

**DANIELA MEIRELLES ANDRADE**

**AS RELAÇÕES ENTRE PROPRIEDADE,  
FAMÍLIA E EMPRESA, NA DINÂMICA DA  
SUCESSÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós Graduação em Administração, área e concentração em Organizações, Mudanças e Gestão Estratégica, para a obtenção do título de “Mestre”.

Orientador

Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli

LAVRAS  
MINAS GERAIS – BRASIL  
2004

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da  
Biblioteca Central da UFLA**

Andrade, Daniela Meirelles

As relações entre propriedades, família e empresa na dinâmica da  
sucessão em uma empresa familiar / Daniela Meirelles Andrade . --  
Lavras: UFLA, 2004.

62 p. : il.

Orientador: Luiz Marcelo Antonialli

Dissertação (Mestrado) – UFLA.

Bibliografia.

1. Empresa familiar. 2. Rede de significado. 3. Representação social. 4.  
Estudo de caso. 5. Pesquisa qualitativa. 6. Processo de sucessão. 7.  
Planejamento sucessório. 8. Transferência do controle decisório e  
administrativo. 9. Ciclo de vida. 10. Transporte. I. Universidade Federal de  
Lavras. II. Título.

CDD-338.6422  
-658.159208

**DANIELA MEIRELLES ANDRADE**

**AS RELAÇÕES ENTRE PROPRIEDADE,  
FAMÍLIA E EMPRESA, NA DINÂMICA DA  
SUCESSÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós Graduação em Administração, área e concentração em Organizações, Mudanças e Gestão Estratégica, para a obtenção do título de “Mestre”.

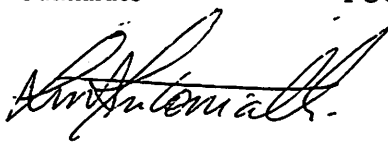
APROVADA em 26 de fevereiro de 2004

Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima

UFLA

Profa. Dra. Liliâne Oliveira Guimarães

PUC-MINAS



Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli  
UFLA  
(Orientador)

LAVRAS  
MINAS GERAIS – BRASIL

*Dedico este trabalho à minha família, aos meus filhos, um que virá em breve e ao outro que compreende e entende a vontade da mãe de realizar-se profissionalmente, aos sete anos de idade. Ao Négis, meu companheiro, por me apoiar e incentivar em minha trajetória. Aos meus pais, pela vida e pela alegria de viver. Às minhas irmãs que são eternas companheiras.*



## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por conduzir meus passos ao longo do curso.

À Universidade Federal de Lavras, em especial ao Departamento de Administração e Economia, pela oportunidade concedida para a realização do curso de mestrado.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo suporte financeiro.

Ao Professor e amigo Juvêncio Braga de Lima, pelas incansáveis orientações ao longo de toda a minha trajetória acadêmica.

Aos membros da empresa trabalhada, pela disponibilidade e confiança em compartilhar e registrar suas experiências, alegrias e temores, as quais tornaram possível a realização deste trabalho.

À Diretora Administrativo-Financeira da empresa, pela abertura e credibilidade ao meu trabalho.

Aos amigos do curso, em especial à Kithy, por ter me compreendido em momento difíceis e à Letícia, pela amizade e pelo carinho.

Aos demais professores, funcionários e colegas do Departamento de Administração e Economia, que contribuíram para a realização do curso de mestrado.

À Denize Grzyboviski, pelas contribuições e críticas.

Ao Professor Luiz Marcelo Antonialli, pela confiança em meu trabalho e pela orientação concedida.

À professora Liliane Oliveira Guimarães, pela disponibilidade em participar da minha defesa.

A todos o meu obrigado e fraterno agradecimento.

## SUMÁRIO

RESUMO .....	i
ABSTRACT .....	iii
1 INTRODUÇÃO .....	1
2 ASPECTOS DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS NO BRAZIL .....	5
3 A PROBLEMÁTICA DA SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES .....	9
3.1 A natureza da empresa familiar .....	9
3.2 O ciclo de vida em empresas familiares .....	12
3.3 A relação empresa-família .....	18
3.4 O processo de sucessão em empresas familiares .....	20
3.5 O sentido do processo de sucessão .....	23
3.6 A preparação do sucessor .....	25
3.7 Mudanças organizacionais e o processo de sucessão .....	27
3.7.1 O planejamento do processo sucessório .....	27
3.7.2 A transferência do controle decisório no processo sucessório .....	30
4 METODOLOGIA .....	34
4.1 As representações sociais como um tipo de pesquisa .....	34
4.1.1 Tipo de pesquisa .....	34
4.1.2 As representações sociais .....	37
4.2 Objeto de estudo .....	39
4.3 Técnicas de coletas de dados .....	40
4.4 Análise e interpretação dos dados .....	42
5 RECONTANDO A HISTÓRIA DA EMPRESA .....	45
5.1 Caracterização da empresa .....	45
5.2 A história empresarial .....	48
5.2.1 Fase 1: Geração (1959-1960) .....	49

5.2.2 Fase 2: A jovem família (1961-1970) .....	51
5.2.3 Fase 3: A entrada na empresa familiar (1971-1985) .....	52
5.2.4 Fase 4: Trabalho conjunto (1986-1995) .....	55
5.2.5 Fase 5: Passagem do bastão (1996-2003).....	57
6 O PAPEL DO FUNDADOR NA GESTÃO DA EMPRESA .....	60
7 A EMPRESA FAMILIAR CRESCENDO E EVOLUINDO.....	65
7.1 A empresa e a família e suas relações .....	65
7.2 Princípios norteadores da empresa .....	70
7.3 Rede de significados do sucesso empresarial.....	72
7.4 Visão de futuro da empresa.....	75
8 REDE DE SIGNIFICADOS DO PROCESSO DE SUCESSÃO.....	78
9 ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO DE SUCESSÃO .....	86
9.1 A natureza da empresa familiar.....	86
9.2 A sucessão em empresa familiar .....	89
9.2.1 O planejamento do processo sucessório.....	90
9.2.2 O fundador e a transferência do controle decisório e administrativo .....	92
10 CONCLUSÕES.....	95
SUGESTÕES .....	99
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	101
ANEXOS.....	108

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: O modelo de três círculos da empresa familiar .....	16
FIGURA 2: Modelo de sucessão em uma empresa familiar .....	22
FIGURA 3: Genograma da família .....	46
FIGURA 4: Organograma da empresa, considerando apenas a função dos membros da família.....	47
FIGURA 5: O papel do fundador para os membros da sociedade .....	62
FIGURA 6: Formação de grupos de pensamentos diferentes .....	69
FIGURA 7: Rede de significados do sucesso empresarial.....	74
FIGURA 8: Rede de significados do processo de sucessão .....	80

## ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1: Descrição genérica dos membros que compõem a família e a empresa. ....	48
QUADRO 2: Opinião do entrevistados quanto às vantagens e desvantagens de se trabalhar em uma empresa familiar. ....	67
QUADRO 3: Princípios norteadores da empresa.....	70
QUADRO 4: Visão de futuro na perspectiva dos agentes organizacionais. ....	76

## RESUMO

**ANDRADE, Daniela Meirelles. As relações entre propriedade, família e empresa, na dinâmica da sucessão em uma empresa familiar. Lavras: UFLA, 2004, 120p. (Dissertação - Mestrado em Administração)\***

Este estudo foi realizado em uma empresa familiar que vivencia o processo de transição entre a primeira e a segunda geração. A organização está localizada no sul de Minas Gerais e atua há 44 anos no setor de transportes. O objetivo deste estudo foi compreender os sentidos elaborados em torno do processo sucessório pelos membros de uma empresa familiar. Portanto, buscou-se descrever o histórico da instituição, enfocando as diferentes fases de suas vida; identificar o papel do fundador na vida da organização e nas relações com os filhos e netos; analisar a relação empresa-família e verificar como os membros da família percebem a sucessão e a mudança de liderança. A problemática teórica foi elaborada em torno do processo de sucessão, envolvendo noções sobre a natureza e o ciclo de vida da empresa familiar, a relação existente entre a empresa e família, a preparação do sucessor, o planejamento sucessório, a transferência de poder e o papel do fundador. A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso em profundidade; a técnica principal de coleta de dados foi a entrevista, realizada com membros das três gerações. As falas foram analisadas por meio do discurso dos entrevistados, o que permitiu a formação de uma rede de significados. A história da organização foi contada em cinco fases, de acordo com o modelo proposto por Gersick et al. (1997), no entanto, a primeira fase foi acrescentada ao modelo. As representações sociais emergiram da trama de significados presentes no discurso dos entrevistados e estão relacionadas à figura do fundador, ao tipo de relação que ocorre entre a família e a empresa e ao processo de sucessão. O fundador exerce um papel simbólico na família e na organização; a sua presença transmite tranquilidade e harmonia para o cotidiano empresarial e familiar. O seu poder é proveniente da posição que ocupa como autoridade formal, tanto como pai quanto como detentor do controle decisório da instituição. A relação entre a família e a empresa emerge pelo antagonismo de interesses: de um lado, fortes laços afetivos e do outro, a racionalidade e a objetividade. A transportadora é embasada em princípios, que indicam o modo de agir dos membros entrevistados diante da família, da empresa e dos clientes. O sucesso empresarial

---

\* Comitê Orientador: Luiz Marcelo Antonialli (Orientador), Juvêncio Braga de Lima (Co-orientador)

significa a participação do pai, da mãe, dos filhos sócios funcionários e das filhas sócias não funcionárias no cotidiano empresarial e familiar. A visão de futuro da empresa é associada a dois pontos de vistas antagônicos e complementares, que são a permanência da organização de modo competitivo no mercado e a perpetuação do legado familiar. A rede de significados do processo de sucessão envolve um emaranhado de interesses relacionados com o sentido do planejamento sucessório, as regras para a entrada de novos membros e a escolha e a preparação do futuro sucessor. Este estudo colaborou para a teoria do processo sucessório em empresas familiares, pois identificou elementos submersos na realidade vivenciada pelas gerações, permitindo uma análise profunda e detalhada dos dados.

## ABSTRACT

ANDRADE, Daniela Meirelles. **Relationship among property, family and enterprise in the succession dynamics of a family enterprise.** Lavras: UFLA, 2004, 120p. (Dissertation – Master Degree in Management)\*

In this study it was analyzed a family enterprise that were going through a transition from the first to the second generation of the family. The enterprise is located at the south of Minas Gerais and has been in the transportation sector for 44 years. The objective of this study was to understand the succession process from the point of view of the members of a family enterprise. Hence, we: described the history of the institution, focusing its different aspects; identified the role of the founder in the organization and in the relationship with children and grandchildren; analyze the enterprise-family relationship and examine how the family members understand the succession and the change in leadership. The theoretic problematic was constructed around the succession process, involving notions about the nature and the life cycle of the family enterprise, the relationship between enterprise and family, the successor's preparation, the succession planning, power transference and role of the founder. The research was developed through a profound case study; the main technique used as data source was the interview of members of the three family generations. The speeches of the interviewed were analyzed, allowing the construction of a network of meanings. The enterprise's history was reported in five phases, according to the model proposed by Gersick et al (1997). However, the first phase was added to the model. Social representations emerged from the network of meanings present in the speeches of the interviewed and are related to the figure of the founder, to the type of relation between family and enterprise, and the succession process. The founder has a symbolic role in the family and in the enterprise; his presence transmits peace and harmony to the family and the enterprise. His power comes from his position as formal authority, as a father and as the decision controller in the enterprise. The relationship between enterprise and family has an antagonism of interests: from one point strong emotional links and from the other rationality and objectivity. The transportation enterprise is based on principles, which indicate how the members that were interviewed act before the family, enterprise and clients. The success of the business means the participation of the father, mother, associate working sons and associate non-working daughters in the day by day of the

---

\* Guidance Committee: Luiz Marco Antonialli (Advisor), Juvêncio Braga de Lima (Co-advisor)



family and enterprise. The enterprise's vision of the future is associated to two antagonist and complementary points of view, which are the competitive permanence of the organization in the market and the perpetration of the family's legacy. The network of meanings of the succession process involves intricate interests related with the succession planning, the rules for the entrance of new members and the choice and preparation of the future successor. This study cooperated for the theory of the succession process in family enterprises for it identified elements submerged in the reality of the generations, allowing a deep and detailed analysis of the data.

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, mais de 99% dos negócios são originados de empresas familiares, as quais empregam mais de 60% de toda força de trabalho (Leite, 2002). Elas estão relacionadas com o fortalecimento e a modernização da economia brasileira, por serem grandes geradoras de empregos, possuírem flexibilidade e agilidade imediata em momentos de adaptação tecnológica e organizacional (Bernhoeft, 1989).

A estabilização da economia e a abertura do mercado, em decorrência da globalização, dificultaram a permanência e a consolidação de um empreendimento familiar por muito tempo.

As empresas familiares são uma das maiores propulsoras do bem-estar social e econômico de toda a economia capitalista. No entanto, a sua fragilidade em relação ao processo sucessório é motivo de grande preocupação (Lank, 2001).

Existem evidências de que grandes grupos nacionais que se constituem sob a forma de empresa familiar buscam informações em torno do processo de profissionalização, uma vez que as evidências de sucesso para empresas que adotam este tipo de ação são elevadas, principalmente em períodos de transição do controle decisório e administrativo, o que envolve o processo de sucessão (Blecher, 2003).

Lodi (1987) é um dos autores que questionam a longevidade das empresas familiares e afirma que as empresas de terceira ou quarta geração são raras no contexto brasileiro. Contudo, percebe-se a presença de grandes grupos nacionais que conseguiram superar todas estas crises e ainda se mantêm sólidos dentro da economia brasileira, como é o caso do Pão de Açúcar, do Grupo Gerdau, da Odebrecht e da Suzano (Blecher, 2003). Por outro lado, há vários

casos, a exemplo de armazéns, ou seja, pequenos empreendimentos familiares, que também conseguiram superar as crises econômicas brasileiras e ainda continuam presentes no meio da imensidão que é a economia brasileira, como é o caso das bancas do mercado público de Porto Alegre (Rossato Neto & Cavedon, 2003), além de algumas empresas de pequeno porte estudadas na dissertação de mestrado da Cramer (2002).

As sementes para o esquecimento e destruição da empresa familiar estão presentes na figura do fundador e na relação familiar. Assim, a sobrevivência da empresa está na capacidade da família em administrar suas relações com a firma e evitar forças centrífugas na fase de sucessão (Lodi, 1987).

Em meio a este cenário, surge a necessidade de compreender como ocorre o processo sucessório vivenciado por empresas familiares, pois, de acordo com a literatura pesquisada, este é um período complexo no desenrolar da sua história de vida.

Contudo, existem poucas pesquisas que abordam o processo de sucessão nas empresas familiares brasileiras, pelo fato de elas serem bem jovens se comparadas, por exemplo, com as da Ásia (Blecher, 2003). Em um levantamento de artigos brasileiros que abordam tal problema, foram localizados os seguintes trabalhos: Antonialli (1995), Leone et al. (1996), Capelão & Melo (2001), Leone (2002), Guerreiros & Oliveira (2000), Leone (1991), Hastreiter (1997), Carrão (1997), Souza Silva et al., (1999) e Castro et al. (2001). Estes autores abordam o processo sucessório de uma maneira bem objetiva, sem levar em consideração aspectos simbólicos presentes nas relações entre o fundador, a empresa e a família. No entanto, trabalham questões referentes ao poder, à cultura organizacional, ao ciclo de vida, às vantagens e desvantagens percebidas neste tipo de organização, aos riscos e oportunidades vivenciadas pelas empresas familiares. O trabalho de Rossato Neto & Cavedon (2003) e Campos & Mazzilli

(1998) fazem menção a aspectos simbólicos relacionados ao processo de sucessão.

A carência deste tipo de estudo é uma das justificativas para a realização do presente trabalho, o qual busca estudar o processo de sucessão de uma empresa familiar a partir do enfoque das representações sociais. Esta aproximação torna esse assunto diferente, pois permite conhecer o mundo simbólico que envolve o processo de sucessão.

A pesquisa foi realizada em uma empresa familiar que atua no ramo de transporte de cargas, a qual já está no ramo há 44 anos. A matriz está localizada em uma cidade do sul de Minas Gerais.

Buscou-se aqui responder às seguintes questões: Como os membros de uma família lidam com o processo de sucessão, considerando que para isso é necessária a transferência de poder do fundador ou do líder de uma geração para um membro da geração posterior? Qual é o papel e a importância do fundador ao longo da vida da empresa e da família? Como é a relação entre família e empresa? Quais são os desafios futuros que este tipo de empresa deverá enfrentar? Quais são os princípios que norteiam este tipo de empresa? O que estas pessoas entendem por sucesso empresarial?

O objetivo do trabalho foi compreender as representações sociais elaboradas pelos membros das gerações de uma empresa familiar em torno do processo sucessório. Os objetivos específicos foram: descrever o histórico da empresa familiar estudada, enfocando as diferentes etapas de vida da empresa; analisar a relação família-empresa; identificar o papel do fundador na vida da empresa e nas relações com os filhos; verificar como os membros da família abordam a sucessão e a mudança de liderança.

Para tanto, o presente trabalho foi estruturado em capítulos. O capítulo 2 refere-se a uma breve contextualização do setor de transporte de cargas dentro do cenário brasileiro, no qual a empresa em estudo está inserida. O capítulo 3 faz

referência à problemática da sucessão nas empresas familiares e busca uma interligação com a teoria das representações sociais. O capítulo 4 expõe os procedimentos metodológicos utilizados, a fim de conduzir todo o trabalho. O capítulo 5 reconta a história de vida da empresa e da família, ao longo dos seus 44 anos de existência. Do capítulo 6 ao capítulo 9 são identificadas as representações sociais frente à família e à empresa, ao papel do fundador e ao significado do processo de sucessão. O capítulo 10 compreende as análises críticas do trabalho de campo em torno do processo de sucessão vivenciado pela empresa familiar estudada e, após, são apresentadas as considerações finais e as sugestões, as quais estão direcionadas a trabalhos futuros e à empresa analisada.

## 2 ASPECTOS DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGA NO BRASIL

A empresa em estudo é familiar e atua no setor de transporte rodoviário de cargas. Sabe-se que a predominância das organizações familiares no Brasil ocorre no setor de varejo e da construção civil e apenas 6% das transportadoras têm sua origem por meio de uma família (Blecher, 2003).

