoras por Gersick *et al.* (2006) referem-se à administração da transição da meia idade: partida dos filhos do lar paterno e, por último, o processo pelo qual a geração mais nova decide entrar ou não para a Empresa.

Para Gersick *et al.* (2006), nesse estágio, grande parte dos proprietários passaram por um período de auto-avaliação, questionando se o caminho seguido até então foi satisfatório e se valia a pena continuar. Nas entrevistas realizadas junto aos membros do Grupo Contepe não foi possível obter informações que remetessem a esse período na vida empresarial do fundador.

Quanto ao segundo desafio, *partida dos filhos do lar paterno*, observa-se que o fundador sempre incentivou os filhos a ingressarem na Empresa, pois este foi um dos motivos que o incentivou a abrir a primeira empresa do Grupo. Assim, não havia uma preocupação quanto à saída dos filhos de casa.

Vale a pena ressaltar que, no Grupo Contepe, o desafio de *facilitar um bom processo para as decisões no início das carreiras dos filhos* vivido pelo fundador e característico nesse estágio não foi encarado como um desafio propriamente dito, pois dois de seus três filhos estiveram presentes na Empresa desde os momentos iniciais de sua fundação.

O terceiro estágio, da família que trabalha em conjunto, é caracterizado pela geração dos pais que avançam na direção dos 50 a 65 anos e a geração dos filhos está na faixa dos 20 a 45. Assim, duas ou mais gerações estão plenamente envolvidas, concomitantemente, na Empresa.

A família que trabalha em conjunto, como explicam Gersick *et al.* (2006), administra complexas relações entre pais, irmãos e netos de idades variadas. Nesse estágio, a empresa precisa demonstrar sua capacidade de sustentar a expansão dessa família, ou seja, a lucratividade da empresa deve ser capaz de acompanhar as necessidades de renda da família expandida. Anteriormente, a empresa tinha a responsabilidade de sustento de apenas uma família; agora, ela terá no mínimo mais duas.

Para Lodi (1998), nesse estágio, a empresa familiar apresenta como principais forças: o envolvimento de todos os familiares e funcionários na solidificação do empreendimento, a total identidade entre os valores e princípios do fundador e da empresa e a rapidez no processo decisório em todos os níveis da empresa. No Grupo Contepe, essas forças podem ser verificadas nas seguintes falas.

“A ética profissional sempre foi empregada. A honestidade da equipe. Sempre teve esta questão levada a sério. A pessoa podia ser o melhor profissional mas se ele tivesse algo que fosse contra isso ele estaria fora da empresa. Isso aí o Sr. Teófilo olhava sempre” (Não familiar, não proprietário e gestor - gerente de projetos).

“O principal valor do Sr. Teófilo era a honestidade. O exemplo de fazer bem feito, de fazer com qualidade, o atendimento ao cliente. Ele dizia sempre que o cliente era um Deus! Tínhamos que atender a necessidade do cliente da melhor maneira possível, cada vez melhor.” (Não familiar, não proprietário e gestor - gerente de contratos).

A família, nesse estágio, tem como principais desafios: promover a cooperação e a comunicação entre as gerações; encorajar a administração produtiva de conflitos e administrar as três gerações da família que trabalham em conjunto.

Nas entrevistas realizadas, ficou evidente a superação do desafio referente à *promover a cooperação e a comunicação entre as gerações*, resultando numa forma integrada de comunicação, como relatado pela filha gestora, pela nora e pela neta do fundador:

“Ele sempre preconizava, ou melhor, ele sempre buscou a união, o trabalho em equipe e a seriedade nos negócios. Uma cultura de respeito. As diferenças eram respeitadas” (Familiar, proprietária e gestora - diretora de recursos humanos).

“União sempre foi o princípio defendido pelo Sr. Teófilo junto aos filhos - todos lutando pelo mesmo ideal” (Familiar, não proprietária e não gestora - nora).

“Sempre todas as coisas eram definidas dentro da família mesmo. Era uma característica marcante do meu avô. As pessoas conversando, dando opiniões, os problemas que aconteciam, a gente ia dando opinião e meu avô ouvindo, é uma característica marcante dele que, tipo assim, se você tivesse uma opinião e ele tivesse outra, ele ia discutindo até chegar a um consenso. Mas normalmente ele convencia todos nós de que estava certo. Sempre todas as coisas foram definidas entre família mesmo, entendeu?” (Gestora, familiar e não proprietária - neta)

Gersick *et al.* (2006, p. 90) salientam a necessidade de administrar de forma positiva os conflitos: “[...] é essencial administrar os conflitos familiares para que eles sejam produtivos e não destrutivos, e não repercutam, descontrolados, nas dimensões da empresa e da propriedade”.

Ricca (2007) ressalta que as empresas familiares bem sucedidas gastam muito tempo incentivando o espírito de cooperação entre seus membros. Quanto a este comportamento, tem-se que, nas entrevistas, todos os membros da família que trabalham no Grupo Contepe demonstraram acreditar que, quando existe uma comunicação eficiente e respeito, os problemas, não apenas da Empresa, mas também os particulares são mais fáceis de serem resolvidos. Além disso, frisaram que a comunicação entre os familiares só foi possível pela educação dada pelo Sr. Teófilo ao longo dos anos.

Para Casillas, Vasquez e Díaz (2007), todo conflito tem sua origem na existência de diferentes expectativas por parte dos membros da família, sendo que a solução está no desenvolvimento de uma boa comunicação.

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

Vale ressaltar que a comunicação, no que se refere aos membros da família do Grupo estudado, é tão interessante que, nas entrevistas com os três proprietários, os familiares e os gestores, todos, declararam que, quando há erros, não existe a responsabilidade individual, nem pelos fracassos nem pelo sucesso das ações exercidas no Grupo.

O último desafio desse estágio é a *entrada de uma nova geração* que se refere à dificuldade em administrar três gerações trabalhando em conjunto. No Grupo Contepe, esse estágio teve uma duração muito curta, praticamente dois anos, e iniciou-se quando a neta do Sr. Teófilo começou trabalhar na Empresa e foi interrompido com seu falecimento. Nesse curto convívio, segundo relato dos dois gestores não familiares e não proprietários, o que eles notaram foi um clima de ensinamento, paciência e muito incentivo por parte dos gestores familiares e proprietários, sem contar, principalmente, com a felicidade do fundador em ter mais um membro da família envolvido no Grupo.

O quarto estágio, da passagem do bastão, será descrito melhor em item à parte, cabendo, nesse momento, apenas para aguçar o interesse do leitor, salientar como aspecto importante o fato de que, quando perguntados sobre como transcorreu a sucessão no Grupo, todos os entrevistados afirmaram que tudo aconteceu de uma forma muito tranqüila. Em nenhum momento houve conflito e que o Sr. Teófilo preparou muito bem seu sucessor.

A seguir, o quadro 3 aponta os principais desafios da dimensão família e a solução para cada um deles como acima relatados.

Estágio	Desafio	Indicador	Solução
Jovem Família Empresária	Criar um empreendimento <i>casamento viável</i>	Identificação da existência de acordos a respeito de dinheiro, trabalho, metas para o futuro Controle das horas de trabalho dedicadas à empresa	A presença da mãe compreensiva e incentivadora na luta em benefício do crescimento da empresa Dedicação do fundador e de um dos filhos por no mínimo 12 horas de dedicação à empresa, além dos sábados, domingos e feriados Presença de muito diálogo
	Desenvolver relacionamento com a família ampliada	Identificação da existência de harmonia nas relações com a família ampliada	O fundador sempre buscou criar um ambiente harmônico nas relações entre os filhos e a neta que trabalham em conjunto
	Educar os filhos	Decisão de ter ou não filhos	Esta característica não esteve presente, pois ao abrir a 1ª empresa do grupo os filhos já eram adultos
Entrada na Empresa	Administrar a transição da meia idade	Identificação da existência da crise da meia idade	O fundador não apresentou sinais de ter vivido a crise da meia idade
	Administrar a saída dos filhos do lar paterno	Identificar nos filhos o desejo quanto ao ingresso ou não na empresa	O fundador, mesmo antes de se aposentar, sempre trabalhou com os filhos a idéia de ser empresário e não depender dos outros, ou seja, queria oferecer aos filhos a possibilidade de se tornarem donos e não empregados
	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	O objetivo do fundador sempre foi ter todos os filhos trabalhando juntos - seu sonho era a criação de uma empresa familiar

Quadro 3 - Principais desafios da dimensão família e a solução para cada um deles. (Continua)

Estágio	Desafio	Indicador	Solução
Família que Trabalha em Conjunto	Promover a cooperação e comunicação entre as gerações	Capacidade de realizar feedback - coerência entre a prática e o discurso	Existência de um acordo entre os familiares - tomar o café da manhã, todos juntos, na casa do fundador para discutir sobre as questões empresariais do dia
	Encorajar a administração positiva de conflitos	Identificação da existência de processos mais centralizados ou descentralizados	Apesar dos irmãos exercerem uma administração compartilhada, cada um tem total autonomia para tomar as decisões relacionadas à sua área de atuação
	Administrar as três gerações da família que trabalham em conjunto	Identificação de fatores motivadores que contribuam para permanência da família na empresa	O clima dentro da empresa, por parte do fundador, sempre foi de aprendizagem, paciência e muito incentivo visando a permanência da família na gestão da empresa
Passagem do Bastão	Gerir o afastamento da geração mais velha da empresa	Programação da saída do fundador	O que determinou a saída do fundador foi a doença, caso contrario ele nunca sairia
	Transferir a liderança da família de uma geração para outra	Diminuição da capacidade da geração mais velha de exercer controle executivo da família	Não existiu uma perda de poder por parte do fundador e sim uma transferência de poder de forma gradativa. A experiência do fundador sempre significou muito não apenas para os filhos como também para os funcionários

Quadro 3 - Principais desafios da dimensão família e a solução para cada um deles. (Conclusão)

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

4.3.3 Estágios e principais desafios apresentados no desenvolvimento da dimensão empresa

O desenvolvimento da dimensão empresa, segundo Gersick *et al.* (2006), segue um processo evolutivo que compreende três etapas, que vão desde a criação da empresa, passando pelo estágio de crescimento, até chegar ao estágio de maturidade, caracterizado por uma organização consolidada. À medida que a organização altera suas características, principalmente em relação aos indicadores de crescimento e de complexidade, pode-se afirmar que a mesma está mudando de estágio em seu processo de desenvolvimento. Assim, as empresas, independentemente de seu tamanho, passam por fases de desenvolvimento, enfrentando novas e diferentes situações.

Segundo Kaufmann (1990), *apud* Gonçalves (2000), cada estágio de desenvolvimento da empresa é caracterizado por um perfil dos processos gerenciais que inclui: estrutura organizacional, estilo de liderança, nível de burocracia e modelo de delegação de autoridade, requerendo em cada estágio diferentes habilidades e capacidades.

No estágio inicial, estruturalmente, a empresa é bastante simples, normalmente com um produto ou serviço e o proprietário, normalmente, executa a maioria das tarefas e orienta diretamente os funcionários. Em alguns casos, é o próprio proprietário quem abre e fecha a empresa e, ainda, é responsável por todo o processo produtivo.

Com o Grupo Contepe não foi diferente, conforme nos relata o gestor, proprietário e familiar: “A fundação mesmo foi pai e uma outra pessoa. Era Teófilo e Pereira. Como diz, o Pereira, vamos dizer, pai entrou com um pouquinho de verba que tinha e o Pereira também entrou com um pouco do conhecimento. Todos dois aposentados”. Ambos com muita vontade de vencer e de crescer.

Em Gersick *et al.* (2006, p. 138), temos que existe uma longa literatura relacionada às motivações e fatores que levam à abertura de uma empresa.

Esses fatores são, muitas vezes, agrupados em forças que empurram (disposições psicológicas e eventos da vida que levam o empreendedor à necessidade de iniciar uma empresa ou a estar pronto para isso) e forças que “puxam” (condições econômicas e ambientais que tornam atraentes os novos empreendimentos).

Para Gersick *et al.* (2006), os principais desafios desses primeiros anos de vida da empresa são a sobrevivência e a formalização racional do projeto do fundador.

O desafio *sobrevivência* refere-se a algumas preocupações que permeiam esse início, como: a grande preocupação do proprietário em saber se seu produto ou prestação de serviço conseguirá ocupar um espaço no mercado; a busca pela estabilidade financeira, com o objetivo de ter todas as despesas cobertas e de obter alguma garantia sobre o futuro crescimento do empreendimento.

Os entrevistados descrevem algumas passagens sobre esse início.