O setor de transporte é bem complexo e, se for considerado na totalidade, podem-se perceber grandes ramificações. Entre elas estão o rodoviário de carga e de passageiro, o ferroviário, o aéreo, o marítimo e fluvial, o metropolitano de passageiro e o de fretamento e turismo.

Este setor é influenciado por questões macroeconômicas como o racionamento de energia, a recessão da economia norte-americana, a crise na Argentina e os atentados a Nova Iorque e Washington (Torres, 2001), pois a circulação de mercadorias diminui em períodos de crise. Embora este setor seja um dos sustentáculos do desenvolvimento econômico, ainda é preciso vencer muitos desafios para realmente contribuir para o desenvolvimento do país (Anuário, 2002).

Entre todos os modais, a maior participação é a do transporte rodoviário de carga, que é responsável por 65% e 70% do toda a mercadoria que circula no país (Torres, 2001).

Considerando-se o panorama econômico do setor do transporte rodoviário de cargas pode-se afirmar que foram movimentadas, em agosto de 2003, aproximadamente 38,6 milhões de toneladas. Esse volume representou um crescimento de 13,7% sobre a média diária do mês de julho e 3,1% sobre igual período do ano de 2002. Historicamente, tem-se observado um crescimento na circulação de mercadorias ao longo do segundo semestre. Esse comportamento

decorre, em grande parte, da reposição de estoques da indústria e do comércio para as festas de final de ano. A redução da taxa de juros e a expectativa de recuperação do emprego e da renda no último trimestre de 2003 reforçaram essa tendência (CNT b, 2003).

Uma das principais dificuldades vivenciadas pelas empresas do setor relaciona-se à crescente elevação dos custos variáveis, os quais são medidos pela FIPE/USP e apresentaram um crescimento de 32,19%, em 2003. De acordo com a pesquisa, os maiores aumentos foram constatados nos preços do diesel (41,65%), pneus e recapagem (18,3%), peças (13,19%) e lubrificantes (32,69%). O peso do diesel no custo variável era de 54,1%, em janeiro de 2001 e aumentou para 62,22%, em junho de 2003 (CNT a, 2003). Além de terem ocorrido aumentos significativos nos custos variáveis do transporte rodoviário de cargas, os preços dos fretes encontram-se defasados e as empresas contratantes continuam insistindo em maiores reduções (Torres, 2002).

Outro problema que dificulta o bom andamento do segmento de transporte de cargas são os roubos. Em 2002, foram registrados 12 mil roubos, causando grandes prejuízos. As localidades com maiores incidência foram São Paulo (44,82%) e Rio de Janeiro (35,87%). No entanto, é na região Sul que percentualmente mais crescem as ações das quadrilhas especializadas (CNT a, 2003).

A grande oportunidade que possibilitou ampliar os horizontes do setor de transporte foi a logística. Trata-se de uma forma administrativa de gestão que acompanhou a reestruturação das indústrias, proporcionando às empresas suporte para enfrentar o aumento da concorrência no mundo globalizado.

A logística surgiu junto com a modernização e segue a tendência do chamado transporte dedicado, modalidade em que o embarcador e o transportador estabelecem contrato de tempo predeterminado com obrigações e direitos entre as duas partes.

A conscientização da logística multiplica os contratos de fornecimento de transporte e fomenta a intermodalidade pela exigência cada vez maior de reduções de custos e do tempo de trânsito das cargas. Esta prática amplia os horizontes de toda a cadeia, uma vez que os contratantes exigem dos transportadores uma frota moderna, com tecnologia sofisticada para permitir que as operações transcorram com qualidade (Anuário, 2002).

Uma pesquisa realizada pela Confederação Nacional do Transporte e o Centro de Estudos em Logística da COOPEAD/UFRJ proporcionou a elaboração de um diagnóstico e de uma proposta sobre o transporte de cargas e o transporte de passageiros no Brasil, contemplando todos os modais, entre eles o rodoviário, o ferroviário e o marítimo de movimentação de cargas, além do transporte urbano, intermunicipal e interestadual de passageiros. O diagnóstico indicou que o transporte de cargas enfrenta “graves problemas estruturais”. Para tanto, foi proposto um plano de ação sobre o segmento de cargas (destinadas a melhorar as condições para os transportes), permitindo superar o “estrangulamento da atividade” (CNT, 2002).

Tal pesquisa evidenciou que a base dos problemas do transporte de cargas é “a deficiência de regulação, elevado custo do capital e políticas governamentais de investimento ineficientes”, fatores que, “combinados, levaram o país a uma dependência exagerada do modal rodoviário”. Como conseqüência, na atualidade, o segmento de transporte de cargas tem comprometido sua saúde financeira e sua eficiência operacional, o que, por sua vez, afeta o desenvolvimento econômico e social do país. A principal conclusão da pesquisa é a de que o segmento rodoviário vem sendo conduzido “para uma grave crise financeira e operacional”, considerada insustentável no longo prazo (CNT, 2002).

Dessa forma, surge a necessidade de elaborarem-se medidas que possibilitem a melhoria do setor. Contudo, são propostas algumas ações, as



quais compreendem esforços nas áreas legal, fiscal e de monitoramento, além de um conferir programa de modernização de um plano para melhoria da infraestrutura. Os atores envolvidos na pesquisa queixam-se da inexistência de uma regulamentação que imponha barreiras à entrada no setor, pois, qualquer cidadão que possuir licença de motorista adequada pode adquirir um veículo, com qualquer idade e em qualquer estado de conservação, e passar a prestar serviços de transporte, como autônomo. Também são propostas, para o modal rodoviário, a criação de programas de incentivo à renovação de frotas e a concessão de financiamentos específicos, o que fortaleceria fusões e aquisições de empresas. Essa medida teria como objetivo abrir possibilidade à formação de empresas mais eficientes e reduzir o grau de ociosidade no setor.

Por fim, o plano de ação aponta providências necessárias para a melhoria da infra-estrutura. Nesse sentido, são recomendados investimentos públicos para a ampliação e a priorização de contratos de longa duração com empresas, as quais deverão restaurar e manter as estradas (CNT, 2002).

Apesar das dificuldades vivenciadas pelo setor de transporte de cargas, ele ainda é um dos responsáveis por movimentar a economia do país e para impulsionar o seu crescimento, pois indica que a economia está em movimento.

Entre as empresas do setor, apenas 6% estão vinculadas a uma família. O valor em porcentagem é pequeno, no entanto, não descarta-se a possibilidade e o interesse em conhecer o mundo em que estas empresas foram criadas.

A dinâmica do setor do transporte rodoviário de cargas influencia a forma de gestão e as estratégias adotadas pelas empresas que nele atuam, pois são as questões macroeconômicas que repercutem na atuação destas organizações. Assim, as empresas familiares que atuam neste setor também são condicionadas por estas diretrizes.

### **3 A PROBLEMÁTICA DA SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES**

A sucessão significa a transferência de liderança e envolve a escolha de novos membros, os quais deverão estar relacionados com a reciclagem de uma estrutura que funcionou durante o mandato de liderança do fundador. A sucessão é quando o legado é deixado para um filho ou quando o fundador deixa os direitos de propriedade para um grupo de irmãos da geração seguinte.

Este processo envolve muitas questões, as quais estão relacionadas com o papel e o perfil do fundador, no sentido de definir qual o tipo de liderança que ele planeja para a empresa na sua ausência, além da forma de relacionamento entre os membros da nova geração, a fim de determinar do modelo de administração que irá vigorar no futuro (conjunta ou individual).

#### **3.1 A natureza da empresa familiar**

A empresa familiar nasce de uma organização controlada e dirigida por um proprietário. O seu processo de formação inicia-se por meio de idéias, com o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores, apoiados ou não em seus parentes. Ou seja, por meio de casais que juntam suas economias e dirigem lojas juntos, ou irmãos e irmãs que aprendem o negócio dos pais desde criança. Assim é o encaminhamento das empresas familiares, as quais diversificam em tamanho e em idade (Gersick et al., 1997).

Este tipo de organização, de acordo com Civita (citado por Bernhoeft, 1989), tem sua origem e sua história vinculadas a uma família, além de manter membros da família na administração dos negócios.

A empresa familiar, para Grzybovski (2002a), corresponde a um estereótipo da instituição de capital fechado, de modelo burocrático, com pouca

transparência administrativa e financeira e um sistema de tomada de decisões centrado na figura da pessoa que representa o poder, para onde convergem as regras que seguem os integrantes da família na empresa.

Longenecker et al. (1997), ao mencionarem a expressão empresa familiar, deixam subentendido que há um envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida e no funcionamento da empresa. No entanto, este envolvimento varia de tempo integral a parcial.

Para caracterizar uma empresa familiar, a permanência da família deve ser verificada por pelo menos duas gerações, conforme Donnelly (1964):

*A companhia é considerada familiar, quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família (Donelley, 1964).*

Lodi (1998) afirma, na mesma perspectiva que Donelley (1964), que a empresa familiar é aquela em que a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e aos valores institucionais da firma, os quais se identificam com um sobrenome comum ou com a figura do fundador. O conceito de empresa familiar nasce com a segunda geração de dirigentes, pois, enquanto está nas mãos do fundador, é apenas um negócio pessoal. O autor argumenta que a empresa de fundador sem herdeiros não é uma empresa familiar, nem aquela em que a família investe dinheiro apenas adquirir rendimentos financeiros.

A permanência da família nos negócios implica na expressão de algumas particularidades, ou seja, a constatação, de alguns aspectos, como laços de família, esposas ou filhos no conselho administrativo, valores institucionais da firma identificados com aqueles da família, ações praticadas por um membro da família afetando a empresa, parentes com sentimento de adquirir ações da empresa, principalmente em caso de falência e a posição do parente na empresa influi em sua colocação familiar.

Com efeito, há que se considerar a natureza da instituição familiar, na medida em que as empresas familiares extraem uma força especial da história da identidade e da linguagem comum às famílias. Tais forças podem assumir tanto conotação positiva quanto negativa (Gersick et al., 1997).

A caracterização de empresa familiar implica na consideração de particularidades culturais, da sociedade em que se insere. No caso brasileiro, indicam a manifestação de características relacionadas com: a forte valorização da confiança mútua; laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos e decisões; valorização da antiguidade; exigência de dedicação; postura severa; expectativa de alta fidelidade, pois os membros só têm ligação profissional com a empresa; dificuldades de separar o emocional do racional e, finalmente, jogos de poder são aceitos em função da boa administração.

Toda empresa sofre modificações em sua estrutura ao longo do tempo. No entanto, nas empresas familiares, estas alterações são mais complexas devido aos problemas que ocorrem durante a transição de liderança, o que geralmente acontece quando uma nova geração assume o poder e o controle administrativo da empresa.

A história das famílias e as particularidades culturais da sociedade em que este tipo de organização se insere marcam mudanças na estrutura organizacional das empresas familiares. Essa influência assume características particulares, dadas as especificidades da transição do controle decisório e de liderança, fato associado aos novos papéis assumidos por membros de gerações diferentes da família. Assim sendo, cabe enfatizar a perspectiva histórica das empresas familiares, com recurso na noção de ciclo de vida das organizações.

### 3.2 O ciclo de vida em empresas familiares

As empresas familiares, como as demais empresas, buscam adequar-se ao tipo de ambiente em que estão inseridas ao longo de toda a sua trajetória de vida. Estas empresas associam particularidades sobre o ciclo de vida da empresa e o da família. A cada fase da vida empresarial, elas vivenciam momentos específicos e característicos das etapas, que podem ser a do nascimento, a do crescimento, a do desenvolvimento ou do envelhecimento. Estudos sobre o ciclo de vida das organizações já foram realizados sob os mais diferentes aspectos.

Os estudos do ciclo de vida das empresas remetem a formulações diferenciadas em relação ao número de períodos, ao tipo de conceituação e caracterização de cada fase, além de argumentação própria para definir as etapas.

Os estudos de ciclo de vida organizacional, segundo Machado-da-Silva et al. (1992), procuram demonstrar a variação de características organizacionais no decorrer do tempo. Isto implica em alterações de dimensões estruturais das organizações. Assim, em diferentes estágios de vida, as organizações passam a apresentar atributos específicos e agir de forma distinta.

Adizes (1993) iniciou os estudos referentes ao ciclo de vida das organizações. Segundo o modelo proposto por ele, as organizações vivenciam três períodos distintos, que são o crescimento, o segundo nascimento e a maioridade e o envelhecimento. O estágio de crescimento é subdividido em outras etapas, que são: o namoro – período em que a organização existe apenas como idéia; a infância – fase em que a idéia é colocada em prática e o toca-toca – etapa em que a idéia já está funcionando. Nos estágios do segundo nascimento e da maioridade, a empresa renasce, ou seja, vive-se a adolescência – época em que a empresa tenta renascer longe de seu fundador e a plenitude – fase em que a organização atinge equilíbrio, autocontrole e flexibilidade. O terceiro período vivenciado pelas empresas é o do envelhecimento, que abrange a organização

estável – a empresa ainda está forte e começa a apresentar perdas em relação à sua flexibilidade; a aristocracia – etapa em que a organização está menos ativa e mais passiva diante das oportunidades de longo prazo; a burocracia incipiente – fase em que os maus resultados se tornam evidentes e a burocracia – período em que ninguém mais tem compromisso com a organização.

Nas sínteses elaboradas por Machado-da-Silva et al. (1992) e Machado-da-Silva & Fonseca (1996), merece destaque o trabalho de Quinn & Cameron (1983), que buscam apresentar diversos modelos que representam o estágio do ciclo de vida da empresa, produzindo a partir daí seu próprio modelo. Estes modelos foram fundamentados em fenômenos organizacionais diferentes, como estrutura, mentalidade individual e problemas funcionais, porém, todos estão relacionados com o ciclo de vida das empresas.

O modelo apresentado por Miller & Friesen (1984) propõe que as organizações evoluem de um estágio de pouca idade, pequeno tamanho e simplicidade organizacional, para um estágio de envelhecimento em idade, aumento do tamanho e da complexidade organizacional.

Machado-da-Silva & Fonseca (1996) elaboraram um modelo para representar as diferentes etapas do ciclo de vida de uma empresa. O primeiro estágio seria o de empreendimento, que se caracteriza pela estrutura fluida e pela atividade empreendedora, com ênfase na captação e ordenação de recursos. Este período é caracterizado também por uma forte preocupação com a produção e com as vendas, embora a tecnologia de produção seja simples. O poder é centralizado pelo empreendedor e as regras e procedimentos são personalizados. A organização busca a formação do seu nicho espacial, com planejamento e coordenação incipientes. O segundo estágio do ciclo de vida pode ser denominado de estágio de formalização e caracteriza-se pela elaboração de regras e procedimentos e pela institucionalização organizacional. A estrutura torna-se estável e o planejamento e a coordenação tornam-se sistemáticos. A

organização apresenta-se como conservadora, dando pouca ênfase à inovação. O relacionamento com o ambiente é estável e existe uma forte preocupação com a eficiência. O terceiro estágio, ou estágio de flexibilização, caracteriza-se pelo alcance da maturidade. Nesta fase, a organização investe na expansão do domínio e na descentralização. Também é característica deste estágio a diversificação de produtos e de clientes, o que implica em flexibilidade na linha de produção e ênfase na pesquisa e desenvolvimento. É importante salientar o aparecimento de grupos de trabalho (times de projetos) e de profissionais especializados. A organização estabelece mecanismos de adaptação, enfatizando a inovação e a criatividade.

Os estudos sobre ciclo de vida são permeados pela descrição dos estágios vivenciados pelas organizações, os quais trazem elementos de conteúdos estratégicos, ou seja, remetem a decisões e ações que são definidas pela relação de aprendizagem ao longo do tempo, mas são fundamentadas por conteúdos estratégicos. Dodge & Robbins (1992) e Dodge et al. (1994), estudando as pequenas e microempresas, são mais incisivos nesta perspectiva.

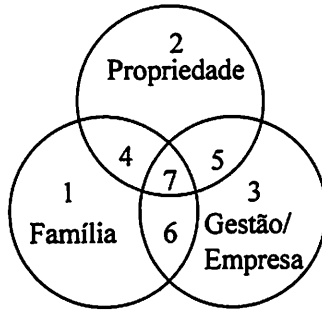
Dodge & Robbins (1992) iniciaram uma discussão sobre modelo de ciclo de vida em pequenas empresas, pois esse tipo de empreendimento passa por um processo crítico no início, constatando-se um alto grau de mortalidade, tanto em países desenvolvidos como não desenvolvidos. Assim, a produção de conhecimentos sobre os estágios e sobre o tipo de problemas por elas vivenciados em cada estágio do ciclo de vida seria desejável para melhor poder intervir, visando garantir-lhes sobrevivência e crescimento. Ao revisarem a literatura, os autores destacam, sintetizando, uma tendência para conceituação de quatro estágios, por eles denominados como estágio empreendedor, estágio de expansão ou de crescimento, estágio de proteção de domínio/expansão e estágio de estabilização.

Dodge et al. (1994) reconhecem o impacto do ambiente sobre a gestão estratégica. No entanto, defendem que os gestores interpretam e percebem o ambiente de modo a considerar apenas aspectos concernentes às suas empresas. Assim, os autores defendem variações dos tipos de problemas relacionados às empresas em diferentes estágios do ciclo de vida, associando particularidades do ambiente e a intensidade de competição em cada estágio, categorizando as empresas em estágio inicial e em estágio maduro. Para tal, descrevem a formação de quatro quadrantes em função do grau de competitividade do ambiente e do estágio do ciclo de vida das empresas.

No caso específico das empresas familiares, cabe elaborar as transformações nos processos de gestão dessas empresas, em face da história e do ambiente, incluindo os aspectos da estratégia de negócios, agregando-se a problemática das transformações da família proprietária da empresa.

Nesse sentido, Gersick et al. (1997) desenvolveram um modelo de três círculos que descreve o sistema das empresas familiares considerando os diferentes estágios de ciclo de vida vivenciados pela propriedade, pela família e pela empresa. Os autores advogam que as empresas familiares se desenvolvem a partir destas três dimensões (Figura 1), as quais nem sempre acompanham o mesmo ritmo de desenvolvimento, ou seja, em determinado período de tempo a dimensão propriedade pode estar em um estágio diferente em relação à dimensão família, bem como em relação à dimensão empresa, ou seja, não existe uma relação direta entre elas.





**FIGURA 1** O modelo de três círculos da empresa familiar

Fonte: Gersick et al. (1997: p.6)

Por meio deste modelo, qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores diferentes, os quais são formados por círculos superpostos a partir dos subsistemas. A sua posição dentro do modelo depende do tipo de vínculo que a pessoa tem com a empresa, com a família e com a propriedade, podendo ocupar posição nos três círculos, em dois ou em apenas um deles. Este modelo, de acordo com Gersick et al. (1997), é útil para compreender os conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares.

A dimensão de desenvolvimento da propriedade define se determinada empresa é de origem familiar ou não. A propriedade de uma empresa familiar pode recair sobre apenas um controlador (proprietário controlador), sobre irmãos (sociedade entre irmãos) ou sobre um grupo de primos (consórcio de primos). A progressão da propriedade de um tipo para o outro é considerada desenvolvimentista, pois segue uma seqüência previsível e é, ao menos em parte, motivada pelo envelhecimento e pela expansão da família proprietária. A seqüência de estágios não ocorre de forma rígida, como acontece no desenvolvimento biológico (nasce, cresce, amadurece, envelhece e morre), ou seja, uma empresa familiar pode permanecer ao longo da vida em diferentes estágios da propriedade (proprietário controlador, consórcio de primos,

proprietário controlador, consórcio de irmãos), caracterizando uma seqüência de desenvolvimento não lógica.

A dimensão de desenvolvimento da família se aproxima do processo que ocorre com as famílias anos após anos. Elas seguem o ritmo natural da vida humana. Cada novo núcleo familiar é formado nos primeiros anos de vida adulta dos seus membros. Quando estes atingem a meia idade, ela cresce e opera de forma diversificada e, à medida que eles envelhecem e morrem, é lançada uma nova geração e a família gradualmente se dissolve. Experiências e eventos, como o divórcio e outras reconfigurações, podem acrescentar complexidade, mas a seqüência das tarefas básicas da família é fundamental. A continuidade da existência humana é realizada por filhos que amadurecem e tornam-se pais, dando início ao novo ciclo. Essa dimensão é composta por quatro períodos que são a jovem família empresária – período em que os pais estão na gestão da empresa; a entrada na empresa – fase em que os filhos começam a se interessar pelos negócios da família; o trabalho conjunto – etapa em que estão na gestão principal da empresa pais e filhos e, finalmente, a passagem do bastão – período em que ocorre a transferência de poder de pai para filho.

A dimensão de desenvolvimento da empresa é constituída por três fases. A primeira delas denomina-se início e está relacionada com o começo da vida da empresa, a qual é composta por duas etapas: formação e sobrevivência. O que caracteriza este período é o fato de a empresa ser apenas uma idéia que será realizada e exigirá muitos esforços por parte dos empreendedores. A segunda etapa denomina-se expansão ou formalização e tem o tempo de duração muito relativo, pois depende do tipo de produto ou serviço que a empresa comercializa. O terceiro estágio é a maturidade; é a fase em que a estrutura organizacional e os principais produtos passam a ter uma evolução mais lenta. Neste período, as empresas enfrentam um grande dilema que relaciona-se com a renovação ou a

dissolução da firma, pois, ou se adapta às novas exigências do mercado ou o melhor é deixar de atuar dentro deste mercado. .19.

Nos diferentes estágios do ciclo de vida, são apresentadas possíveis dificuldades a serem vivenciadas por instituições familiares, as quais estão relacionadas com entaves de ordem familiar e ou empresarial, pois são dimensões opostas unidas por um mesmo fim e que podem intensificar as divergências ocorridas em cada estágio de desenvolvimento.

### **3.3 A relação empresa-família**

A empresa familiar é constituída por uma família e uma empresa que, apesar de serem instituições distintas, são permeadas por uma constante superposição de interesses (Longenecker et al., 1997).

Torna-se claro que, considerando essa conjunção de duas organizações em uma só, abre-se um campo de complexidade no processo de gestão. Portanto, a definição do papel da família e da empresa é importante para o sucesso de cada uma destas instituições, pois ambas possuem interesses próprios e muitas vezes antagônicos.

Gersick et al. (1997) destacam três subsistemas que são a família, a propriedade e a gestão para abordar as fases de um tipo de empresa. Cabe, entretanto, argumentar a conjunção destes três subsistemas considerando as suas particularidades, pois é isto que os torna tão complexos.

Segundo Grzybovski (2002a), a empresa e a família podem ser consideradas instituições antagônicas na medida em que estão envolvidas num jogo, no qual um ganha e o outro perde, em constante litígio, às vezes encoberto, outras escancarado. Com isso, a empresa cresce amparada por sentimentos familiares, em que seus membros devem se envolver com o trabalho operacional hoje para se tornarem proprietários amanhã. Segundo a mesma autora, a

sociedade de hoje é aquela que valoriza a dimensão econômica e tecnológica em detrimento da dimensão afetiva e sensível da vida, por isso, em alguns momentos, as empresas, principalmente as familiares, sofrem com isso, pois estão amparadas em fortes estruturas afetivas. Portanto, é importante que a empresa e a família consigam equalizar suas diferenças, a fim de evitar problemas futuros.

O antagonismo entre as duas instituições ocorre principalmente quando o perfil do profissional (técnico, racional e objetivo) e do familiar (afetivo, subjetivo) se confundem, ocorrendo um entrelaçamento entre a vida afetiva e profissional. A dificuldade acontece porque uma mesma pessoa, por exemplo o fundador, exerce e cumpre com obrigações, tanto como pai quanto como diretor presidente da empresa e, como já foi visto, estas duas instituições nem sempre possuem o mesmo conjunto de normas e princípios, pois uma visa mais o lado afetivo, enquanto a outra os lados econômico e racional.

A lógica de condução de uma empresa familiar é complexa, pois envolve questões negativas e positivas, como a retirada excessiva de dinheiro, o nepotismo, a falta de disciplina em relação à destinação do lucro, o frágil sistema de custos, as pressões e os problemas da família influenciando os objetivos da empresa. Por outro lado, há aspectos de lealdade, dedicação, sensibilidade, relações comunitárias, integridade de diretrizes administrativas, sacrifícios feitos pela família, concepção de continuidade e consciência profunda dos objetivos da empresa (Grzybovski, 2002a).

A gestão de uma empresa familiar é simbolizada por contradições inerentes ao conflito de interesses; contudo, um processo de profissionalização possibilitaria a amenização destes contrastes.

Bernhoeft (1989) argumenta que a profissionalização está relacionada com a definição clara dos objetivos da família (afeto, emoção, geração de conflitos), da propriedade (é necessário diferenciar herança de sucessão) e da

empresa (racionalidade, condução do negócio). Já Lodi (1998) afirma que profissionalizar é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados no meio de administradores familiares; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas; é recorrer, quando necessário, ao auxílio de consultores para ajudar na resolução de problemas.

Com efeito, a profissionalização da gestão constitui-se em uma pré-condição para limitar o ingresso, de forma irrestrita, de parentes ou mesmo de pessoas amigas da família, que não tenham competência para exercer determinada função.

### **3.4 O processo de sucessão em empresas familiares**

As empresas familiares passam por diversos problemas, como erros gerenciais, despreparo profissional e falta de vocação, o que acarreta, a longo prazo, na extinção das mesmas. No centro deste fenômeno está o processo sucessório.

Bernhoeft (1999) argumenta que o primeiro processo de sucessão é o mais complexo, por ser a partir dele que a empresa deixa de ser uma sociedade baseada no trabalho que estava até então vinculada a uma única figura, que é a do fundador. Os filhos do fundador, os quais tornaram-se sócios, não têm compromissos iguais ao do pai, pela simples razão que não tiveram a liberdade de se escolherem, bem como pelo fato do negócio não representar uma escolha livre, mas sim uma fatalidade.

O processo sucessório é assunto relevante e, ao mesmo tempo, delicado (Bernhoeft, 1989). Por isso, não pode ser tratado apenas sob os aspectos

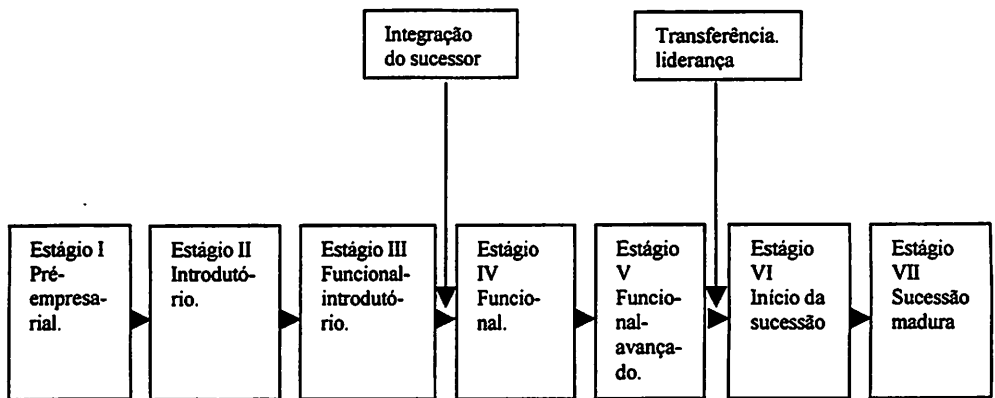
puramente lógicos da administração, uma vez que envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados à estrutura familiar e, ao mesmo tempo, à estrutura empresarial. Ele envolve um emaranhado de interesses que relaciona-se com: a manutenção do dinheiro na família, o pagamento de menos impostos para a transmissão da propriedade, a manutenção do controle indireto do patrimônio, a proteção dos descendentes diretos, a conservação do poder na dinastia, a garantia financeira dos fundadores e o desfrute do bem-estar que o patrimônio possa garantir como reserva de valor ao longo da vida (Leite, 2002).

A sucessão (Grzybovski, 2002a, b) é a substituição do criador do empreendimento por um novo sucessor, o qual dará prosseguimento à obra projetada, criada e gerida pelo pioneiro, porém, com enfoque alterado em relação ao estilo de liderança, podendo renovar a empresa em função da sua formação atualizada em termos teóricos e práticos. Trata-se de um processo que deveria envolver atividades programadas, em que cada parte da empresa familiar (propriedade, família e empresa) tem responsabilidades e um papel a desempenhar na continuidade do negócio. Portanto, deve ser levada em consideração a situação atual vivida pela empresa em termos da organização (financeira, operacional, comercial e administrativa), da família (até que ponto a família concorda ou discorda do processo); dos produtos e serviços (quais produtos/serviços estão sendo fabricados, quais podem ser desenvolvidos), das instalações da empresa (equipamentos e estrutura), dos centros de poder (quem manda o quê), da estrutura familiar (bom relacionamento), da relação família/organização (definir grau de dependência), do mercado (definir fornecedores, clientes e concorrentes) e da comunidade (relação da empresa com a comunidade) (Bernhoeft, 1989).

A transferência de poder geralmente é conduzida em um período de 3 a 5 anos, ou seja, é o tempo necessário para preparar o sucessor. Neste período, o fundador dispõe sobre a educação dos filhos e sobre a harmonia familiar. O êxito

do processo sucessório depende da maneira como o pai preparou a família para o poder e para a riqueza (Lodi, 1998).

Para Longenecker et al. (1997), o processo sucessório é um processo contínuo e, para tanto, a família deverá começar desde cedo a preparar os sucessores. Os autores constroem vários estágios do processo de sucessão, conforme se observa na Figura 2.



**FIGURA 2** Modelo de sucessão em uma empresa familiar

Fonte: Longenecke et al. (1997)

No estágio I (pré-empresarial), o sucessor torna-se consciente de alguns aspectos da empresa e/ou do setor de atuação; neste momento, a orientação do sucessor pelo membro da família não é planejada. No estágio II (introdutório), o sucessor é exposto a jargões utilizados no negócio e tem conhecimento sobre implicações ambientais. No estágio III (funcional-introdutório), o sucessor trabalha como empregado em tempo parcial; o trabalho se torna cada vez mais difícil (inclui a formação profissional e, às vezes, o trabalho em outras empresas). No estágio IV (funcional), o sucessor trabalha em tempo integral; inclui todas as posições não gerenciais. No estágio V (funcional avançado), o

sucessor assume posição gerencial, a qual inclui todas as posições empresariais anteriores à presidência. No estágio VI (início da sucessão), o sucessor assume a presidência (inclui o período em que o sucessor se torna chefe “de direito” da empresa). Finalmente, no estágio VII (sucessão madura), o sucessor torna-se o chefe da organização.

Assim, o processo de sucessão é um período que envolve uma série de interesses, tanto familiares como empresariais. Para amenizar a sua complexidade é importante a preparação planejada para a entrada do futuro sucessor.

### **3.5 O sentido do processo de sucessão**

Os significados e os sentidos do processo sucessório são formados pela visão coletiva e individual dos membros de uma empresa familiar. Os diferentes agentes deste tipo de organização expressam suas representações sociais de modo natural, na sua vivência no cotidiano da empresa.

Na formulação de suas representações sociais sobre o processo sucessório, os agentes expressam a relação entre indivíduo e sociedade, considerando que o ambiente em que se inserem é dinâmico e flexível (Minayo, 1995; Farr, 1995).

A busca da apreensão e formulação das representações sociais dos agentes organizacionais de uma empresa familiar permite enfocar o lado subjetivo, interdisciplinar e multifacetado das relações sociais, possibilitando um aprofundamento sobre o mundo simbólico deste tipo de empresa.

O processo de sucessão é um período importante e delicado na vida da maioria das empresas. Ele pode ser visto a partir de figuras e símbolos formados pelos membros envolvidos no processo, o que faz com que, em cada organização, este período seja diferente e singular.



Ao se expressarem sobre o processo de sucessão, os agentes representam, de forma idealizada, o fundador, os membros da família que compõem a diretoria da empresa. Verifica-se, pois, que conferem o sentido simbólico à família e à empresa. Tais elementos são de apreensão direta, criando-se um processo de compreensão, a fim de se tornarem familiares para todos, possibilitando criar as representações sociais, as quais são formadas quando o novo é incorporado ao universo comum (Sá, 1995).

Por meio das representações sociais, os agentes organizacionais desenvolvem um domínio do saber original. Os membros das gerações buscam compreender o que as pessoas fazem na vida real e em situações significantes, ou seja, na família e na empresa. O processo de sucessão envolve tanto questões individuais como coletivas, quer dizer, tanto representações vindas apenas do fundador como questões originadas do conjunto de pessoas que compõem a empresa.

Nas ciências sociais, as representações são definidas como categorias do pensamento que expressam a realidade, explicam-na, justificando-a ou questionando-a. No processo de sucessão, as categorias de pensamento são formadas pelos membros da família, a partir do sentido atribuído ao fundador, aos membros da família que trabalham na empresa e à relação entre a família e a empresa.

As representações sociais sobre o processo sucessório emergem do conhecimento prático orientado para a compreensão do mundo, para a construção de um caráter expressivo dos sujeitos sociais, sobre objetos valorizados socialmente, ou seja, dos membros que compõem as gerações sobre todos os elementos que envolvem o processo de sucessão (Spink, 1995b). São consideradas como um conjunto de conceitos e imagens cujo conteúdo envolve o indivíduo e o seu meio social no espaço e tempo determinados. Consistem

numa visão da comunicação e do pensamento do dia-a-dia, tentando analisá-los e interpretá-los.

O estudo do processo sucessório sob a ótica das representações sociais visa analisar as relações interpessoais do cotidiano empresarial que prendem a atenção, o interesse e a curiosidade dos membros das gerações, demandando compreensão e o pronunciamento (Sá, 1995) sobre o fundador, a relação empresa-família, as regras e o planejamento do processo sucessório.

Ao focar as representações sociais nas empresas familiares permite-se penetrar nas relações que envolvem o processo de sucessão, de natureza complexa, havendo limitações para explicá-las objetivamente.

### **3.6 A preparação do sucessor**

A preparação do sucessor é uma fase do processo de sucessão que pode assumir posturas antagônicas de acordo com a história vivenciada pelas empresas. Por um lado, o sucessor é treinado de modo gradativo e criterioso para adquirir capacidade e competência para o desempenho de sua função. Por outro, pode assumir a direção da empresa, sem nenhum tipo de preparação prévia, devido a fatores que extrapolam o domínio organizacional. É o caso de uma doença súbita ou um evento dramático, que podem conduzir a mudanças abruptas nos papéis das pessoas.

A preparação do sucessor inicia um processo de continuidade de uma empresa familiar. Assim, o novo líder deve ser capaz de assumir a posição de condutor e proporcionar a perpetuação da empresa no longo prazo.

O processo de preparação do novo líder começa quando os filhos ainda são pequenos. Ao longo do caminho que separa a infância do período em que ocorrerá a transferência do controle decisório, portanto, muitas medidas podem ser tomadas ao longo desta trajetória. A primeira fase é denominada berço e

envolve a educação, a metodologia de vida, a visão de mundo e a boa formação universitária. Neste período, a experiência de trabalho fora da empresa possibilita ao jovem encontrar sua identidade e o seu valor, como por exemplo, a formação de uma pequena empresa pessoal, possibilitando adquirir muitas experiências. A segunda etapa está relacionada com o desenvolvimento dos sucessores e envolve o conhecimento do negócio, a educação continuada, o bom relacionamento afetivo do sucessor com os demais membros da empresa e da família, uma boa formação humanística e cultural proporcionadas por viagens e pela leitura de bons livros. A terceira fase está associada com as modificações estruturais da empresa para preparar-se para receber o sucessor, as quais facilitam o seu papel na organização. Esta etapa envolve medidas relacionadas à formação de uma holding, a transferência de ações dos pais para os filhos e o entendimento do sucessor com os grupos acionários, visando a uma sucessão tranqüila (Lodi, 1987 e 1998).

Após o período que envolve a preparação do novo líder busca-se identificar a pessoa apta a assumir determinada posição na empresa. Contudo, a escolha do sucessor deveria ser desvinculada ao perfil do fundador, pois as características almejadas para um novo líder são diferentes das do sucedido, apesar de, muitas vezes, o primeiro almejar imitar os passos do segundo (Bernhoeft, 1989 e Grzybovski, 2002b).