“Inicialmente, a maior dificuldade foi montar o empreendimento. Depois o reconhecimento. No que diz respeito às dificuldades em estar conseguindo as coisas o que nos ajudou foi uma carta de indicação da Belgo para que apresentássemos junto aos fornecedores, como a Cofermeta, apresentando a empresa como composta de pessoas idôneas e ex-funcionários (Proprietário, familiar, gestor - diretor geral).

“O início foi muito difícil, a conquista dos clientes ou seja busca pelos clientes, acredito ter sido a maior dificuldade enfrentada” (Proprietária, familiar, gestora - diretora de recursos humanos).

Os entrevistados, quando indagados sobre o desafio *conciliação do sonho do fundador com o racional*, responderam que o fundador sempre foi uma pessoa sonhadora, mas que tinha acima de tudo os pés no chão e que sempre analisava o empreendimento de forma muito objetiva, sempre ponderando os prós e contras antes de tomar alguma decisão. Para Papa (2007, p. 36) os fundadores são empreendedores, “[...] homens que possuem o desejo e o impulso de realizar, aliados à disposição para o risco”.

Complementando a idéia anterior, tem-se o relato de um gestor, não proprietário e não familiar.

“Olha, a Contepe está funcionando hoje principalmente pelo que ela plantou. Pelo que ela já fez e está continuando com o pé no chão, como o Teófilo tinha. O Teófilo andava e não dava um passo maior que a perna dele, certo? Então a Contepe está continuando... ainda não deu pra gente ver desvio entre o que o Teófilo pensava e o que o Lidiney pensa!” (Não proprietário, não familiar e gestor).

O estágio expansão/formalização, segundo o modelo de Gersick *et al* (2006), é caracterizado pelas empresas que sobreviveram aos anos incertos do período inicial e se expandiram em várias áreas como vendas, aumento do número de produtos e funcionários. Os autores comentam que algumas empresas podem apresentar nessa fase crescimento sem modificação de sua estrutura; outras, podem mostrar pouco crescimento, mas se reestruturar e crescer lentamente.

Observou-se que, após a fase inicial, com foco exclusivo na prestação de serviços para a Belgo Mineira de João Monlevade, a Empresa passa a buscar novas oportunidades no mercado, como relatado, de maneira informal, por um funcionário do Grupo.

“Ele sempre falava - Eu tenho uma vida além de João Monlevade. Porque quando se falava em negociar contrato essas coisas aí a gente falava - Agora a Empresa acaba. Então ele falava na busca de novos clientes, busca de novos mercados.

O Sr. Teófilo sempre levou a gestão da Empresa a sério. Ele sempre dizia que ninguém deveria ser cobrado daquilo que você vai além de sua capacidade ou capacitação. Que é praticamente impossível que uma pessoa te dê um carro importado, de resultado, se você deu a ele uma chave de roda de um fusca. Ele não vai nem saber o que fazer com aquilo. Então é aquela questão que ele sempre falava, - cobre, faça o serviço... cobre mas dê recurso para ser executado”.

Referindo-se ao estágio expansão/formalização, Casillas, Vasquez e Díaz (2007, p. 168) dizem que

[...] o principal problema nessa fase consiste em estabelecer os mecanismos para crescer rapidamente e obter o financiamento necessário para esse crescimento. Nesta fase é importante a delegação de funções e responsabilidades, bem como o controle dos rendimentos.

Para Gersick *et. al.* (2006), os maiores desafios presentes nesse estágio são: evolução do papel do proprietário gerente e profissionalização da empresa, implantação do planejamento estratégico, definição de sistemas e políticas organizacionais e aperfeiçoamento da gerência do caixa.

Quando questionados a respeito da existência de um planejamento estratégico na fase de expansão do Grupo, o gestor, proprietário familiar - diretor geral declarou.

“Concretamente, passou a existir quando começamos a trabalhar pelas Certificações. E hoje, existe um planejamento para viabilizar a Nova Empresa do Grupo, a Soluções Calderaria Montagem e Recuperações Ltda. Oficina mecânica especializada em reparos em geral e para calderaria. Atualmente, nós fazemos este serviço na casa do cliente e agora eles já nos cobram que seja feito externamente” (Proprietário, familiar e gestor - diretor geral).

Quanto ao desafio *decisão de estabelecer políticas organizacionais*, mencionado por Gersick *et al.* (2006), observa-se que a Empresa se utilizou dos processos de certificação para estabelecer suas políticas organizacionais, normatizando sua administração e seus processos.

O último desafio desse estágio refere-se à “administração do caixa da empresa”. Uma empresa pode enfrentar crises contínuas de fluxo de caixa, inviabilizando, por exemplo, seus investimentos e tendo que sacrificar a família por causa da necessidade de constante re-investimento da empresa.

Nos relatos dos gestores familiares proprietários, não foi citado nenhum momento de extrema privação da família em termos de sacrifício por causa da necessidade de re-investimento na Empresa. O momento, considerado pelos filhos como mais difícil, foi no Plano Collor, como comentado a seguir.

“A empresa ia prosperando, enfrentando as dificuldades. Aí veio o Plano Collor, nós ficamos sem um centavo para continuar os investimentos. Muito, mas muito difícil, mas conseguimos superar isso tudo até que chegou em 1996. Em 96, a Belgo resolveu ao invés de ter duas ou mais empreiteiras prestando serviços, ter uma empresa só. Somente uma empresa. Abriu uma grande concorrência pra assumir todos os serviços da Belgo e aí nos ganhamos” (Proprietário, familiar e gestor - diretor administrativo).

O último estágio do desenvolvimento do ciclo de vida da empresa é denominado **empresa madura**. Este é o estágio correspondente à consolidação da empresa no mercado e em sua estrutura.

Para Kaufmann *apud* Leone (2005, p. 74), neste estágio, “[...] o que marca a empresa é o amadurecimento e a diversificação, por meio da exploração de novos produtos e mercados e, eventualmente, outros negócios ligados à atividade inicial”.

Gersick *et al.* (2006) reconhecem como maiores desafios, nesse estágio, o desenvolvimento de um novo foco estratégico, comprometimento de gerentes e acionistas e o desafio do reinvestimento.