Lodi (1989) aponta alguns critérios que podem ser levados em consideração na escolha do sucessor, que são: 1) iniciar com atividades simples; 2) aprender as atividades por meio da prática cotidiana, o que requer um conhecimento geral da empresa; 3) iniciar atuação na área operacional; 4) avançar rápido da base para o topo; 5) ampliar o currículo por meio de rodízios; 6) usar companhias menores para progredir rapidamente.

Contudo, a escolha do novo líder está associada ao interesse pessoal do sucessor pelo negócio, ao tipo de relacionamento que possui com o sucedido e à ocupação que possui no espaço familiar e na organização (Bernhoeft, 1989).

O processo de sucessão nem sempre é racional e engenhoso, como descreve a maior parte da literatura sobre empresas familiares. Algumas empresas se esforçam para serem proativas a respeito do planejamento que envolve a preparação dos sucessores, outras simplesmente alcançam seus objetivos sem muito planejamento consciente (Gersick et al., 1997).

A preparação do sucessor envolve tanto aspectos empresariais como pessoais, ou seja, um determinado membro familiar precisa preencher tanto requisitos racionais como subjetivos para assumir a posição do sucedido. A transição de liderança está associada à redistribuição de poder e reestruturação da empresa gerando mudanças na estrutura organizacional.

### **3.7 Mudanças organizacionais e o processo de sucessão**

O planejamento do processo e a transferência de poder causam mudanças em diversos níveis organizacionais. O planejamento é uma ação preventiva que visa preparar e reestruturar a empresa e a família para receber o novo líder, enquanto a transferência do controle decisório simboliza o início de uma nova geração na liderança empresarial e o processo de aposentadoria do velho líder.

#### **3.7.1 O planejamento do processo sucessório**

O planejamento do processo sucessório envolve medidas a serem tomadas pela empresa a fim de minimizar complicações futuras; contudo, é uma ferramenta preventiva, embora nem sempre seja utilizada pelas organizações.

Em determinados casos por falta de habilidade técnica e em outros pela descrença de sua eficácia ou mesmo pela crença de vida eterna por parte do fundador.

Traçar os objetivos do processo de sucessão é essencial antes de tomar qualquer medida, sendo o principal deles a preservação da harmonia familiar. Independente da decisão do fundador sobre o planejamento sucessório, observam-se aspectos relacionados com o **senso de justiça**, o qual busca o tratamento igualitário entre os herdeiros. Neste caso, os membros da família, em determinado momento, podem vir a abdicar de desejos pessoais em prol da empresa; o **senso de profissionalismo**, que é a contratação de profissionais acostumados a lidar com essa situação objetivando auxiliar os membros da família; a **transferência de poder**, neste caso, deveria ser gradativa e feita por uma pessoa que possua um perfil adequado para assumir tal posição; a **expectativa de crescimento da empresa** está condicionada à escolha de um bom líder; o **treinamento do novo líder**; a **necessidade de capital para compra de ações** (ou partes) por parte das pessoas que irão assumir a liderança, pois, caso algum membro queira vender a sua parte necessitará de capital disponível; os **desejos e necessidades** de cada membro que integra a sociedade; a **vontade política**, significa um processo de mudança por parte das pessoas da empresa; os **funcionários da empresa** são pessoas importante para o cotidiano empresarial e, assim, precisam saber das transformações que ocorrem no âmbito da empresa para se sentirem que fazem parte da mesma (Leite, 2002).

Determinados os objetivos do planejamento sucessório, os quais envolvem a dimensão da propriedade, da família e da gestão, são elaborados planos de ação que visam solucionar as dificuldades inerentes ao processo. Antonialli (1995) e Leite (2002) sintetizam estes aspectos.

O planejamento sucessório considera o **preparo do sucedido** (formulação de um plano empresarial de longo prazo junto com o sucessor); o

**preparo do sucessor** (experiência em outras empresas desvinculadas dos negócios da família, desenvolvimento de liderança); **preparo da família** (reunião com todos os membros da família para discutir a situação da empresa) e, **preparo da empresa** (profissionalização, preparação do grupo para a mudança, comunicação das medidas aos funcionários-chave) (Antonialli, 1995). Estes atores interferem na empresa familiar, portanto, para um planejamento sucessório consistente, os mesmos deveriam ser considerados integralmente.

Por outro lado, Leite (2002) formula alguns planos a serem executados durante o processo de sucessão, os quais levam em consideração os mesmos atores apresentados por Antonialli (1995). O **plano do dono do negócio**, que leva em consideração a manutenção do padrão de vida do fundador e o planejamento fiscal da empresa no longo prazo; o **plano da família**, que envolve a definição dos desejos e necessidades de seus membros; o **plano estratégico da empresa**, que busca a definição dos rumos futuros do negócio; e, o **plano de sucessão**, que é quando o controle decisório é transferido ao sucessor.

As empresas familiares nem sempre conseguem consolidar o planejamento sucessório. Neste caso, o fundador se depara com algumas possibilidades de ação que são: a transferência do controle decisório sem a existência prévia de um planejamento e preparo do sucessor; a venda da empresa para um grupo externo; a fusão da empresa com outra do mesmo ramo; a divisão ou dissolução do consórcio entre irmãos ou entre primos; a liquidação da sociedade; a venda para terceiros, seja funcionários ou sócios minoritários; ou abertura do capital e, conseqüentemente, venda de suas ações em bolsas de valores (Leite, 2002).

O planejamento sucessório é um período que envolve um trabalho detalhado e minucioso de toda a equipe familiar e empresarial. No planejamento, devem ser consideradas todas as partes que integram a empresa familiar, considerando também o preparo do sucedido e do sucessor. Nem sempre é

possível planejar conscientemente todo este processo, devido à disputa de poderes entre os membros da família que almejam assumir o controle decisório, bem com a dificuldade do sucedido em aposentar-se.

### **3.7.2 A transferência do controle decisório no processo sucessório**

A disputa e o conflito de interesses permeiam o processo de sucessão, uma vez que envolvem a disputa pelo controle de decisões, que implica na redistribuição acionária e na escolha do substituto do fundador, considerando a posição que esta pessoa ocupa na família e na empresa.

O poder é o meio pelo qual conflitos de interesses são resolvidos, pois ele determina quem consegue o quê, quando e como. Nas organizações, o poder vem sendo utilizado para explicar diversos desajustes organizacionais.

O poder é considerado um recurso, ou seja, é algo que alguém detém e é caracterizado por uma relação social, na qual existe algum tipo de dependência (Morgan, 1996). O poder pode estar relacionado com: a autoridade formal, o controle sobre recursos escassos, o uso da estrutura organizacional, o uso de regras e regulamentos, o controle do conhecimento e da informação, o controle de limites, a habilidade de lidar com incertezas, o controle de tecnologia, as alianças interpessoais, redes e controle da “organização informal”, o simbolismo e administração do significado, o sexo e a administração das relações entre sexos, os fatores estruturais que definem o estágio da ação e o poder que já se tem. O poder envolve a habilidade para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que, de outra forma, não poderia ser feita.

A empresa, de modo geral, é uma estrutura política, ou seja, ela só funciona enquanto distribui autoridade (poder de mandar e de influenciar). Ela é um palco para o exercício do poder (Lodi, 1998), na medida em que existem

interesses divergentes, podendo originar conflitos, os quais podem ser visíveis ou invisíveis, resolvidos ou não (Morgan, 1996).

As organizações são estruturas políticas constituídas pela distribuição de poder desigual entre as pessoas. A acumulação de poder pode ocorrer por meio do plano de carreira, em que, a cada época, se assume um cargo mais elevado dentro da organização.

Nas empresas familiares, a maior fonte de poder é a da autoridade formal. Neste caso, o poder é legitimado, fazendo com que a pessoa que o possui seja respeitada e conhecida entre aqueles com quem ela interage. O poder causado pela dependência de uma autoridade formal é percebido quando alguém tem direito de mandar em alguma área da vida humana ou quando aquele que é mandado considera como dever obedecer (Morgan, 1996).

O realojamento e a redistribuição do poder dentro da empresa são resultado do processo sucessório, ou seja, é quando o sucedido transfere a liderança e o controle das decisões empresariais para um novo líder (Lodi, 1998).

No entanto, existem três critérios a serem considerados antes mesmo de efetivar a transferência do controle decisório. O primeiro refere-se ao poder exercido pelo fundador, uma vez que é detentor da posição acionária majoritária determinada por valores racionais e afetivos. Assim, é considerado como uma pessoa detentora da verdade ou da melhor idéia. As pessoas que o cercam são aquelas que ganharam a sua confiança e, mesmo não sendo detentores de habilidades, permanecem no cargo por muito tempo. O segundo critério diz respeito à disputa de poder entre irmãos ou parentes, gerando as primeiras desavenças no cenário familiar e organizacional. São disputas que envolvem decisões relacionadas com a carreira profissional até a escolha do sucessor. Vale lembrar que existem famílias em que não há uma rivalidade negativa entre os irmãos, ou seja, existe concordância de papéis entre os irmãos, minimizando as



disputas de poderes. O terceiro refere-se a definição da carreira dos filhos, pois a tendência natural é pressionar o filho para escolher a mesma carreira do pai e que, preferencialmente, o segundo parta do ponto em que o primeiro parou, simbolizando a busca pela perpetuidade familiar e demonstrando o poder de decisão do pai sobre o filho (Grzybovski, 2002b).

Existem famílias em que prevalece o bom relacionamento entre seus integrantes em relação às idéias semelhantes e à cooperação, proporcionando um bom desenvolvimento empresarial por meio do trabalho em equipe e diminuindo a disputa pelo poder (Longenecker et al., 1997).

A disputa entre irmãos ocorre quando existe discórdia sobre a política empresarial e/ou sobre a posição (cargo) de cada membro dentro do negócio. Foi evidenciado empiricamente que este tipo de disputa é intensificado quando os filhos começam a se casar, pois novas pessoas passam a fazer parte da família, as quais estão embasadas por valores diferentes, proporcionando o aumento do conflito (Leite, 2002).

Quanto mais se intensificam as disputas familiares, mais complexo torna-se o processo de sucessão. Grzybovski (2002b) enfatiza que o conflito familiar pode dificultar o processo sucessório em alguns casos, enquanto em outros pode desenvolver-se mais harmoniosamente. Nesse sentido, o momento do sucessor afastar-se da empresa e começar a delegar funções aos membros familiares vem facilitar determinados tipos de conflitos. Pois, um processo de sucessão só se consolida integralmente quando o fundador concede espaço para a geração futura agir, sem, no entanto, abandoná-la de forma abrupta.

A disputa pelo poder decisório é intensificada quando existe um dilema entre a permanência do fundador e a entrada de um novo líder, pois cria-se a expectativa da transferência de liderança sem, no entanto, efetivá-la. Nesse sentido, Lodi (1998) afirma que a arte de aposentar-se é parte da arte de envelhecer, e esta é uma parte da arte de viver e de morrer. Nesta fase, o

sucedido começa a ter outras preocupações que antes não eram consideradas relevantes, volta-se para atividades artísticas, culturais e religiosas, para a dedicação a outros tipos de empreendimentos, começando a afastar-se do dia-a-dia operacional da empresa.

O afastamento do fundador do cotidiano empresarial não significa necessariamente aposentar-se, tornar-se inativo, desocupado, inútil, mas deixar alguém em seu lugar na operação dos negócios. É a entrada em uma nova fase da vida, em que o fundador volta o seu interesse e sua energia para horizontes de cunho pessoal (Lodi, 1989).

A transmissão da história da empresa para o novo líder facilita o afastamento do fundador, pois os valores e crenças idealizados por ele serão preservados e perpetuados ao longo da história empresarial. Assim, sente-se seguro em deixar a empresa (Grzybovski, 2002a).

Contudo, esta nova fase da vida do fundador é sintetizada pela diferença entre o velho líder integrado e o desesperado (Lodi, 1989), em que o primeiro é representado por uma pessoa que faz um balanço de sua vida e conclui que o que fez valeu a pena. Esta sensação permite ao velho líder encontrar uma identidade em sua vida, uma nova vocação, pois descobre um sentido de longo prazo para a vida. O velho líder desesperado é um problema, pois sente a limitação física como uma ameaça e reconhece que os anos estão agora contando contra o tempo; volta-se sobre a vida e não vê sentido em nada; voltando aos seus vinte anos, idealiza um personagem postiço que representa uma falsa identidade. Enfim, o que define o sentido da velhice é o sentido atribuído pelos seres humanos à existência, é o seu sistema global de valores.

Um processo de sucessão pode significar um bom relacionamento entre os membros da família, no sentido de um cooperar com o outro. No entanto, a disputa pelo poder decisório pode desestruturar a relação entre os membros familiares, dificultando o afastamento do fundador, no momento adequado.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 As representações sociais como um tipo de pesquisa

O presente estudo é uma pesquisa qualitativa de origem fenomenológica, especificamente um estudo de caso, no qual procurou-se conhecer em profundidade as representações sociais envolvidas no processo de sucessão de uma empresa familiar.

#### 4.1.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa qualitativa foi a escolhida para este estudo, pois está embasada em pressupostos fenomenológicos, em que o estudo de caso possibilita a investigação em profundidade de uma parte da realidade social.

Em se tratando de pesquisa qualitativa, *“a sociedade é uma ordem criada ou realizada pela própria capacidade dos seus membros. Além de ser o resultado de numerosas oportunidades de interação, desenvolvidas por atores que interpretam e atribuem significados ao contexto social no qual eles se encontram, escolhendo adequadamente o curso de ação”* (Alencar, 1999). É neste contexto que a pesquisa qualitativa ganha espaço e se consolida no mundo de hoje, uma vez que se torna necessário explorar elementos implícitos aos fatos.

Na investigação qualitativa o mundo é examinado a partir do pressuposto de que nada é trivial, tudo tem potencial para constituir uma pista que permita estabelecer uma compreensão clara com o objeto em estudo (Bogdan & Bikken, 1994).

No entanto, ao começar a investigar qualquer fenômeno, é necessário estruturar os fundamentos teóricos que possibilitaram a origem da pesquisa, bem como os possíveis métodos de análises.

Neste estudo optou-se pela fenomenologia por possibilitar compreender o significado que os acontecimentos e interações têm para pessoas, em situações particulares (Bogdan & Bikken, 1994).

A fenomenologia enfatiza o qualitativo, ou seja, aquilo que faz sentido para o sujeito em relação ao fenômeno analisado, tal como percebido e manifestado pela linguagem; ela valoriza aquilo que é significativo ou relevante no contexto em que a percepção e a manifestação ocorrem.

A investigação fenomenológica não se reduz à descrição. Ela trabalha com os dados fornecidos pela descrição e vai além, analisando-os e interpretando-os. A fenomenologia busca transcender a descrição, ou seja, formar ou construir redes<sup>1</sup> de significados (Bicudo, 2000).

A fenomenologia e a teoria das representações sociais compartilham dos mesmos pressupostos ontológicos sobre a realidade, incluindo, por exemplo, a interdependência entre pensar e falar (Moscovici, 2000), viabilizando o desenvolvimento deste estudo em profundidade, realizado sob a forma de estudo de caso.

O estudo de caso é utilizado em pesquisas qualitativas por possibilitar a compreensão em profundidade do fato analisado, além de buscar compreender os significados que os indivíduos atribuem às suas ações e às ações de outros atores (Alencar, 1999).

O propósito fundamental de um estudo de caso é analisar intensivamente uma dada unidade social, que pode ser, por exemplo, uma empresa ou uma

---

<sup>1</sup> *redes entendidas como interligações de categorias, mostrando o próprio tecido dos sentidos percebidos e dos significados atribuídos. Não indicam ordem lógica, nem hierárquica de valores. Podem ser interpretadas a partir de qualquer ponto, porém, este nunca é isolado, mas parte constituinte da rede (Kluth, citado por Bicudo, 2000).*

fábrica (Godoy, 1995b). O estudo de caso vem sendo amplamente utilizado como tipo de pesquisa por ser *“uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utilizam múltiplas fontes de evidência”* (Yin, 1994).

As vantagens apresentadas pelo estudo de caso relacionam-se à possibilidade de aprofundamento, pois todos os recursos são concentrados no caso estudado. Ele permite a adaptação dos instrumentos de coletas de dados, possibilitando modificar abordagens para explorar elementos imprevistos e a precisão de detalhes, a fim de construir uma compreensão do caso que leve em conta todo um contexto (Laville & Dionne, 1999). Godoy (1995a) complementa que o estudo de caso possibilita constante descoberta, pois a realidade é sempre muito complexa.

No entanto, o estudo de caso apresenta algumas restrições, as quais estão relacionadas com o fato de não possibilitar conclusões generalizáveis; mesmo que o pesquisador queira escolher casos representativos de um conjunto, os que ele considera podem ser marginais (Laville & Dionne, 1999).

Para atingir os objetivos propostos por esta pesquisa, o estudo de caso é o que melhor se aplica, pois permite conhecer profundamente a unidade de análise, além de possibilitar trocas e adaptações teórico-metodológicas no decorrer do estudo.

Neste estudo ocorreram diversas adaptações, ou seja, a priori, pretendia-se conversar apenas com os membros da segunda geração e com o fundador. No decorrer do estudo, houve necessidade de entrevistar o herdeiro da terceira geração, atuante na empresa, bem como parte dos agregados (genros), a fim de compreender qual é a visão deles acerca de uma empresa familiar, do papel do fundador e do processo de sucessão.

#### **4.1.2 As representações sociais**

A vida em sociedade possibilita a história, já que ela não pertence apenas a uma geração e não se restringe aos que vivem nela. Assim, a realidade é plural onde a base é o diálogo; mesmo que o mundo seja um solo comum a todos os seres humanos, as posições dentro dele variam e nunca podem coincidir plenamente. As representações são sociais porque o indivíduo é um sujeito social e como tal elas são sempre atravessadas por conteúdos comuns a uma determinada formação social (Spink, 1995b).

A teoria das representações sociais foi escolhida para dar respaldo teórico-metodológico ao estudo, por possibilitar a compreensão do mundo subjetivo que cerca as organizações. Esta teoria pode ser vista como produto ou como processo. Como produto, as representações emergem como pensamento constituído ou campo estruturado, tentando depreender os elementos constitutivos das representações como as informações, imagens, opiniões e crenças. Como processo, elas emergem como pensamento constituinte ou núcleos estruturantes (Spink, 1995a e Souza Filho, 1995).

A realidade social a partir das representações sociais é criada quando o novo vem a ser incorporado ao universo consensual. Isto é possível por meio da tradição, da memória e do passado (Sá, 1995). A investigação e o conhecimento das representações sociais emergem por meio da fala e das atitudes dos indivíduos.

Contudo, para compreender a fala é necessário conhecer as relações sociais que ela expressa (Barkhitin, 1986 citado por Minayo, 1995), pois ela não é um ato isolado, mas um fragmento do pensamento inserido em determinado contexto.

A fala dos indivíduos é a principal agente formadora das representações sociais, pois, por ela, eles expressam sua visão de mundo e com isso o indivíduo é tanto um agente de mudança da sociedade como um produto criado por ela (Farr, 1995).

Os pesquisadores, de acordo com muitos autores (Borges, 1995; Minayo, 1995; Spink, 1995a, b e Jovchelovitch, 1995), afirmam que a palavra, a linguagem e os símbolos são os meios mais utilizados para desvendar o universo não familiar a eles.

Borges (1995) e Minayo (1995) argumentam que a palavra é o fenômeno ideológico por excelência e o modo mais puro e sensível de relação social, pois é uma forma de conhecimento social representando a realidade. A fala permite tanto representar um objeto ausente ou invisível, como evocar o passado ou o futuro. A linguagem reflete também os conteúdos inconscientes e conscientes, emocionais e racionais do ser humano, tornando-se, portanto, um rico objeto de estudo.

A fala é uma das formas de conhecer as representações sociais, embora possa ser apresentada como imagens, sistemas de referências, categorias e teorias, figuras ou símbolos que emergem da necessidade de transformar o que é estranho em algo familiar (Borges, 1995). As representações emergem por meio da comunicação e são expressas pelos ritos, mitos e símbolos, os quais dão sentido ao mundo intersubjetivo que é a procura de sentido e significado da existência humana (Jovchelovitch, 1995).

Toda representação é composta por figuras e expressões socializadas (Borges, 1995); desse modo, o entendimento do pensamento individual se enraíza no social e um modifica mutuamente o outro (Spink, 1995a).

Os símbolos são uma espécie de código universal que vem à tona a partir do plano imaginário e da estrutura do cotidiano (Mariotti, 1999). São definidos sob três aspectos: os verbais, os comportamentais e os físicos. Os

símbolos verbais são formas lingüísticas com conteúdo simbólico; podem ou não ser verdadeiros, o que importa é que dão sentido à realidade (Tavares, 1993). Os símbolos comportamentais, para Machado (1998) e Schultz (1994), compreendem ações que são descritas por significados. Os símbolos físicos, para Schultz (1994), são objetos associados a significados pelos membros organizacionais, como, por exemplo, a arquitetura organizacional, a disposição física dos membros.

As representações sociais possibilitam a compreensão do universo simbólico, pois visa entender o significado da fala dos sujeitos dentro de um determinado contexto, por isso foi escolhida para dar respaldo teórico-metodológico a este estudo.

## **4.2 Objeto de estudo**

A empresa estudada atua no ramo de transporte de cargas e está localizada no sul de Minas Gerais. Em 2001, a empresa estava entre as 50 maiores do setor de transporte rodoviário de cargas do Brasil. Por motivo de sigilo, optou-se por omitir seu nome.

A empresa foi escolhida por ser de origem familiar e atuar há mais de 40 anos no setor de transporte. A administração da empresa é feita por membros pertencentes à segunda geração, embora já tenha ocorrido a entrada do primeiro membro da terceira geração. A empresa ainda não consolidou plenamente a sucessão da primeira para a segunda geração.

Assim, esta organização possibilita compreender empiricamente como a família e a empresa lidam com questões simbólicas referentes ao processo sucessório.



### 4.3 Técnicas de coletas de dados

Como técnicas de coletas de dados foram utilizadas a entrevista em profundidade, a observação não participante e a análise documental.

As entrevistas foram realizadas com o fundador, os sete membros da segunda geração, um membro da terceira geração que já trabalha na empresa e com dois agregados (genros), os quais também trabalham na empresa. Assim, foi possível compreender como ocorre a relação entre empresa e família e qual é o papel do fundador dentro do processo que envolve a sucessão.

Para estudar as representações sociais, Spink (1995a) enfatiza que existem vários tipos de técnicas, entre elas as verbais, as não verbais e a observação. As técnicas verbais são as mais utilizadas para desvendar as representações e são coletadas por meio de entrevista com roteiro mínimo e, quando trabalhada em grande amostra, são aplicados questionários. Neste estudo, utilizou-se das técnicas verbais, as quais foram coletadas por meio de entrevistas. As técnicas não verbais são semelhantes às associações livres em que, a partir de um pequeno número de palavras-estímulo, chega-se às representações. E a técnica da observação permite entender a gênese e a estrutura das representações sociais.

A entrevista é o método de coleta de informações mais utilizado em pesquisa social (Alencar, 1999 e Bogdan & Bikken, 1994), portanto, pode ser empregada como técnica principal de um estudo ou combinada com outras técnicas. Seu principal objetivo é a obtenção de informações junto ao entrevistado (Haguette, 1987), a fim de compreender toda a realidade investigada. Ela é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma idéia

sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo em análise (Bogdan & Bikken, 1994).

Nesta pesquisa foi utilizado um roteiro estruturado (Anexos 1, 2 e 3) para efetuar as entrevistas, o qual constitui uma relação de tópicos previamente estabelecidos de acordo com a problemática central do estudo, os quais foram cobertos durante a entrevista (Alencar, 1999 e Haguette, 1987).

As entrevistas demoraram, em média, sessenta minutos; no entanto, algumas foram curtas, durando trinta minutos, enquanto outras, extensas, com duração de até duas horas. As entrevistas foram realizadas num período de três meses; após este intervalo, a pesquisadora manteve contatos com a diretora administrativa, a fim de complementar as informações.

A finalidade do roteiro é guiar o pesquisador, evitando que tópicos relevantes deixem de ser abordados. No entanto, o momento e o modo como os tópicos transformam-se em questões dependem do desenrolar da entrevista.

A flexibilidade de um roteiro de entrevista relaciona-se a um contato mais íntimo entre o entrevistador e o entrevistado, favorecendo assim a exploração em profundidade de seus saberes, bem como de suas representações, crenças e valores (Laville & Dionne, 1999).

O roteiro de estudo é formado por cinco grupos de idéias centrais que são a história pessoal, a história da empresa, a relação entre a empresa e a família, a importância do fundador e o processo sucessório (Anexos, A, B, C e D). Todas entrevistas foram gravadas, possibilitando a compreensão detalhada da fala do entrevistado.

Para enriquecer e complementar o estudo, utilizou-se a observação não participante, feita durante as visitas à empresa e, nos momentos em que eram feitas as entrevistas, no entanto, não foi utilizado nenhum tipo de roteiro específico para efetuar a observação. Ela foi livre e, no momento em que se

percebia alguma relação entre o fato observado e o conjunto de elementos estudados, eram feitas as devidas anotações.

Para complementar a coleta de dados foram analisados documentos oficiais da empresa, a fim de captar informações adicionais sobre o processo de sucessão. O documento possibilita compreender uma ampla fonte de informações já existente (Laville & Dionne, 1999).

#### **4.4 Análise e interpretação dos dados**

Neste estudo foi utilizada a triangulação de técnica de análise de dados para possibilitar resultados mais elaborados e profundos (Alencar, 1999). Portanto, foi feito um “mix” entre a análise do discurso, a análise das representações sociais e a formação de redes de significados, com o intuito de identificar as representações e o sentido do processo de sucessão vivenciado por esta empresa.

A análise dos dados foi feita com base na análise do discurso dos entrevistados, a partir da qual foram criadas redes de significados e sínteses coletivas dos temas trabalhados.

A análise do discurso é uma estratégia de pesquisa que possui múltiplas abordagens, as quais dependem das características do material trabalhado e dos objetivos pretendidos com a pesquisa (Cabral, 1999). O foco de interesse é a construção de procedimentos capazes de transportar o olhar do leitor a compreensões menos óbvias, mas profundas, por meio da desconstrução do literal, do imediato.

Para Ballalai (citado por Cabral, 1999), a análise do discurso é capaz de desvendar os mistérios da linguagem, rompendo a opacidade das palavras e das frases, desvelando os segredos subentendidos, penetrando no implícito do dito. Ela permite compreender os sentidos múltiplos criados por meio da complexa

trama de atores, no caso estudado são os membros que compõem as diversas gerações da empresa familiar.

Para Spink (1995b), ao desvendar as teorias implícitas, devem ser levadas em consideração cinco etapas: 1) a transcrição da entrevista; 2) a leitura flutuante do material, intercalando a escuta do material gravado com a leitura do material transcrito, com o intuito de emergir temas relacionados ao contexto de análise; é importante considerar a variação, ou seja, versões contraditórias que emergem no discurso; detalhes sutis como o silêncio, hesitações e a retórica com o intuito de perceber a forma de argumentação dos fatos; 3) retorno aos objetivos da pesquisa e definição clara do objeto da representação, pois os discursos são complexos e nele estão presentes teorias múltiplas; 4) construção de mapas com o intuito de transcrever toda a entrevista, respeitando a ordem do discurso; com ele torna-se fácil analisar a variedade de idéias e imagens presentes em uma única dimensão.

Este estudo procurou mesclar os procedimentos apresentados por Spink, além de criar redes de significados, a partir do conjunto de temas apresentados. A formação de redes de significados não é muito diferente do procedimento apresentado por Spink, porém, o objeto principal de análise não é mais o discurso, mas sim expressões.

A rede de significados descreve o significado geral dos conteúdos empíricos e constrói um sistema comum de combinações dos significados universais (Bicudo, 2000), buscando conseguir tantas representações quanto possível do significado atribuído ao fenômeno.

As análises foram estruturadas em partes. Em um primeiro momento, reescreveu-se e recontou-se a história oral transmitida pelos membros entrevistados, uma vez que ainda não existia nenhum relato escrito sobre a empresa. Esta história foi contada a partir de critérios apontados por Gersik et al. (1997), no entanto, incorporou-se uma fase ao modelo proposto pelo autor. A

partir da história da empresa, procurou-se identificar as representações sociais e os significados para os membros da família frente aos mais diversos assuntos, os quais estão relacionados com a empresa familiar, com o papel do fundador e com a sucessão. O papel do fundador para os membros das gerações posteriores e para a gestão empresarial é de orientador e condutor, na medida em que mostra alternativas para a ação. Foram identificadas as representações em torno da família e da empresa por meio da análise destas instituições em relação às questões pessoais e profissionais, buscando apresentar, em forma de rede, o significado para os membros da empresa-família sobre a instituição empresa familiar, a fim de compreender como é feita a separação entre elas. Foram detectadas as vantagens e desvantagens de se trabalhar em uma empresa familiar, além de compreender o significado do sucesso empresarial, dos princípios empresariais e dos desafios futuros que poderão ser enfrentados pela organização, os quais envolvem elementos relacionados com a família e com a empresa. A sucessão é conduzida por significados e sentidos em torno de regras, do planejamento de entrada de novos membros e da escolha de um possível sucessor de modo reflexivo e não prático, ou seja, o que existe é apenas o pensamento não formalizado. Assim, foram analisados os resultados apresentados neste estudo, com base no quadro teórico.

Contudo, as questões que deram origem às representações apresentadas neste estudo foram argüidas sem estrutura predefinida; assim, formaram-se a partir do conjunto de respostas apanhadas. Para a questão que aborda “princípios da empresa” só foram encontradas representações em relação a empresa, à família e aos clientes, não sendo abordados pelos membros entrevistados princípios com relação ao mercado e aos fornecedores. Pode-se dizer que esta é uma das limitações da pesquisa qualitativa, pois o mais importante é a fala do entrevistado, em detrimento de uma estrutura de questionário rigidamente sólida.

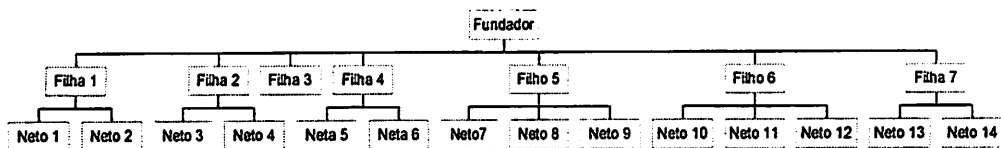
## 5 RECONTANDO A HISTÓRIA DA EMPRESA

A empresa estudada tem 44 anos de existência e, atualmente, é administrada por três filhos do fundador. Para compreender a evolução histórica da empresa buscou-se conhecer um pouco do seu funcionamento atual, bem como a história familiar e organizacional.

### 5.1 Caracterização da empresa

A caracterização da empresa, nos dias atuais, visa contextualizar como o controle decisório é distribuído entre os filhos, agregados e netos que participam ou não da gestão, além de informar sobre a distribuição acionária. Alguns aspectos relacionados com a família também serão considerados, na medida em que influenciam o cotidiano empresarial.

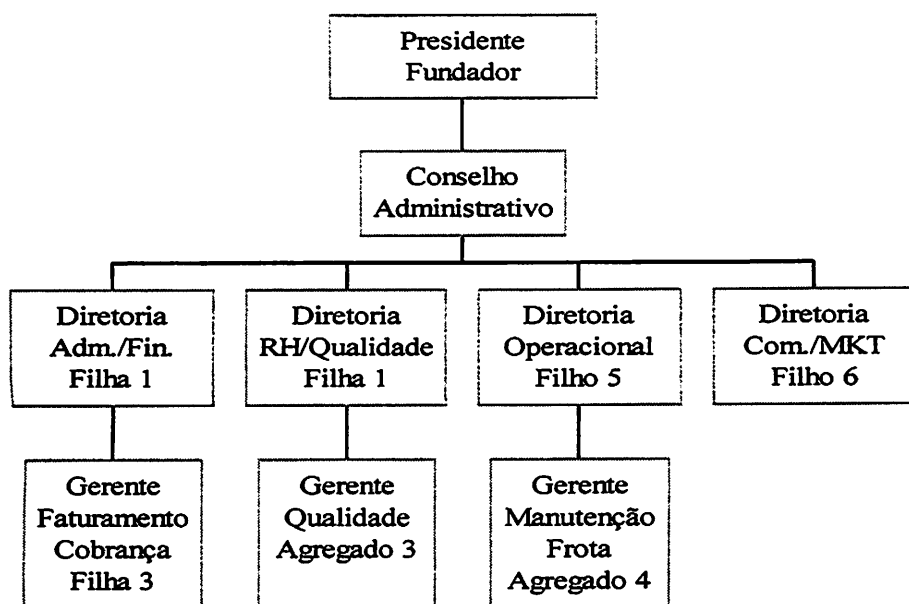
A família é composta por sete irmãos, sendo dois homens e cinco mulheres. A filha mais velha conduziu a empresa, junto com o seu pai, durante muitos anos, pois, após ela, nasceram três mulheres que não se interessaram pelo negócio. Seus dois irmãos têm uma diferença de idade de dez anos em relação a ela. Esta diferença permitiu que, durante vinte e três anos, a filha mais velha e seu pai controlassem todas as decisões empresariais. O fundador controlou e dirigiu a empresa sem o auxílio dos filhos durante 11 anos. A terceira geração é formada por quatorze netos do fundador. Na Figura 3 pode ser observado o genograma da família, considerando as três gerações que a compõem.



**FIGURA 3** Genograma da família

Fonte: Dados da pesquisa (2003)

A composição societária é formada por todos os filhos, sendo uma parte destinada ao pai. Verificou-se que a maior parte acionária pertence à filha mais velha (24%), seguida por 20% que se refere à parte de cada um dos dois filhos homens, seguida por 8% para cada uma das quatro filhas e, por último, o pai, com 4%. Por meio desta divisão societária verifica-se que as mulheres têm maior controle acionário, pois concentram, juntas, 56% das ações. No entanto, o poder decisório está concentrado nos homens, apesar de serem minoria. Essa constatação foi possível por meio da observação não participante em situações de tomada de decisão gerencial. Os filhos membros da diretoria têm o mesmo direito a voto, independente de gênero ou idade. No entanto, os agregados que trabalham na empresa não têm poder de decisão, embora ocupem cargos de confiança (Figura 4).



**FIGURA 4** Organograma da empresa, considerando apenas a função dos membros da família.

Fonte: Dados da empresa (2003)

Conforme pode ser observado no Quadro 1, o grau de escolaridade do membro da primeira geração (fundador) é o ensino fundamental incompleto, enquanto que a dos membros da segunda geração é o ensino médio completo, tendo alguns deles iniciado o ensino superior, porém apenas um o concluiu; o membro da terceira geração já possui o ensino superior completo. Verifica-se que não só a empresa evolui ao longo do tempo, como também o grau de instrução da família, considerando a valor enfatizado à educação.

Os membros da família que trabalham na empresa não tiveram experiência de trabalho em outro local, impedindo que tivessem experiências profissionais anteriores. Apenas dois agregados trabalham na empresa, pois foram convidados pelo fundador a fazer parte da mesma.



**QUADRO 1** Descrição genérica dos membros que compõem a família e a empresa.

Caracterização	Filha 7	Neto 3	Filha 1	Filho 6	Filho 7	Filha 2	Filha 4	Filha 3	Fun dador
Idade	29	23	46	35	36	44	38	40	73
Escolaridade	ESI	ESC	ESC	EM	EM	EM	ESI	ESI	EFI
Profissão	Empr	Adm	Empr	Empr	Empr	Empr	Com	Empr	Empr
% societária	8%	0%	24%	20%	20%	8%	8%	8%	4%
Vinculo com empresa	Nenh	AF	DAF	DC	DO	Nenh	Nenh	GF	DP
Geração	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>
Nº filhos	2	-	2	3	3	2	2	-	7
Agregado na empresa	-	-	-	-	-	-	1	1	-
Trabalha na empresa	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Tempo de atuação	6	1 a 2	33	22	23	-	-	10	44
Experiência Profissional	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim

Legenda: (ES) ensino superior; (ESI) ensino superior incompleto; (ESC) ensino superior completo; (EM) ensino médio; (EF) educação infantil; (Empr) empresário; (Adm) administrador (Com) comerciante; (Nenh) nenhum; (AF) administrador da fazenda; (DAF) diretor administrativo e financeiro; (DC) diretor comercial; (DO) diretor operacional; (GF) gerente financeiro; (DP) diretor presidente.