O desafio *definir um novo foco estratégico* ressalta que a continuidade e a evolução da empresa dependem de mudanças propostas pela alta gerência. No Grupo Contepe, o fundador sempre esteve atento às mudanças e criou alternativas para não depender de uma atividade apenas. Assim, além da criação de três filiais, o Grupo procurou diversificar prestando serviços em outras áreas e em 2001, vislumbrando uma oportunidade de negócio, dada a carência da região, diversificou construindo um Motel.

O desafio *comprometimento de gerentes e acionistas* encontra-se vinculado ao empenho por parte dos gerentes no estágio em que a administração da empresa é mais complexa. Esse comprometimento pode ser constatado na fala de um gestor, não proprietário e não familiar, e dos dizeres afixados nas portas de entrada das salas: *Todos somos responsáveis pela busca da excelência da gestão integrada dos processos e de suas interfaces, em qualidade, meio ambiente, saúde e segurança do trabalho, através da melhoria continua.*

“Aqui a gente vê que realmente o sentimento é de amor pela empresa e comprometimento em busca de resultados melhores por parte principalmente dos gerentes. As pessoas que estão aqui sentem prazer de estar trabalhando na Contepe. Sentem prazer de estar continuando um trabalho iniciado há 20 anos atrás e sabem que o desenvolvimento dependem delas. Então isso é interessante. Eu prezo muito isso aqui dentro” (Não proprietário, não familiar e gestor).

O desafio *reinvestimento* vincula-se à capacidade de os gestores avaliarem a divisão das necessidades financeiras da empresa e do projeto de reinvestimento, seja por meio de novos produtos, equipamentos ou, até mesmo, do aumento da mão-de-obra. O fundador do Grupo Contepe sempre estimulou os filhos a administrarem pensando no crescimento e alertando que esse crescimento só seria possível se eles tivessem um *fundo de reserva* para aproveitar as oportunidades de negócio e, à medida que a empresa avançasse, pudesse contar com um investimento sem a necessidade de endividamento.

A seguir, o quadro quatro aponta os principais desafios da dimensão empresa e a solução para cada um deles como acima relatados.

Estágio	Desafio	Indicador	Solução
Início	Garantir a sobrevivência	Aferição do nível de aceitação do produto / serviço no mercado. Nível de Confiabilidade	A característica do fundador como sendo um funcionário aposentado da Belgo Mineira contou muito no início da empresa, foi como um cartão de visita na conquista de clientes
	Conciliar o sonho do fundador com o racional	Realização de uma análise objetiva do negócio. Rentabilidade e lucratividade do negócio	Apesar de não ter realizado um planejamento formal para abertura da empresa, o fundador sempre teve consciência de sua limitação seja na área financeira seja na área gerencial - seu lema era nunca dar um passo maior que a perna
Expansão / formalização	Planejar estrategicamente	Identificação da existência de um planejamento estratégico	Foi contratada uma consultoria para elaboração de um planejamento estratégico

Quadro 4 - Os principais desafios da dimensão empresa e a solução para cada um deles. (Continua)

Estágio	Desafio	Indicador	Solução
Expansão / formaliza ção	Estabelecer políticas organizacionais	Identificação da existência de políticas organizacionais	As políticas organizacionais foram realizadas objetivando as Certificações das ISO 9001 e 14001
	Administrar o caixa da empresa	Identificação da existência de normas para retiradas do caixa da empresa pela família	Os irmãos sempre respeitaram as normas estabelecidas pelo fundador em relação às retiradas pró-labore
Empresa madura	Definir um novo foco estratégico	Identificação da existência de um projeto para um novo empreendimento	Abertura de filiais e diversificação da área de abrangência dos serviços prestados
	Comprometer gerentes e acionistas	Fidelização dos gerentes	Participação dos gestores não familiares e não proprietários em cargos mais elevados no Grupo como, por exemplo, Diretor de Produção e Diretor de Projetos
	Reinvestir	Identificação da existência de investimento em novos produtos ou serviços	Diversificação de ramo de atividade - Abertura de um motel

Quadro 4 - Os principais desafios da dimensão empresa e a solução para cada um deles. (Conclusão)

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

4.4 Estágios e principais desafios apresentados no processo de sucessão

Nas empresas familiares, o processo sucessório, em nível mundial, representa uma fase delicada na vida dessas empresas, envolvendo não apenas a transferência de propriedade, mas, principalmente, a transferência de poder. Segundo Oliveira (2006, p. 57) “[...] todos os casos possuem peculiaridades das mais variadas que ajudam a pensar novos ângulos, novas situações e novos caminhos”, objetivando superar esse momento. Assim, neste item, são listados os principais desafios identificados

no processo de sucessão, tendo como base as informações extraídas durante as entrevistas realizadas junto aos gestores familiares e não familiares do Grupo Contepe.

Vale ressaltar que, na visão dos entrevistados, o primeiro processo de sucessão do Grupo estudado teve seu início em 2005, quando os herdeiros assumiram posições de controle e de gestão da Empresa e encerrou-se com a morte do fundador em maio de 2007. Como esse acontecimento ainda está muito recente, muitos dos fatos descritos se misturam com a história do fundador e influenciam as ações de seus gestores familiares.

Gersick *et al.* (2006), em suas pesquisas, detectaram como principais desafios estratégicos vividos pelas empresas familiares, durante o processo sucessório, o afastamento da geração mais velha da empresa e a transferência da liderança da família de uma geração para outra.

Sobre o afastamento da geração mais velha da empresa estudada, um dos gestores proprietário familiar afirma que o fundador só se afastou devido ao agravamento de sua doença (diabetes).

Garcia (2001) comenta sobre os muitos casos de empresários que resistem e não planejam a transição, deixando a cargo do tempo por variados motivos como, por exemplo, o medo do envelhecimento, por acreditarem que realizar a sucessão é admitir a própria morte. Há de se discordar da posição defendida, ao menos no que se refere ao grupo estudado. O fundador, apesar de ter se afastado das empresas por motivos de saúde, sempre planejou sua sucessão, como descrito abaixo.

“O Sr. Teófilo preparou muito bem os filhos para assumirem o Grupo na sua ausência, principalmente o Lidiney, para ser seu sucessor. Acho que nós (colaboradores) enxergávamos isso muito claramente, e o primeiro fato marcante desta transição foi a ausência dele por causa da amputação da perna” (Não proprietário, não familiar e gestor).