Fonte: Dados da pesquisa (2003)

A partir desta caracterização empresarial, buscou-se resgatar a história oral da empresa, transmitida pelos filhos, neto, agregados (genros) funcionários e filhas não funcionárias, possibilitando sintetizá-la em cinco fases.

## 5.2 A história empresarial

A história da empresa foi dividida em cinco fases, de acordo com as terminologias apresentadas por Gersick et al. (1997). No entanto, a primeira fase

é incorporada ao modelo, pois estes autores não consideram uma fase que anteceda àquela denominada por “a jovem família empresária”.

A primeira fase foi denominada por “gestação” e está intimamente relacionada com a história de vida do fundador, durante os primeiros anos, pois a empresa representa o sonho idealizado do fundador.

### 5.2.1 Fase 1: Gestação (1959-1960)

*“Então compramos o primeiro caminhão. Eu mexia com uns outros negócios e não pensava em caminhão. Aí, depois que nós compramos o caminhão, eu tinha que viajar e foi desde o primeiro dia que eu comecei a viajar”* (Relato de entrevista - 1).

Foi partir da compra de um caminhão que a empresa se iniciou, a partir de investimentos e apoio entre indivíduos empreendedores, os quais buscavam novas conquistas. Possuir a própria empresa era o sonho deste fundador desde o tempo de menino, mesmo sabendo que teria que lutar muito por este sonho, pois sua situação financeira era o limitante.

*“Quando a gente era jovem, eu falo assim, a gente tinha uma turminha de farrá, de baile, então tinha essa idéia de caminhão. As coisas da vida têm uma história interessante. Então, eu tinha uma turminha de colegas que toda vez que passava um caminhão carregado eu dizia assim ‘o, a minha paixão é isso’ e isso foi uns dez anos antes de começar a mexer com transporte”* (Relato de entrevista - 1).

A empresa foi, então, adquirida em 20 de outubro de 1959, pelo atual fundador e seu cunhado. O fundador havia acabado de pedir demissão de seu último emprego e estava otimista em subir suficientemente rápido na vida. Assim, juntou suas economias e comprou a empresa, que naquela época já existia.

Durante o primeiro ano de vida da empresa, a distribuição de cargas era efetuada com apenas um caminhão. Os proprietários eram gerentes,

comerciantes, motoristas, carregadores, cobradores, ou seja, existia uma sobrecarga de atividades considerando o pequeno porte da empresa. Nesta fase, a área de atuação da transportadora era local, ou seja, transportava-se calcário apenas de uma cidade do interior para uma capital. A política adotada pelos dirigentes era a de que os caminhões não poderiam retornar vazios da capital, para não encarecer o custo do transporte. Com isso, os dirigentes traziam mercadorias (da capital) para serem vendidas no comércio local, entre elas, banha, farelo de milho, farinha de trigo, entre outros produtos. A empresa de transporte funcionava como intermediária na comercialização de produtos, pois era responsável por 80% da comercialização realizada na cidade do interior.

*“Quando nós começamos a viajar, a gente levava calcário e pedra, sempre do interior. E na volta, a gente comprava ração, banha, arroz, feijão, farinha. A banha foi o maior negócio que fizemos”* (Relato de entrevista - 1).

Desde o início a família, por meio do fundador, dedicou-se ao setor de transporte. A empresa permaneceu nas mãos destes sócios durante o período de um ano. Após esta data, um dos sócios, que hoje é considerado o fundador, adquiriu a parte do seu cunhado.

*“Depois de um ano, eu desmanchei a sociedade com o meu cunhado. Nós nos desentendíamos no trabalho. Ele controlava tudo, era super organizado. E, para mim, aquela organização não servia, eu queria que o meu dinheiro fizesse produzir dinheiro. Então, a minha idéia sempre foi conquista e isso vem até hoje”* (Relato de entrevista - 1).

A dissolução da sociedade caracterizou o fim do primeiro período de vida da empresa. O término da sociedade ampliou o horizonte organizacional, iniciando uma nova fase, dirigida pelo fundador ou proprietário controlador.

## 5.2.2 Fase 2: A jovem família (1961-1970)

*“A empresa era só eu, eu tinha apenas um funcionário”* (Relato de entrevista - 1).

Nesta época, o controle da família, da propriedade e da empresa concentrava-se nas mãos do fundador. Ele tinha idade inferior a quarenta anos e seus filhos estavam na infância.

Durante este período, permaneceu a sobreposição de tarefas, pois o fundador era quem executava todas elas, caracterizando um sistema de tomada de decisões centrado em sua figura. Contudo, o estabelecimento de um bom relacionamento do fundador entre a empresa e a família é conveniente, pois, precisa cuidar dos negócios e educar os filhos para que possam, no futuro, dar continuidade à empresa.

*“Era eu que carregava, que consertava (que consertava não, a oficina que conserta, eu nunca pus a mão em nada), eu que viajava, eu que descarregava. Eu falo que até certa época era tudo no rolo. Então, eu carregava, viajava, descarregava, comprava mercadoria, carregava o caminhão, viajava de novo, entregava, recebi e pagava”* (Relato de entrevista - 1).

A empresa foi registrada em 1966 e isto ampliou o seu raio de atuação; de basicamente local, passou-se para várias cidades do interior e para duas capitais, além de uma outra cidade de grande porte.

A ampliação da área de atuação significou a abertura de uma filial, localizada em um estado diferente do da matriz. Com isso, novos caminhões foram comprados, a fim de possibilitar atender a um número maior de cidades, ampliando a frota para quatro caminhões.

Naquela época, as estruturas organizacionais eram mínimas e informais; os procedimentos, quando necessários, eram modificados. A empresa operava em um pequeno escritório e o poder decisório estava centrado no fundador.

Os produtos transportados eram o calcário, que ia do interior para a capital e a comercialização de diversos produtos provenientes da carga que retornava da capital para o interior.

*“A carga pesada que eu falo, da capital para cá, é arroz, feijão, banha, trigo, ração, farelo de milho. Do interior para a capital era só calcário”* (Relato de entrevista - 1).

Questões referentes ao processo sucessório não existiam, pois a empresa era baseada no fundador e não tinha a presença de nenhum membro da segunda geração.

Os principais desafios vivenciados pela empresa neste período concentravam-se em tornar o empreendimento viável e adquirir solidez financeira, com a finalidade de permitir sua ampliação. Contudo, no final do período, a empresa enfrentou problemas financeiros, fazendo o fundador buscar auxílio junto à filha mais velha, na época com treze anos de idade, iniciando a sua participação na organização.

### **5.2.3 Fase 3: A entrada na empresa familiar (1971-1985)**

O fundador estava na meia idade e os filhos entre o início da adolescência e os vinte anos de idade. Nesta fase, o líder começou a preocupar-se em posicionar seus filhos na empresa.

*“Depois, a minha filha mais velha, a partir de certo período, começou a me ajudar. Mas, antes, era eu e mais eu”* (Relato de entrevista - 1).

A filha mais velha começou a fazer parte da empresa, desempenhando progressivamente algum tipo de papel, mesmo que no início tenha sido de forma incipiente.

O período iniciou-se com dificuldades financeiras relacionadas com negócios mal resolvidos na fase anterior, pois a empresa atuava em forma de

holding, ou seja, eram realizados vários tipos de negócios, os quais prejudicavam o crescimento da empresa.

*“Em 1973, foi uma guinada. Eu tinha uma indústria de cal e eu estava quebrado, porque eu mantinha tudo lá. Eu vivia dentro de caminhão e não dava para fiscalizar a empresa porque nessa época, Deus me perdoa, eu estava muito apertado de dinheiro, eu não conseguia fazer para segunda-feira. Eu vendi a indústria e me reestruturei. Logo depois, já estava com 12 caminhões”* (Relato de entrevista - 1).

A entrada da filha mais velha coincidiu com o período turbulento vivenciado pela organização e significou a redefinição da empresa por meio de novas regras, as quais estavam relacionadas com a instituição de ordem e organização, visto que a mesma precisava reestruturar-se financeiramente.

*“Sinceramente, os meus negócios eram muito desorganizados, não tinha nada de controle. A parte financeira, não lembro quando minha filha mais velha entrou para empresa, só sei que foi ela começou a organizar”* (Relato de entrevista - 1).

Para superar o momento de crise, o fundador e a filha mais velha optaram por retrair o crescimento da empresa, o qual foi condicionado pela venda de alguns caminhões da frota e do empreendimento paralelo.

Passados dois anos, a empresa voltou a se reestruturar, coincidindo com a mudança de sede para um espaço maior.

*“Em 1974, fiquei pensando no que ia fazer. Comprei um caminhão e logo no início de 1975 comprei outro caminhão. Então eu voltei toda aquela empolgação de antes. Com garra, por causa da situação, estava tudo zerado, estava começando tudo de novo. Era bom demais. De 1975 para cá que eu dei uma nova guinada, e aí teve o ano de 1979, uma época muito boa”* (Relato de entrevista - 1).

A entrada dos dois filhos homens ocorreu no final do período e da mesma maneira que aconteceu com a filha mais velha, ou seja, no início executavam serviços bancários, de cobrador, de organizador de conhecimento.

Somente na próxima fase, os filhos homens passaram a exercer cargos mais elevados na empresa.

O número de funcionários era reduzido, pois o crescimento era lento e gradual. No entanto, a área de atuação já era regional, pois houve a ampliação de uma para duas filiais, em capitais de estados distintos.

O tipo de serviço permanecia sendo o transporte de calcário do interior para as capitais em grande escala, pequenas quantidades de carga fracionada operando nos dois sentidos e a comercialização de produtos em cidades do interior. Neste período, o faturamento da empresa estava concentrado em poucas instituições. Este fato intensificava possíveis problemas financeiros, visto que qualquer desajuste entre as partes poderia comprometer os lucros financeiros.

*“Ai, eu comecei a trabalhar com a Empresa X e já tive um aumento bem elevado. Só para você ter uma idéia, trabalhei com a Empresa X alguns anos; no último ano, no último mês, vamos supor em novembro, eu estava faturando 25, 30 milhões. No mês seguinte, o que eu faturei não chegou a 1 milhão, porque eu trabalhava com eles exclusivo. Entrou um irmão na diretoria e eles quiseram protegê-lo e eu não admiti. Então, foi um baque para mim. O movimento girava em torno daquilo. Mas o preço do meu frete era defasado, que eu levei aquele choque de momento. Só que poucos meses a frente eu já tinha conseguido recuperar, pois os créditos que eu recebia não davam para pagar as despesas” (Relato de entrevista - 1).*

A tomada de decisão ao longo do período foi centrada na figura do fundador. No entanto, o mesmo começava a repartir responsabilidades com a filha mais velha, pois era uma forma de iniciar o posicionamento de seus filhos na empresa. Esse período terminou no momento em que os filhos homens começaram a ter uma maior participação nas decisões administrativas introduzindo novas normas e regras.

#### 5.2.4 Fase 4: Trabalho conjunto (1986-1995)

Nessa época, o fundador estava com idade entre 50 e 65 anos e os filhos entre 20 e 40 anos. As ações da empresa foram divididas entre os irmãos, mas o controle efetivo continuava nas mãos do fundador.

*“Uma das maiores felicidades minhas é ver o sucesso comandado pelos meus filhos (lágrimas e emoção). O melhor de tudo é a base bem sólida, estruturada. E quando eu vejo meus filhos gerenciando a empresa em cima dessa base, uma coisa é certa, o sucesso... e isso para mim foi incrível...”* (Relato de entrevista - 1).

Nesta fase, a presença do fundador começou a diminuir lenta e progressivamente, por meio da tentativa de delegar poder aos filhos, visto o crescimento da empresa e, com isso, a necessidade de dividir tarefas e distribuir o poder de decisão.

Este período caracterizou-se pela tentativa de definição do papel dos sócios não funcionários, pois buscava-se uma unidade empresarial e não privilégios entre os ramos que detêm maiores poderes administrativos.

A gestão da empresa neste período era coordenada pela filha mais velha com o apoio dos dois filhos homens, enquanto o fundador ainda fazia parte do dia-a-dia operacional. Foi um período de cooperação entre as gerações, em que buscava-se uma administração positiva de conflitos, cujas divergências nem sempre geravam brigas, pois era possível administrar as duas gerações da família trabalhando em conjunto.

Os filhos homens começaram a ter um papel mais expressivo no cotidiano da empresa, ocasionado pela maturidade e pela participação efetiva nas decisões empresariais.

*“A maior felicidade minha é a vitória que os meninos me proporcionou, porque no início a empresa tinha a minha filha mais velha e eu. Mas,*



*com a ajuda deles, nós conseguimos uma grande arrancada. Eles trouxeram outras e outras firmas” (Relato de entrevista - 1).*

A empresa apresentava períodos de grandes conquistas. A assinatura de um contrato com um fabricante de autopeças foi o marco das grandes conquistas. Isto fez com que os dirigentes reposicionassem a forma de atuação da empresa no setor de autopeças, iniciando um processo de especialização no transporte de carga pesadas dentro do segmento. Uma das primeiras medidas foi a aquisição de um número maior de caminhões para que pudesse atender às expectativas da empresa contratante.

*“Esta parceria serviu para consolidar a empresa e também aperfeiçoar o trabalho de transporte na área automotiva”. (Relato de entrevista - 2)*

*“Este contrato deu um impulso muito grande para a gente crescer e crescemos muito. Foi onde mudamos o segmento de atuação, pois, antes, era só carga fracionada e depois direcionamos ainda mais para o ramo de autopeças. Com o crescimento abriu oportunidade para exploramos outros mercados” (Relato de entrevista - 6).*

Os dirigentes vivenciaram um período de crescimento empresarial, ocasionado pelo contrato efetivado com esta nova indústria, caracterizando um marco, pois até então o ramo de atuação era bem restrito. A partir deste contrato, novas oportunidades de negócio foram surgindo, possibilitando a ampliação e a conquista de novos mercados. Até o final do período, a indústria de autopeças era responsável por cerca de 70% do faturamento da transportadora estudada, caracterizando a concentração de receitas provenientes de uma única empresa.

*“Até 1996, a Empresa Y representava 75% do nosso faturamento. Ai nós tivemos como meta reverter esse número e hoje esta porcentagem já foi revertida, pois ela representa 20% do segmento autopeças. No entanto, este setor representa para a transportadora 70%, mas dividido entre vários clientes” (Relato de entrevista - 6).*

Esse crescimento foi evidenciado pela mudança de localização e pela ampliação da estrutura, pois os dirigentes buscaram um ponto comercial mais amplo e melhor localizado. Considerando que a empresa atuava no setor de transporte, buscou-se um local de fácil acesso às rodovias.

A área de atuação da transportadora começou a se expandir, a partir daí, repercutindo na ampliação de fronteiras e na busca de novos horizontes. Assim, de uma atuação regional ampliou-se para nacional, a qual se consolida na próxima fase.

Os produtos transportados pela empresa foram substituídos por outros. O transporte de calcário entrou em declínio, bem como a comercialização de produtos como a banha, farelo de milho, arroz e feijão. Assim, os dirigentes aprimoraram técnicas utilizadas no transporte de cargas pesadas, próprias para o segmento de autopeças, tintas, ferro e aço.

Esse período finalizou com a entrada de novos membros da família para a empresa. Aspectos relacionados ao processo de sucessão começaram a ser tratados, mas não formalmente.

#### **5.2.5 Fase 5: Passagem do bastão (1996-2003)**

*“Todos os assessores, meus filhos homens e minha filha mais velha foram melhorando todo o sistema e hoje o sistema nosso aqui, está quase tudo muito bem”* (Relato de entrevista - 1).

O fato marcante deste período foi a entrada de novos membros da família: dois agregados (genros), uma filha e um neto, para contribuírem com o crescimento e desenvolvimento da empresa.

Este período foi marcado por um grande desenvolvimento, tanto em termos estruturais como em termos de melhoria da prestação de serviços, pois a empresa tornou-se especialista (há mais de oito anos) no segmento de autopeças.

Na atualidade, cerca de 55% de seu faturamento estão relacionados com este tipo de transporte; no entanto, não existe dependência de uma única empresa.

Ocorreu um aumento estrutural da organização, ocasionado pela abertura de várias filiais que estão localizadas de norte a sul do país, em cidades como Varginha (MG), Pouso Alegre (MG), Timóteo (MG), Hortolândia (SP), Curitiba (PR), Recife (PE), Rio de Janeiro (RJ), Uberlândia (MG), Monte Alto (SP), Camaçari (BA), Gravataí (RS) e Atibaia (SP).

Atualmente, o ramo de atuação da empresa é o transporte de cargas, a logística, o fretamento e o turismo, a construção civil, a agropecuária, além de outras atividades. No setor de transporte de cargas, atua no segmento de autopeças, borracha, ferro e aço, pneus, cargas fracionadas, tintas, além de outros segmentos que representam uma menor margem de contribuição no faturamento empresarial.

A grande expansão da transportadora ocorreu nos dois últimos anos, a partir de 2001, visto que o faturamento e o número de funcionários duplicaram neste período, bem como o aumento do número da frota e de equipamentos de forma geral. Isso foi ocasionado pela conquista de novos mercados.

Assim, foram necessárias algumas medidas, as quais estão relacionadas com a adoção de práticas ligadas à profissionalização da administração. Entre elas destaca-se a divisão de tarefas entre os diretores, em que cada um passou a ser responsável por um setor da empresa, evitando a sobreposição de tarefas e caracterizando a divisão e distribuição do poder decisório. Isto antes não existia, pois era totalmente concentrado nas mãos do fundador. Nesse momento, ele desligou-se da empresa e transferiu o poder de decisão para os filhos (primeira para a segunda geração).

Buscou-se também adotar práticas relacionadas com a qualidade (implementação da ISO 9000) para possibilitar a certificação da empresa em relação à qualidade dos serviços prestados.

*“O que caracteriza a empresa nos dias de hoje é o nosso jeito de trabalho, que está vinculado com um jeito familiar condicionado pela postura e o estilo de vida do pai. É o nosso jeito carismático de lidar com as pessoas e, principalmente, a honestidade. Aqui na empresa existe um intercâmbio entre funcionários recém-contratados com a diretora” (Relato da entrevista - 2).*

A especialização da empresa no setor de autopeças foi condição chave para que a mesma pudesse continuar competitiva no mercado.