Para Gersick *et al.* (2006, p. 97), quando a empresa familiar atinge o estágio de passagem do bastão, “[...] as complexas questões emocionais associadas à transferência de poder e liderança da geração mais velha para mais jovem começam

a ficar sérias”, caracterizando o desafio transferência da liderança da família de uma geração para outra. Os autores salientam o fato de existirem, mesmo que em menor escala, casais da geração mais velha que têm o prazer em passar o *manto da liderança*, aguardando com entusiasmo esse momento e apresentando a sensação do dever cumprido e sonho realizado. Tal característica se fez presente na vida do fundador do Grupo Contepe.

“O Sr. Teófilo tinha prazer em comentar que a perpetuação do sucesso do Grupo Contepe estava em boas mãos e que ele tinha conseguido formar uma equipe muito boa e que ele acreditava que seus filhos eram capazes de tocar o negócio sem a sua presença” (Não proprietário, não familiar e gestor).

Um outro fator muito comentado pelos gestores não familiares e não proprietários refere-se à forma como o fundador encaminhou o crescimento dos filhos e da neta na Empresa, fazendo com que eles conhecessem a organização, começando a trabalhar em cargos que não eram totalmente de chefia, com salários compatíveis com suas funções, exigindo humildade, determinação, persistência e comprometimento em busca de melhores resultados. O Sr. Teófilo acreditava que uma boa administração não era aprendida apenas na faculdade, mas, sobretudo, por meio da prática, solucionando os problemas do dia-a-dia, quebrando a cabeça em prol do crescimento da empresa.

Lodi (1998) acrescenta que acompanhar o pai na construção da empresa por longos períodos de tempo pode oferecer ao filho a oportunidade de aprender bem a respeito da empresa e desenvolver seus conhecimentos, tanto na parte gerencial como operacional, apresentando como resultado a possibilidade de um processo de sucessão mais eficiente.

Na perspectiva de Gersick *et al.* (2006), o tipo de sucessão ocorrido no ciclo de vida do Grupo Contepe pode ser classificado como progressivo, uma vez que foram observados uma mudança de liderança e um aumento da complexidade na forma de propriedade. Houve a substituição do fundador pelo sucessor no comando do grupo, e a propriedade passou a ser dirigida por uma sociedade de irmãos.

O fundador, apesar de ter reservado o papel de sucessor para o filho mais velho, conseguiu estabelecer uma sucessão partilhada pelos outros dois filhos, sem a geração de conflitos.

Nas entrevistas com os três filhos, quando questionados a respeito da escolha do presidente pelo fundador, afirmam que foi uma questão muito bem trabalhada no decorrer dos três últimos anos e decidida entre eles. Atribuem a escolha muito mais à questão de estratégia de gestão, uma vez que o escolhido apresenta algumas características mais próximas do estilo do fundador e acrescentam que a relação entre eles não mudou com a escolha. Assim, no Grupo Contepe, pôde-se constatar que a escolha do presidente não ocorreu apenas pela primogenitura, mas, principalmente, pela afinidade exercida pela experiência do sucessor.

“Ficou mais evidente de dois anos e meio para cá. O processo, o tempo todo, foi participativo. Acho que ter assumido a presidência prefiro chamar diretoria geral, não foi uma questão relacionada a ser mais velho. Meu nome estaria mais ligado ao cargo pela facilidade em estar com o pessoal. Eu tinha mais facilidade para falar sobre a empresa. Já o Lindomar, tecnicamente, é muito mais preparado. Acredito que um líder se faz, mas tem coisa que a pessoa apresenta espontaneamente.

Então o negócio foi assim natural. Apesar de pai, algumas vezes, ter chegado e falado - eu não quero mexer mais com este negócio, agora será com vocês, eu já estou velho, cansado -. A gente sempre respondia que tudo bem, mas, na verdade, nunca deixamos que ele saísse.

Nós, filhos, não deixamos que ele saísse, porque acreditávamos que pelo lema ter sido, no decorrer de toda sua vida - O que eu sei fazer é trabalhar - se ele afastasse seria muito pior. Acreditamos, sempre, que a gente caminha junto. Assim, ele nunca fez nada isolado. Ele foi saindo devagar” (Proprietário, familiar e gestor - diretor geral)

“O processo de sucessão foi gradativo - houve uma preparação principalmente através das reuniões e no acompanhamento do dia-a-dia da empresa. O irmão mais velho sucedeu o pai com nossa aceitação plena” (Proprietária, familiar e gestora - diretora de recursos humanos).

“O nosso irmão mais velho ficou no cargo de presidente - mas a gestão é totalmente compartilhada e esta escolha foi uma decisão não apenas acatada, mas comungada por todos” (Proprietário, familiar e gestor - diretor administrativo financeiro).

Outro fator importante comentado pelos dois gestores não proprietários e não familiares nas entrevistas está relacionado à capacidade de liderança exercida pelo sucessor e que não é tão presente na personalidade dos outros dois irmãos.

“A gente tinha, que o camarada que despontava como líder era o Lidiney, certo? Eu não vejo nos outros dois as qualidades que o Lidiney tem para líder. Cada um tem seu valor mas o camarada que é pra liderar, que é pra comandar isso aqui é o Lidiney” (Não proprietário, não familiar e gestor - diretor de contratos).

Ricca (2007, p. 88), como resultado de suas pesquisas junto a empresas familiares, apresenta algumas idéias que, segundo ele, se bem implementadas, colaboram para o “[...] bom êxito de um processo de sucessão”. Algumas dessas idéias são: administrar os conflitos familiares, selecionar e treinar o sucessor, abrir mão do poder em favor do sucessor e equacionar as suas necessidades de renda. Ao longo do trabalho algumas delas já foram descritas.

Ricca (2007, p. 89,3) destaca ainda como idéias que resultam no “[...] bom êxito de um processo de sucessão” administrar o impacto da sucessão sobre a cultura da empresa e implantar ou modernizar o conselho de administração.

Quanto à idéia de administrar o impacto da sucessão sobre a cultura da Empresa, os entrevistados relataram que o Sr. Teófilo buscou o apoio principalmente dos colaboradores que ocupavam cargos melhores no Grupo, como relatou o gerente de contratos sobre o pedido feito à sua esposa pelo Sr. Teófilo - “[...] olha, não deixe que ele pare de trabalhar, meus filhos precisam muito dele, principalmente de seu apoio”.