*“Trabalhar no segmento de autopeças significa ter know-how. Se você coletou determinada mercadoria de um fornecedor, tudo é urgente, porque hoje, com essa filosofia de não possuir mais estoque dentro das autopeças, o estoque está no fornecedor e a hora que fornecedor produziu está dentro do meu caminhão. Então, qualquer problema que aconteça, eu posso correr o risco de parar uma montadora porque meu caminhão tombou, quebrou. Então, eu tenho toda uma infra-estrutura para atender a todos os meus clientes” (Relato da entrevista - 6).*

Deve-se ressaltar que ainda não ocorreu plenamente a sucessão, pois o processo não está plenamente consolidado pelo fato do fundador não ter oficializado o realojamento e a redistribuição do poder decisório. Contudo, parte das decisões concentra-se nos três filhos que compõem o conselho diretor da empresa (filha mais velha e os dois filhos homens).

*“Há mais ou menos cinco anos a empresa vem enfrentando alguns problemas referentes a conflitos internos, os quais vêm surgindo principalmente pela presença mais constante dos filhos homens nas decisões empresariais. Anterior a este período, a empresa e a família viviam em mais harmonia” (Relato da entrevista - 2).*

A história é fator condicionante para compreender como os membros da família lidam com a instituição familiar e empresarial, bem como com o processo de sucessão, considerando que a figura e o papel do fundador são essenciais no desenrolar deste processo.

## 6 O PAPEL DO FUNDADOR NA GESTÃO DA EMPRESA

O fundador é fundamental na vida da empresa, pois vivenciou cada passo dessa história em termos de sucesso e fracasso. A sua figura influencia na cultura da organização por meio de crenças e regras utilizadas na tomada de decisão, além de valores que fazem parte da estrutura básica da empresa.

O fundador é o criador e idealizador do empreendimento, pois suas motivações o levaram a iniciar a empresa. As principais são o desejo de tornar-se proprietário-gerente, em vez de empregado e a vontade de encontrar uma oportunidade para explorá-la, com o intuito de tirar proveito de uma série de “bons acordos”.

Ele é considerado um empreendedor, pois vivenciou cada momento da vida empresarial, mesmo que as conquistas não fossem planejadas. É considerado, tanto na família como na empresa, um homem embasado por conceitos tradicionais de educação, os quais estão relacionados à valorização da antiguidade, em que a obediência e o respeito são essenciais. É uma pessoa com perfil carismático e empreendedor, o que condiz com o perfil dos grandes líderes que iniciam seus próprios negócios. Por outro lado, é trabalhador, honesto, amigo e disponível.

O fundador é um homem com postura severa e individualista, dificultando por muito tempo a delegação do controle decisório. Há seis anos, o controle da empresa passou a ser feito pelos três membros da segunda geração (filhos); no entanto, o fundador sente dificuldade em formalizar a estrutura organizacional.

Os laços afetivos entre o fundador, a família e a empresa são extremamente fortes, afetando comportamentos e decisões. Pois, seu jeito amigo e disponível é capaz de disseminar sua cultura, ou seja, valores, princípios e

atitudes que devem ser rigidamente seguidos, tanto pelos filhos e netos que trabalham na empresa, como por aqueles que não o fazem.

O controle decisório da empresa permaneceu, durante aproximadamente dezessete anos, nas mãos do fundador, cabendo a ele controlar as decisões operacionais e estratégicas da empresa e, como consequência, o controle das decisões familiares. Acredita-se que isso tenha ocorrido por ter sido um homem dedicado à empresa em fases iniciais do seu desenvolvimento tornando-se, com isso, um pai ausente. Com o passar do tempo, seus filhos começaram a ingressar na empresa e a dividir responsabilidades com o pai, e hoje mantêm o controle das decisões em suas mãos. Esta é uma característica que passou de pai para filhos, pois somente há aproximadamente seis anos o poder de decisão começou a ser distribuído entre os membros da segunda geração.

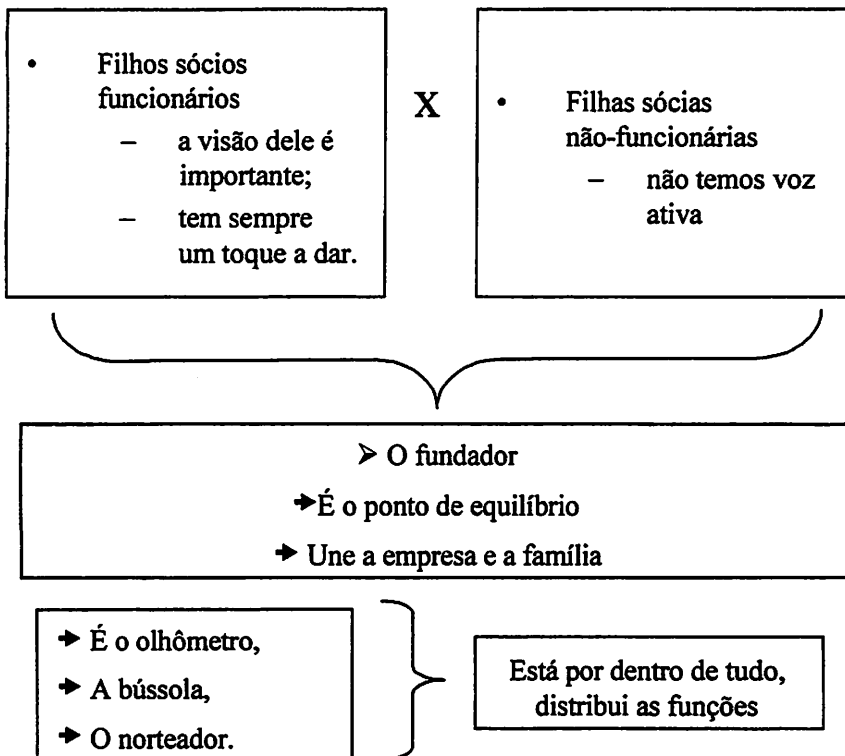
*“Para o pai delegar para a gente, ele demorou um pouco, mas acho que ele acertou o momento. Acho que ele segurou um pouco, mas, pelo menos, ele acertou, no caso nosso”* (Relato da entrevista - 7).

O controle das decisões operacionais e estratégicas envolve não só a dificuldade do pai em dividir como também a dificuldade dos filhos em distribuir responsabilidades com os demais funcionários da empresa. Pode-se dizer que isso está relacionado ao fato de os filhos utilizarem uma estrutura de “cubo e raios”, na qual eles permanecem no centro da roda, ou seja, atuam como intermediários em qualquer tipo de comunicação. Assim, existe receio, por parte dos membros da família, em delegar funções.

Por outro lado, o crescimento da empresa nos últimos anos justifica a permanência do controle de decisão nas mãos dos filhos diretores, devido à dificuldade de encontrar pessoas capazes a quem delegar o controle de decisão sobre determinadas tarefas. No entanto, esta característica começa a ser minimizada devido à necessidade de dividir tarefas.

*“Agora nós estamos delegando um pouco mais. Mas, em virtude do crescimento ter sido muito rápido, é difícil até de se delegar, pois, às vezes, você não tem a quem delegar com confiança” (Relato da entrevista - 7).*

O fundador é visto pelos membros da segunda e terceira gerações a partir de dois extremos (Figura 5). De um lado, os filhos sócios funcionários e de outro das filhas sócias não funcionárias.



**FIGURA 5** O papel do fundador para os membros da sociedade

Fonte: Dados da pesquisa (2003)

Percebe-se, na Figura 5, um distanciamento entre as filhas sócias não funcionárias e os filhos sócios funcionários. As primeiras consideram que possuem pouca “voz ativa” até mesmo para definir o papel do fundador para a empresa que, no caso, é pai delas. Por outro lado, os filhos, o neto e os agregados que participam do dia-a-dia da empresa o caracterizam como uma pessoa que tem sempre um “toque a dar” para que a transportadora cresça e se desenvolva. Contudo, a visão de mundo, de futuro e de negócio do fundador são importantes para possibilitar o crescimento da organizacional.

*“Eu vejo meus irmãos comentarem que o papai hoje não é tão presente. Mas eu vejo meus irmãos comentarem o tanto que ele é importante em qualquer momento. Eles falam assim: ‘o papai tem uma visão que é impressionante’; pode não estar ali presente, mas a hora que ele chega e sempre tem um toque e uma opinião para eles. Então, eu acho que em tudo eles tiram a opinião com o papai. Ele é a pessoa mais importante ali” (Relato da entrevista - 3).*

De maneira geral, o fundador, para os entrevistados, é o “ponto de equilíbrio”, ou seja, é a “peça” que mantém unidas a família e a empresa, pois está no centro das tomadas de decisões mais importantes destas duas instituições.

*“Ele faz falta aqui, pois é apaziguador, que consegue colocar ordem na casa e enxerga as coisas do lado humano; ele consegue colocar paz na família” (Relato da entrevista - 4).*

O fundador, como criador, é considerado como uma “bússola”, o “olhômetro”, o “norteador”, pois o seu comportamento determina as decisões e os valores da empresa. No âmbito da família, ou seja, enquanto o pai é “aquele que está por dentro de tudo que acontece”, é como se o papel de fundador se estendesse para a dimensão familiar, proporcionando-lhe o controle de todas as decisões também nesse âmbito.



*“Ele é o pivô. Eu costumo falar assim que o meu pai pode nem estar presente o tempo todo, mas o pouco que ele está é suficiente. Ele tem uma visão de cada parafuso que está fora do lugar. Apesar de sempre delegar funções específicas a cada um, nunca se omitiu de estar por dentro de tudo. Ele respeita qualquer idéia nova, no entanto, ele não perde o controle da situação”* (Relato da entrevista - 5).

*“Apesar do meu pai não estar no dia-a-dia da empresa, ele tem uma cabeça boa demais, tem uma boa visão de negócio. Então, meu pai ainda é aquela pessoa, e espero que seja por muito tempo, que na hora que você tem que decidir alguma coisa, você não precisa falar muito para ele ajudar a você a decidir. Portanto, o seu papel é muito importante”* (Relato da entrevista - 4).

*“A cada investimento que a gente faz, ele sempre aprova, sempre dá uma olhadinha. Ele não tem pessimismo... E isso para nós é fundamental, ter uma pessoa com a experiência dele, mesmo na idade dele, mesmo estando fazendo basicamente um papel de um olheiro, aqui dentro, é uma pessoa que dá força”* (Relato da entrevista - 7).

A Figura 5 explica esta discussão, pois mostra o papel do fundador segundo a ótica dos filhos sócios funcionários e das filhas sócias não funcionárias. Conforme pode ser observado, estas não conseguiram avaliar o papel do pai-fundador, embora façam uma associação entre as afirmações e percepções de seus irmãos, reafirmando aquilo que eles relatam sobre a personalidade do pai-fundador.

O fundador é considerado um mito no universo familiar e empresarial, o que torna o processo de sucessão mais complexo, em virtude da dificuldade em transmitir efetivamente o bastão, pois, como criador e idealizador da transportadora, seus princípios e valores repercutem nas relações familiares e empresariais.

## 7 A EMPRESA FAMILIAR CRESCENDO E EVOLUINDO

As empresas familiares são organizações em que os princípios e valores da família, por meio da figura do fundador, exercem grande influência, pois incorporam a cultura familiar ao “jeito de ser da empresa”.

Neste caso, não é possível desvincular a instituição família da instituição empresa, pois, apesar de serem espaços distintos, elas se misturam e se confundem ao longo de sua existência. Os princípios norteadores que proporcionaram o sucesso empresarial estão relacionados com os valores e a cultura familiar. O futuro é visto pelos entrevistados como uma projeção do presente e envolve aspectos não só econômico-financeiros como também afetivos.

### 7.1 A empresa e a família e suas relações

A empresa em análise representa o sonho de um operário em tornar-se proprietário-gerente em vez de permanecer toda a vida como empregado. Na medida em que este sonho se concretiza e a transportadora começa a apresentar sinais de sucesso, o fundador inicia um processo de envolvimento direto da família com seus negócios. Desde o início, o fundador sonha que o empreendimento se perpetue por gerações. Na medida em que os filhos crescem e o pai entra na fase de envelhecimento, aumenta o seu interesse de tornar seus filhos sócios participantes da organização.

*“Nós passamos uma fase que eu quis arrumar emprego para os meus filhos e para mim, e iniciei os meus filhos no negócio. Eles são jovens, com vontade de trabalhar, deixaram de estudar para me ajudar. Eu tenho que arrumar alguma coisa para eles, pois começaram a trabalhar*

*na hora certa. Querendo ou não, é uma forma de assegurá-los” (Relatos da entrevista - 1).*

Para os membros entrevistados, o conceito de empresa familiar é o de uma instituição em que o controle acionário e a gestão da empresa estão nas mãos da família, ou seja, é a família trabalhando em conjunto, em prol de um mesmo objetivo, visando à perpetuidade por gerações. Este conceito valida a posição da transportadora como empresa familiar, pois reflete conceitos encontrados na literatura.

Para os membros da família que trabalham na organização, ocorre uma sobreposição entre o que é empresa e o que é família, sendo difícil em determinados períodos fazer esta separação, pois há um entrelaçamento entre a vida afetiva e a profissional.

A empresa analisada é vista pelos entrevistados como um local de trabalho, portanto, o consenso de idéias e pensamentos deve prevalecer, embora seja necessário respeitar a posição hierárquica dos membros da família que trabalham nela. Isto significa que, na medida em que um filho ocupa um cargo mais alto, o seu posicionamento tende a prevalecer, pois a diferença hierárquica entre os filhos é respeitada. No âmbito familiar, as diferenças de pensamentos são permitidas desde que haja respeito mútuo entre os membros, pois ela é vista como um local de lazer.

No entanto, um dos grandes entraves dessa empresa familiar, na ótica dos entrevistados, é o conflito de idéias e de pensamentos, pois, na medida em que as pessoas crescem e amadurecem, tornam-se independentes e com idéias e pensamentos próprios, o que dificulta o consenso. Porém, como empresa, é fundamental a anulação das diferenças entre os membros, pois o consenso é fundamental por ser capaz de gerar harmonia. Por outro lado, como família, o conflito é possível e permitido, pois cada filho é um e tem seu valor próprio. No entanto, às vezes, “há um preço a se pagar” pela divergência de pensamento.

*“Na família você tem pessoas ali dentro que pensam muito diferente umas das outras. Então, eu posso gostar do amarelo enquanto a outra gosta muito do roxo. Quando isso se resume em nível familiar, eu gosto disso pronto e acabou, mas, na empresa... Eu gosto de amarelo e a outra gosta de roxo, então a gente vai ter que dar certo aí. Nem sempre isso é fácil. Eu acho que para dar certo a gente tem que respeitar a posição de cada um, dentro da empresa. E isso nem sempre é fácil não. Às vezes a gente sai um pouco aí nos puxões de cabelo, mas, pelo menos aqui dentro, a gente tem conseguido harmonia, por isso a gente respeita. A gente sai da empresa um é amigo do outro, mesmo onde a gente tem um pouco de divergência de pensamento, a gente acaba chegando em um consenso. Mesmo que a gente não aceite o ponto de vista do outro, eu acho que a gente respeita a posição hierárquica, na parte da empresa. Mas a gente sabe que aqui, pelo menos de cabeça, todos nós temos o mesmo nível”* (Relatos da entrevista - 4).

A principal vantagem de se trabalhar ou de se pertencer a esta empresa familiar (a propriedade do negócio) é, ao mesmo tempo, a principal desvantagem, conforme demonstrado na Quadro 2.

**QUADRO 2** Opinião dos entrevistados quanto às vantagens e desvantagens de se trabalhar em uma empresa familiar.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A propriedade do negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A propriedade do negócio</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O conhecimento de todo o processo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A propriedade pertence a muitas pessoas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A presença de um norteador para fortalecer o desempenho e o crescimento da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade excessiva dos membros diretores</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa (2003)

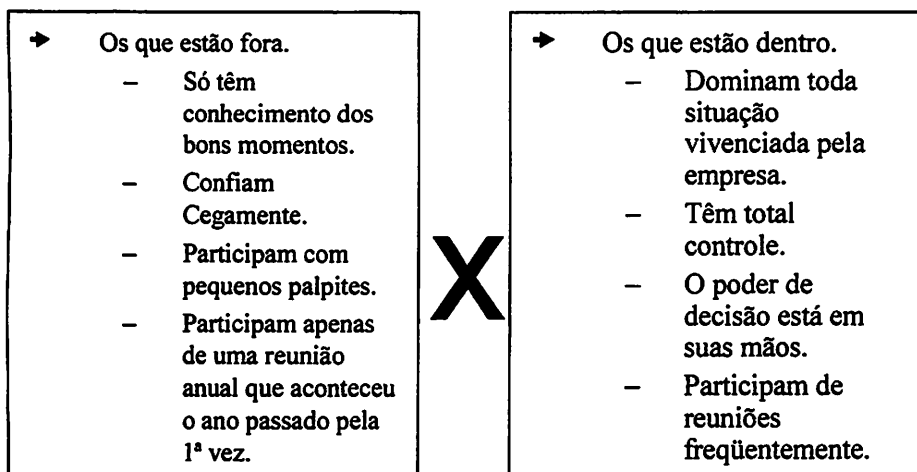
Por um lado, segundo os entrevistados, ter a propriedade do negócio é vantajoso, pois a pessoa tem domínio de todos os aspectos a ele relacionados e tem possibilidades de obter maiores lucros. Por outro lado, ter a propriedade do negócio carrega um significado negativo, pois representa uma total

responsabilidade sobre a firma, ou seja, domínio das receitas e despesas e com isso, nem sempre é possível ter tranquilidade.

Outra vantagem de se trabalhar em uma empresa familiar, onde o controle administrativo é feito por um(a) filho(a), ou um(a) neto(a) do fundador, é a possibilidade de ter o conhecimento de todos os processos empresariais. Como “proprietário do negócio”, a pessoa tem conhecimentos sobre comercialização, logística e administração financeira; é o lado racional e prático da empresa. Por outro lado, a presença de um “norteador”, no caso o fundador, é fundamental, pois fortalece o desempenho e o crescimento da empresa, na medida em que este indica o melhor caminho a seguir; é o lado afetivo e emocional.