Sobre a idéia de implantar ou modernizar um conselho de administração, um dos gestores proprietário familiar comentou que, no momento, esse conselho existe apenas no papel e que ainda não foi implementado. Acrescente-se ainda que essa é também uma sugestão dada pelos consultores que trabalharam, no Grupo Contepe, para implementação do Sistema Integrado de Gestão.

Para Lodi (1987), a implantação de um conselho de administração, formado pela família proprietária, tendo na presidência o grande líder familiar e seus demais membros não familiares, é vista de forma extremamente positiva, apresentando como resultado uma referência a um verdadeiro líder admirado pelas pessoas que trabalham na organização.

Pode-se notar que as empresas do Grupo são administradas de forma bastante profissional. As atribuições são muito bem distribuídas, existindo uma distinção entre todas as empresas do Grupo com a separação das receitas e despesas de cada uma delas, e as despesas pessoais em nenhum momento se misturam com os interesses da Empresa, não atendendo necessidade pessoal de cada um de seus proprietários. Assim, pelas entrevistas, não foi possível constatar o uso abusivo do capital da empresa em benefício dos interesses pessoais e familiares, como é comumente citado nos estudos sobre empresas familiares.

A esse respeito, Gallo (2003, p. 46) comenta que

[...] um dos grandes desafios que as sociedades familiares enfrentam, que se acentua a cada nova geração, é a obtenção do equilíbrio entre as necessidades de manter a empresa capitalizada e atender às demandas de liquidez nas famílias e seus componentes. Ambas são crescentes não apenas na quantidade, mas também nas expectativas dos sócios e familiares que tendem a ampliar a “qualidade” dos seus desejos ou necessidades.

Apesar de não ter completado um ano do falecimento do fundador do Grupo Contepe, os herdeiros têm demonstrado que aprenderam muito bem as lições que tiveram com o pai, como constam nos relatos abaixo.

“Após a morte do Sr. Teófilo, nada mudou em termos de condução da empresa. Os filhos continuam muito amigos, acredito de até mais pela responsabilidade de dar continuidade ao que foi plantado por eles e pelo pai” (Não proprietário, não familiar e gestor).

“O Lidiney é mais de resolver as coisas junto com a gente, junto com os próprios irmãos. Até porque ele é o presidente mas não é sozinho. Ele tem mais dois, mais duas pessoas com ele. E dá muita atenção pra gente, troca de idéia com a gente, o que é que... qual que é a opinião da gente. Eu acho bem legal o caminho dele também” (Não proprietário, não familiar e gestor).

“Hoje são os três que decidem. Por exemplo, quando acontece algum problema e meu pai tem uma opinião e a minha tia tem outra opinião e meu tio levanta outro ponto. Eles conversam, discutem, olham os pontos positivos e negativos e chegam a uma opinião geral” (Proprietária, familiar, não gestora).

“As decisões são tomadas em conjunto. A pessoa que está envolvida no processo que está se falando, que está se tratando junto com a diretoria e junto com os sócios diretores. Então ninguém aqui hoje, menor que seja a decisão, de repente alguém achou que essa decisão não poderia estar envolvendo mais pessoas, mas eles procuram conversar antes de tomar a decisão. Inteirar todos que estão envolvidos naquela situação para que a decisão seja tomada e que todos estejam cientes que ela foi tomada e porque foi tomada” (Gestor, não proprietário, não familiar).

Evidencia-se, nas citações acima, o quanto a postura e valores do fundador foram absorvidos pelos herdeiros, por eles aceitos mediante a continuidade ao tipo de gestão até então desenvolvida na empresa familiar, o que permite a sua identificação e reconhecimento pelos funcionários, e, concomitantemente, como a união daqueles proporciona segurança quanto ao futuro promissor da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os principais desafios estratégicos de uma empresa familiar em processo de sucessão, considerando as dimensões propriedade, gestão e família, foram identificados, contribuindo para aumentar a compreensão sobre empresa familiar e seu processo de sucessão.

Para a escolha da organização, objeto de estudo, fundamentou-se no conceito de Leone (2005, p. 9). A autora caracteriza a empresa familiar

[...] pela observação dos seguintes fatos: iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com o sobrenome da família ou com a figura do fundador e sucessão ligada ao fator hereditário.

O Grupo Contepe é uma empresa familiar com 22 anos de existência, sede na cidade de João Monlevade, Minas Gerais, prestadora de serviços de manutenção no segmento industrial, atendendo, não apenas o mercado de João Monlevade e Vale do Aço, mas também os Estados de São Paulo e Espírito Santo.

A princípio, merece destaque a unanimidade dos entrevistados em afirmar que o Grupo Contepe não apresentou conflitos em momento algum no decorrer de seu processo sucessório. As respostas concentraram-se na harmonia entre os membros como fator indispensável não apenas para continuidade do Grupo como também para a realização de um satisfatório e bem-sucedido processo.

No decorrer do trabalho, foi possível evidenciar os desafios enfrentados pelo Grupo Contepe ao longo de seu ciclo de vida e especificamente os ligados ao processo de sucessão.

Os desafios vinculados ao desenvolvimento da dimensão propriedade foram no estágio de proprietário controlador: capitalização, equilíbrio do controle acionário e a escolha de uma propriedade para a próxima geração; no estágio sociedade entre irmãos: o desenvolvimento de um processo para a partilha do controle entre os

proprietários, a definição do papel dos sócios não funcionários, a retenção do capital e o controle da orientação das facções dos ramos da família.

Os desafios vinculados ao desenvolvimento da dimensão empresa foram no estágio denominado início: garantir a sobrevivência, conciliar o sonho do fundador com o racional; no estágio expansão: planejar estrategicamente, estabelecer políticas organizacionais e administrar o caixa da empresa; no estágio empresa madura: definir um novo foco estratégico, comprometimento dos gerentes e acionistas e reinvestimento.

Os desafios vinculados ao desenvolvimento família foram no estágio jovem família empresária: desenvolver relacionamento com a família ampliada e educar os filhos; no estágio entrada na empresa: facilitar um bom processo para as decisões no início da carreira; no estágio família que trabalha em conjunto: promover a cooperação e comunicação entre as gerações, encorajar a administração positiva de conflitos e administrar as três gerações da família que trabalham em conjunto; no estágio passagem do bastão: gerir o afastamento da geração mais velha da empresa e transferir a liderança da família de uma geração para outra.

A empresa familiar deve considerar a sucessão ou estágio passagem do bastão como um processo de preparação do sucessor conciliando os interesses empresariais com dos familiares. Devem-se observar as características do sucessor para que o sucedido tenha um substituto equiparado à sua competência tanto no aspecto profissional como no de membro do grupo familiar que defende os seus direitos e cumpre seus deveres.

No grupo pesquisado, ficou clara a preocupação do fundador em planejar o processo de sucessão por acreditar que o crescimento e desenvolvimento do grupo dependiam de um processo bem realizado. Antes mesmo da transferência do poder, o sucedido empossou os filhos em cargos mais elevados transformando a empresa em direção totalmente compartilhada. Dando encaminhamento ao processo, mais tarde, ele identificou o filho mais velho como seu sucessor tendo realizado tal escolha não pela emoção, mas, sim pela razão.

O resultado positivo do processo de sucessão do Grupo, para os entrevistados gestores não familiares, encontra-se também na aceitação e valorização do sucessor pelos demais membros da família, ressaltando que o sucessor tem habilidade para lidar com os clientes e funcionários mostrando ser uma pessoa muito carismática.

Ficou comprovado que o ambiente organizacional tem sido desprovido de conflitos familiares até o momento, e este é um dos elementos essenciais para que o processo de sucessão transcorra de forma a obter resultado satisfatório.

A preservação dos valores como ética, perseverança, humildade, honestidade e dedicação, cultuados e disseminados desde o início da primeira empresa do Grupo, há vinte e dois anos atrás, foi apontada como fator relevante para a sobrevivência e crescimento do Grupo, principalmente nos momentos de turbulências política e econômica, além de gerar um ambiente de lealdade e compartilhamento.

Contrariando a literatura que relata falta de profissionalismo na maioria das empresas familiares, no Grupo Contepe, os membros da família sempre levaram em consideração uma estrutura administrativa mais profissional em detrimento do parentesco ou favorecimento. Os entrevistados não familiares relataram que, têm alguns anos, não existem no grupo contratações por apadrinhamento de familiares. Hoje, há um departamento de recursos humanos com psicólogos responsáveis por todas as contratações, fazendo com que o grupo busque profissionais no mercado, de acordo com o perfil necessário para cada vaga. Acrescenta-se, ainda, que o processo de profissionalização do Grupo esteve presente na contratação de profissionais não familiares para ocupação de cargos de gerência.

O presente trabalho é uma contribuição para o estudo a respeito da sucessão em empresas familiares, sem a pretensão de esgotar o assunto. Pelo contrário, abriu uma perspectiva para a realização de novos estudos sobre empresas familiares e os impactos de um processo de sucessão evidenciando a influência do fundador, a imprescindibilidade de conhecimentos dos procedimentos existentes na empresa familiar bem como a interação dos subsistemas propriedade, família e gestão e os

riscos da ausência de planejamento de um processo sucessório nesse tipo de organização.

Ressalta-se a recomendação para futuras pesquisas referente aos desafios enfrentados nas dimensões propriedade, família e gestão presentes no Grupo Contepe e sua aplicabilidade em outras organizações familiares.

Cabe considerar que este estudo teve suas limitações principalmente por ter pesquisado apenas uma organização e basear suas considerações em informações que expõem o ponto de vista, em sua grande maioria, dos gestores sejam eles familiares ou não, proprietários ou não.

Finalmente, a autora desta dissertação manifesta sua felicidade em poder pesquisar o Grupo Contepe por ter conhecido e admirado seu fundador, não apenas como empresário e empreendedor, mas como pessoa e ter a oportunidade de verificar, na prática, o que ele havia relatado em histórias ou depoimentos.

REFERÊNCIAS

ALVARES, E. *et al.* **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

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

_____.; CASTANHEIRA, J. **Manual de sobrevivência para sócios herdeiros**. São Paulo: Nobel, 1995.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. São Paulo: Bookman, 2005.

COHN, M. **Passando a tocha: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar**. São Paulo: Makron, 1991.

CONSOLI, M. A.; MARTINELLI, D. P. **Administração de empresas familiares**. In: III SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 1998. Disponível: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/3semead>> Acesso: em 10 maio 2007.

COSTA, A. F. A pesquisa de terreno em sociologia. In: SILVA, A. S.; PINTO, J. M. (Org.). **Metodologia das ciências sociais**. Afrontamento, 1989.

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 Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

DAVEL, E.; SILVA, J. C. ; FISCHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. **Revista Organizações & Sociedade**, Brasília, v. 7, n .18, p. 99-116, maio/ago. 2000.

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

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

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

GALLO, M. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GENTIL, E. A realidade brasileira segundo o consultor Eduardo Gentil. **Revista HSM Management**, São Paulo, n. 41, p. 83-91, nov./dez. 2003.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São paulo: Atlas, 1999.

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

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

GRZYBOVSKI, D.; OLIVEIRA, A. B. Modelos de análise do processo de crescimento e desenvolvimento de empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS 2006 - ANPAD. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?cod_evento_edicao18> Acesso em: 29 mar. 2007.

LEMOS, M. F. M. O processo de sucessão em empresas familiares: planejamento da troca de comando evita desgastes emocionais e riscos para as empresas. **Revista FAE BUSINESS**, Curitiba, n. 5, p. 40-2, abr. 2003.

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

LETHBRIDGE, T. O desafio de trabalhar com o pai. Saber administrar a delicada relação entre o fundador de uma empresa e seus herdeiros pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso do negócio. **Revista Exame**. São Paulo: Abril, ano 39, n. 5, p. 22-35, mar. de 2005.

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

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

_____. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LONGENECKER, J. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron, 1997.

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

MACEDO, K. B. *et al.* O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher. **Revista Psicologia e Sociedade**, Rio Grande do Sul, v. 16, n. 3, p. 69-81, set./dez. 2004.

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

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. São Paulo. Atlas, 2005.

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

PAPA, A. C. O papel do fundador na cultura de uma empresa familiar. 2007. Dissertação (Mestre em Administração) Faculdade Novos Horizontes.

PETRY, L. I. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. 2005. Dissertação (Mestre em Ciências Contábeis) Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.
Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br>> Acesso em: 05 mar. 2007.

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Cultural, 2007.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SILVA JÚNIOR, Annor. **Interesses familiares e interesses empresariais**: impactos e repercussões na empresa familiar. 2001. Dissertação (Mestre em Administração) Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

STAUDT, T. **Sucessão de gestão na empresa familiar calçados Andreza S. A**: um estudo de caso. 2006, 234. Dissertação (Mestre em Ciências Contábeis) Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.
Disponível em: <<http://www.dominiopublico.br>> Acesso em: 05 mar. 2007.

TREVISANI JÚNIOR, P. **Sucessão**: a família tem que se organizar. Superhiper, São Paulo, ABRAS, set. 1997.

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

VALA, J. A análise de conteúdo. In: SILVA, A.S. ; PINTO, J.M. (Orgs.) **Metodologia das Ciências Sociais**. Porto: Afrontamento, 1989.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo. Atlas, 2007.

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

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

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e método. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

APÊNDICE

Roteiro de entrevista semi-estruturada

Roteiro da entrevista com os familiares proprietários que estão à frente da organização:

Etapa 1 - Identificação do entrevistado

Identificação do gerente:

Estado civil:

Número de filhos:

Nível de escolaridade:

Trajetória profissional:

Quanto tempo atua no grupo empresarial?

Qual foi a motivação que o levou a ingressar no grupo empresarial?

Etapa 2 - Roteiro referente à dimensão propriedade

1. Na constituição da empresa, qual foi a fonte de financiamento utilizada pelo fundador?
2. Existiu uma preocupação relacionada ao planejamento patrimonial no início da constituição da Empresa? E no decorrer do seu desenvolvimento?
3. Com o desenvolvimento da Empresa, qual a fonte de financiamento presente no decorrer deste desenvolvimento?
4. Existe a preocupação para formação de uma nova sociedade para a próxima geração?

Etapa 3 - Roteiro referente à dimensão família

1. Existiam acordos relacionados à Empresa/família estabelecidos entre o proprietário controlador, seus filhos e a esposa? Descreva-os.
2. Com a família ampliada, como eram as relações família/empresa?
3. Existiu o estímulo, por parte do fundador, relacionado à entrada dos filhos para a Empresa? Descreva o processo.
4. Como o proprietário administrava as três gerações que trabalhavam em conjunto?
5. Como eram administrados os conflitos entre os membros da família que trabalhavam em conjunto?
6. Como os irmãos administram os conflitos familiares e empresariais?
7. Como foi realizado o processo de sucessão junto à família, pelo fundador?
8. A relação entre os membros da família mudou com o processo de sucessão?
9. Existiu uma programação para a saída do fundador?
10. São identificados os valores éticos da família na Empresa? Quais são?
11. Como é a harmonia e a união da família? E quanto à empresa?

Etapa 4 - Roteiro referente à dimensão Empresa

1. Qual foi a maior dificuldade atravessada pelo fundador na fase inicial do empreendimento? Como foi solucionada?
2. Como era a administração do caixa da Empresa na gestão do proprietário controlador e como é hoje?

3. Existe um planejamento estratégico no grupo? É realizado com a assessoria de uma empresa de consultoria? Quando foi implementado?
4. Hoje as decisões estratégicas são tomadas por quem?
5. A diversificação foi realizada com que objetivo?
6. São exigidos dos parentes conhecimentos especializados para o desempenho de suas funções?
7. Quais fatores levaram à expansão e criação do grupo?
8. O grupo têm um conselho de administração? Como é sua composição?
9. Existiu uma diferença nos resultados econômicos antes e após o processo de sucessão? E após a morte do proprietário fundador?
10. Qual o seu compromisso com a perpetuação do grupo?

Roteiro da entrevista com um gestor não familiar e não proprietário

Etapa 1- Identificação do entrevistado

Nome do entrevistado:

Estado civil:

Número de filhos:

Nível de escolaridade:

Trajetória profissional:

Quanto tempo atua no grupo empresarial?

Etapa 2 - Roteiro referente às dimensões família e Empresa

1. Como era o fundador da Empresa como pessoa e como profissional?

2. Qual a maior preocupação do fundador em sua gestão?
3. Você acompanhou a criação dos filhos? Como era o dia-a-dia da família?
4. A gestão da Empresa confundia-se com a da família?
5. Como profissional, qual sua percepção do desempenho da Empresa antes e após a morte do fundador?
6. Quais os fatores negativos de uma gestão familiar?
7. Quais os fatores positivos de uma gestão familiar?
8. Existiu um planejamento sucessório? Quando o Sr.(a) percebeu esse planejamento?
9. Após o processo de sucessão, como o Sr. (a) avaliou a situação do fundador?
10. Quais os fatores positivos existentes na empresa familiar foram mantidos após o processo de sucessão?
11. De acordo com sua visão, descreva a importância do planejamento sucessório?
12. Após o processo de sucessão, a relação família/Empresa mudou? Quais foram essas mudanças?
13. Pontos importantes a destacar na atual gestão que não estavam presentes anteriormente.
14. Ao realizar o processo de sucessão, os interesses da família ou os da Empresa foram priorizados? Cite uma passagem que deixe clara sua resposta.
15. Que características o Sr.(a) considera ideais na escolha do sucessor? Você acredita que essas características estão presentes no presidente atual?

16. Após ter participado da realização de um processo de sucessão, que conselho o Sr. (a) daria para realização de processo satisfatório?
17. Existe uma visão de longo prazo percebida pelos funcionários?
18. Existem diferenças nos padrões de qualidade de uma empresa familiar para uma não familiar?
19. Indique eventuais riscos ou ameaças para a continuidade do grupo.

**Roteiro das entrevistas com um familiar não gestor e não proprietário
(esposa de um dos proprietários)**

Etapa 1- Identificação do entrevistado

Nome da entrevistada:

Nível de escolaridade:

Trajetória profissional:

Qual tempo de convivência com o grupo empresarial?

Etapa 2 - Roteiro referente às dimensões família e Empresa

1. Como era o fundador como pessoa e como profissional?
2. Quais os fatores negativos de uma Empresa familiar?
3. Quais os fatores positivos de uma Empresa familiar?
4. Você acompanhou a entrada de seu cônjuge no grupo empresarial? Como foi o processo?
5. A gestão do grupo confunde-se com a gestão da sua família?

6. Você acompanhou o processo de sucessão desenvolvido pelo proprietário fundador?
7. Em sua opinião, quais os fatores que facilitaram a escolha do sucessor?
8. Qual a participação de seus filhos no dia-a-dia do grupo?
9. Como são os relacionamentos entre os membros das três famílias?
10. Como membro da família, qual é sua interferência no grupo empresarial? Como é realizada essa interferência?