As demais desvantagens são: a propriedade é de muitos e apenas quatro dos sete filhos do fundador trabalham na empresa, acarretando em maiores responsabilidades, pois precisam dedicar-se ao máximo para “dar conta do recado”, ou seja, não frustrar suas irmãs. Atualmente, essa desvantagem não gera problemas, pois a empresa vem apresentado lucro e crescimento. Caso a situação fosse inversa, não se sabe qual seria a reação das irmãs sócias não funcionárias, bem como dos agregados. Com isso, os filhos sócios funcionários sentem-se constantemente pressionados.

A relação dos membros entrevistados com a empresa e a família emergiu em dois grupos. Eles referem-se à separação entre os filhos sócios que trabalham na empresa e aqueles que não o fazem. Os primeiros são vistos pelos segundos como aqueles que “estão dentro” da empresa e os segundos são vistos por eles mesmos como aqueles que “estão fora” da empresa. Assim, em cada um dos grupos emergem formas próprias de pensamentos que estão sintetizadas na Figura 6.



**FIGURA 6** Formação de grupos de pensamentos diferentes

Fonte: Dados da pesquisa (2003)

Por meio das características apresentadas na Figura 6 identifica-se como é estabelecida a diferença entre os filhos sócios funcionários e as filhas que não são funcionárias. Em um extremo estão as filhas que não trabalham na empresa, porém, confiam nas diretrizes apontadas por seus irmãos e irmãs que controlam as decisões empresariais, pois não participam destas decisões (apenas recentemente seus irmãos sócios funcionários começaram a transmitir determinado tipo de informação para elas).

Percebe-se que isso está relacionado com o crescimento acentuado da empresa nos últimos dois anos, razão pela qual foi necessário um reposicionamento da diretoria em relação à distribuição de tarefas e de poder decisório dentro da empresa, bem como o início de um processo de profissionalização.

Nestas reuniões, as filhas sócias não funcionárias são informadas sobre a divisão acionária entre os membros que compõem a família. Apesar de ser uma divisão heterogênea, no contrato, atualmente, a distribuição de resultados entre

os filhos vem sendo efetuada de maneira homogênea e não obedecendo à porcentagem acionária. No entanto, esta prática será modificada nos próximos anos e a reunião é o momento de socializar as filhas sócias não funcionárias sobre as regras idealizadas pelos filhos sócios funcionários.

Esta empresa familiar representa a junção de interesses antagônicos na medida em que une a racionalidade com a subjetividade, o profissional com o familiar. Ela está estruturada por princípios que norteiam o sucesso adquirido ao longo dos anos, os quais orientam as decisões a serem tomadas no futuro.

## 7.2 Princípios norteadores da empresa

Cada organização é orientada e estruturada por princípios, os quais orientam o “jeito de ser” e a forma de agir de seus membros. Os valores e as regras institucionalizadas pelo fundador tornam-se princípios norteadores da empresa e da família.

Os princípios que orientam esta empresa foram identificados em três grupos que são: a empresa, a família e os clientes (Quadro 3)

**QUADRO 3** Princípios norteadores da empresa

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidade                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• conhecer limites</li> </ul> </li> <li>- Conhecimento do negócio:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrentes</li> <li>• Tendências mercado</li> <li>• Modernização</li> <li>• Fornecedores</li> </ul> </li> <li>- Ser competitivo                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter qualidade</li> <li>• Visão</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Família               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeito</li> <li>- Integridade</li> <li>- Honestidade</li> <li>- União</li> <li>- Garra/ persistência/ força de vontade</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lealdade</li> <li>- Respeito</li> <li>- Suprir as demandas dos clientes</li> <li>- transparência</li> </ul> </li> </ul>
--	---	--

Fonte: Dados da pesquisa (2003)

Os princípios da empresa estão relacionados à responsabilidade, ao conhecimento do negócio e à permanência da competitividade da instituição. A responsabilidade está associada ao conhecimento dos limites empresariais, ou seja, é saber até onde “devo agir” para não prejudicar minha empresa e não prejudicar os outros (clientes, fornecedores, etc.). Os princípios do conhecimento do negócio envolvem as relações com os concorrentes e fornecedores, na medida em que busca-se a modernização com o intuito de seguir as tendências do mercado.

*“...eu posso dizer que foi um desafio muito grande porque o mercado para nós sempre foi focado para calcário, carga fracionada. Então, nós partimos para um segmento novo que era a autopeças, não só para a cidade, em que se localiza a matriz, como para toda região. Então, isso representa uma busca constante por novos desafios, além de estarmos sempre tentando acompanhar as tendências do mercado”* (Relatos da entrevista - 7).

Os princípios da família são aqueles que fundamentam a estrutura familiar em termos de normas e regras que orientam o “jeito de ser” e a forma de agir de seus membros. Eles estão relacionados com o respeito, a honestidade, a integridade, a garra, a persistência e a força de vontade.

*“O papai sempre bateu em cima para sermos persistentes naquilo que a gente faz. Nós temos alguns princípios básicos que são ser íntegro, honesto, persistente, mesmo porque as dificuldades aparecem. Todos nós aqui em casa somos muito persistentes. Eu acho que é por isso que as coisas vão bem”* (Relato de entrevista - 3).

São os princípios encontrados no âmbito do lar que estabelecem a forma de agir e de posicionar no mercado, uma vez que a diretoria é formada por membros da família.

Os princípios dos clientes são: a lealdade, a transparência, o respeito e a necessidade de suprir a demanda por eles proposta.



*“Ser transparente com o cliente, tentar enxergar realmente aquilo que o cliente precisa e não só aquilo que é bom para nós. Hoje eu tenho que garantir o sucesso do meu cliente para eu ter o meu sucesso”* (Relatos da entrevista - 6).

Uma preocupação dos que dirigem a empresa, em relação aos clientes, é a de que é preciso ser leal a eles e respeitá-los, não só os clientes internos (funcionários) como os externos (fornecedores, clientes).

A empresa está embasada em princípios sólidos, os quais têm suas origens na família se estendendo para o universo organizacional. Por isso a transportadora estudada é considerada uma empresa de sucesso.

### **7.3 Rede de significados do sucesso empresarial**

O sucesso da empresa significa a união de diversos papéis, os quais são representados por diferentes atores; cada um deles é orientado por princípios, normas, valores e regras individuais, possibilitando a cooperação de todos para o êxito organizacional.

O sucesso empresarial (Figura 7) foi explicado por meio de quatro atores principais, que são: o pai, a mãe, as filhas sócias e não funcionárias e os filhos sócios e funcionários. Percebeu-se que o sucesso é responsabilidade de todos os membros da família, cada um com o seu papel. Além dos quatro atores, o sucesso é responsabilidade da família e da empresa e cada ator desempenha o seu papel em ambas as instituições.

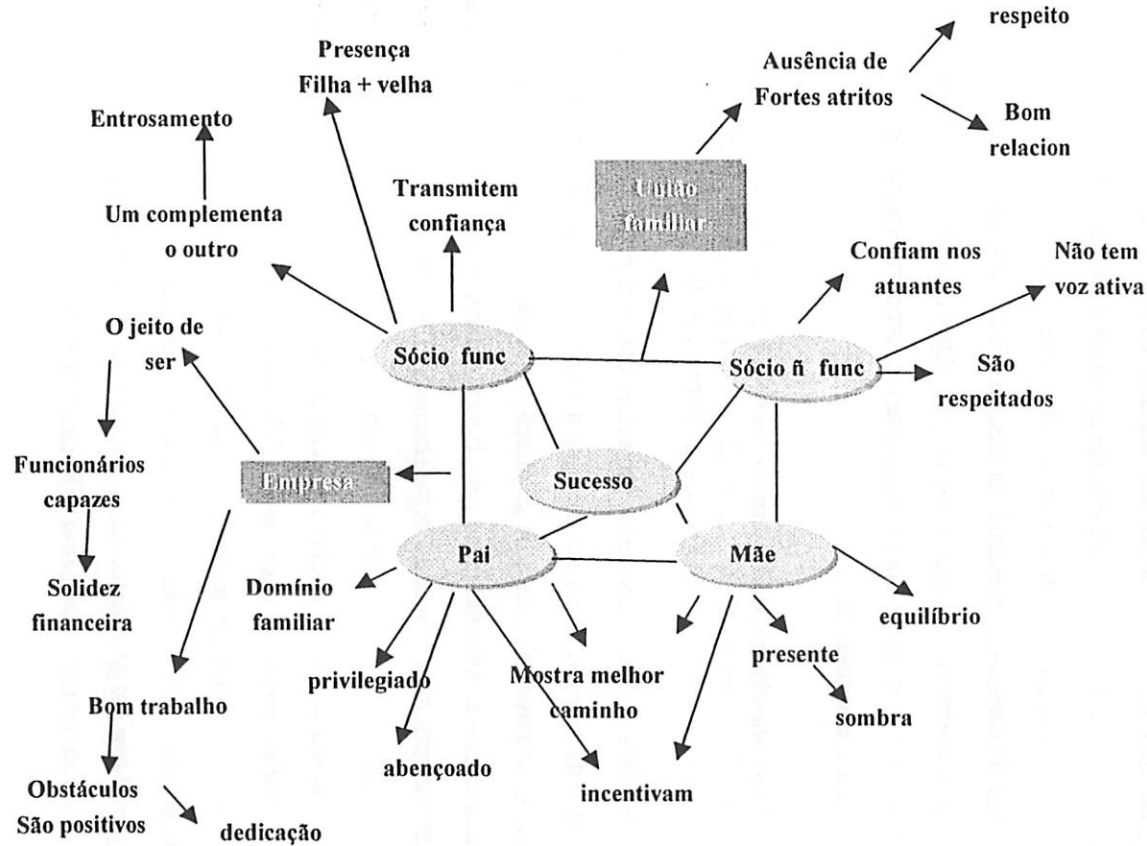
O pai, segundo os entrevistados, é responsável pelo sucesso, pois tem o domínio da família, sendo capaz de *“conseguir equilibrar a empresa e a família sem misturar os assuntos”* (Relatos da entrevista - 5). O pai é visto como um ser abençoado e privilegiado, ou seja, *“é a pessoa certa que no momento certo e na hora certa soube como agir”* (Relatos da entrevista - 8). Em alguns momentos, ele chega a ser comparado a Deus. A mãe é vista pelos entrevistados como

responsável pelo sucesso, por ser o ponto de equilíbrio entre a empresa e a família, pois, acima de tudo, quer ver os filhos unidos e felizes e, para isso, ela *“sempre está ali por trás de tudo, sempre junto a todos”* (Relatos da entrevista - 3). A figura materna e a figura paterna, segundo os entrevistados, representam, juntas, força e incentivo na medida em que apontam o melhor caminho a seguir.

A filhas sócias não funcionárias são vistas pelos entrevistados como participantes do sucesso empresarial, na medida em que confiam (acreditam) nos membros que exercem a gestão da instituição. Apesar de não terem voz ativa, são respeitadas pelos filhos sócios funcionários, proporcionando um clima de união familiar e empresarial.

*“Todo mundo respeita e confia naqueles que estão lá dentro, pois o trabalho é muito forte. Além de tudo, tem a união entre todos os membros da empresa”* (Relatos da entrevista - 9).

Os filhos sócios funcionários são vistos como os principais responsáveis pelo sucesso da empresa, pois são eles que a mantêm em crescimento, por meio da conquista de novos clientes e da ampliação da frota. Eles simbolizam a união de pessoas capazes, intermediadas pela figura paterna e o respeito mútuo e a afinidade sustenta todo o sucesso organizacional. Os filhos sócios funcionários *“não são iguais; assim eles se unem pela diferença, ou seja, onde são diferentes um complementa o outro”* (Relatos da entrevista - 4). O sucesso da empresa significa *“saber aonde se quer chega. Nós queremos ter uma boa empresa, assim, temos que buscar meios para atingir esses objetivos. Por isso, é importante estar sempre atento ao mercado. A vontade de não contentar com aquilo que se tem é o grande incentivo para a gente pode fazer melhor e sempre buscar alternativas para a empresa”* (Relatos da entrevista - 6).



**FIGURA 7** Rede de significados do sucesso empresarial

Fonte: Dados da pesquisa (2003)

Todos os atores relacionam-se com as polaridades da empresa e da família, pois, ao mesmo tempo em que cada ator tem o seu papel para explicar o sucesso vivenciado pela organização, eles se unem mediante as polaridades, emergindo uma sintonia entre eles.

Como família, o sucesso advém do respeito mútuo entre os membros e do bom relacionamento proporcionado por um ambiente em que não existem fortes atritos. Como empresa, o sucesso significa o “jeito de ser” da organização, ou seja, são as características familiares (valores e regras), intensificadas pela participação de bons funcionários, bem como pela solidez financeira, garantindo credibilidade aos clientes e aos fornecedores. A qualidade do serviço prestado, de acordo com o discurso dos entrevistados, também é responsável pelo sucesso empresarial e significa a dedicação dos membros da direção na busca por melhoria.

*“O sucesso é a mistura de figuras diferentes e certas, ao mesmo tempo, que o fundador teve com o passar dos anos, ou seja, a integração dos membros da família que levam jeito para o negócio, os quais se envolvem com o dia-a-dia da empresa” (Relatos da entrevista - 5).*

No entanto, o sucesso de hoje permanecerá na medida em que os sócios consigam superar os desafios futuros, o qual relaciona-se a questões profissionais e familiares. Quando estes problemas forem contornados, a perpetuidade da empresa por gerações é intensificada.

#### **7.4 Visão de futuro da empresa**

O futuro de uma empresa familiar significa a perpetuidade por gerações, em que a cada período uma pessoa ou um grupo de pessoas se responsabiliza por sua continuidade. A organização, sendo familiar, vivenciará entraves não só de ordem econômico-financeira como também de ordem empresarial.

No caso estudado, dois entraves foram evidenciados em relação ao futuro. O primeiro refere-se à perspectiva da empresa em termos do seu posicionamento futuro em relação ao mercado, e o segundo relaciona-se com questões ligadas diretamente ao planejamento e ao processo sucessório que envolve a transferência de poder.

As perspectivas de futuro estão associadas à necessidade de profissionalização, ao crescimento empresarial e à busca por atender às exigências do mercado. Estes representam o estágio do ciclo de vida que a organização se encontra, pois está madura e em fase de crescimento, e o processo de sucessão já está quase consolidado. A geração dos filhos que hoje dirigem a instituição busca o crescimento e a permanência da empresa no mercado em que está inserida. Por isso, a profissionalização é tão importante (Quadro 4).

**QUADRO 4** Visão de futuro na perspectiva dos agentes organizacionais

Empresa	Família	Empresa familiar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Necessidade de profissionalização</b></li> <li>✓ Trabalhar com bons profissionais</li> <li>✓ Trabalhar com metas</li> <li>• <b>Crescimento</b></li> <li>✓ Conquista de novos clientes</li> <li>• <b>Mercado</b></li> <li>✓ Permanecer competitivo</li> <li>✓ Agregar valor ao serviço</li> <li>✓ Trabalho com ética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perpetuar os valores, de geração em geração</li> <li>• Buscar melhorias nas relações pessoais</li> <li>• Perpetuar a união pelas diferenças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perpetuação</b></li> <li>✓ Do nome</li> <li>✓ Do jeito de trabalho</li> <li>✓ Da empresa</li> <li>• <b>Superar</b></li> <li>✓ As diferenças culturais</li> <li>✓ A falta de afinidade entre os herdeiros</li> <li>✓ O modo de criação</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa (2003)

Os desafios futuros em relação à família estão relacionados com a perpetuação dos seus valores de geração em geração, ou seja, é permanência da

união pelas diferenças e a melhoria das relações pessoais, pois são princípios que mantêm a família unida e sólida, possibilitando a perpetuação por longas gerações.

*“Com o passar dos anos, algumas pedrinhas ainda podem existir. Não que não seja intransponível, enfim, com o passar das gerações surgem novas culturas que serão integradas na cultura familiar, como também novas pessoas que tiveram outro tipo de criação, podendo dificultar os relacionamentos”* (Relatos da entrevista - 4).

A perpetuação das diferenças é um elemento muito peculiar desta família, uma vez que o fundador, bem como sua esposa, une os filhos por suas diferenças. Os próprios filhos alegam que a divergência de pensamento entre eles é permitida. Na família, cada um tem o seu jeito de ser e de viver, porém, quando se trata de problemas empresariais, não é possível prevalecer formas de pensamentos distintas, pois é necessário o consenso em termos de atitudes.

O desafio futuro para a empresa familiar, na ótica dos entrevistados, é a perpetuação dos valores da família, os quais embasam e sustentam a forma de trabalho e o nome da instituição. Por outro lado, o grupo entrevistado julga ser importante superar as diferenças culturais, a falta de afinidade entre os herdeiros e as divergências em relação à criação dos membros que venham a participar no futuro da organização.

O fundador, as relações familiares e empresariais influenciam diretamente o planejamento e o próprio processo sucessório; assim, o conhecimento destas particularidades facilita o desenrolar da sucessão.

## 8 REDE DE SIGNIFICADOS DO PROCESSO DE SUCESSÃO

A sucessão é o teste supremo de uma empresa familiar, pois, depois que ela é transformada de empreendimento individual em familiar, sua continuidade torna-se prioridade.

O processo de sucessão não é um evento único que ocorre quando um velho líder se aposenta e “passa a tocha” a um novo líder, mas um período movido por um desenvolvimento constante e nem sempre gradativo. É quando o fundador ou algum líder “passa o bastão” e a liderança, os quais são transmitidos a um novo membro, sendo ele da família ou contratado. No segundo caso, trata-se de uma pessoa designada para controlar as decisões operacionais e estratégicas do empreendimento familiar.

A sucessão envolve o sonho do velho líder em manter seus valores e regras expressos na forma de condução da empresa, ao mesmo tempo em que o novo líder almeja traçar sua própria trajetória. No caso estudado, a organização está passando pelo primeiro processo de sucessão, no qual a presença do fundador, a sua história e a sua personalidade influenciam o desenrolar desse período. Pois, o velho líder, na ótica dos entrevistados, é caracterizado como aquele que possui fortes características de liderança, uma presença marcante na vida e na história da empresa, dificultando este processo.

Outro elemento importante para se compreender a “sucessão” é o conhecimento da forma de atuação dos novos líderes na diretoria, questionando-os sobre: quais são seus planos para o futuro empresarial? são pessoas atuantes? que almejam o progresso? querem que a organização continue ou se torne ainda mais competitiva?

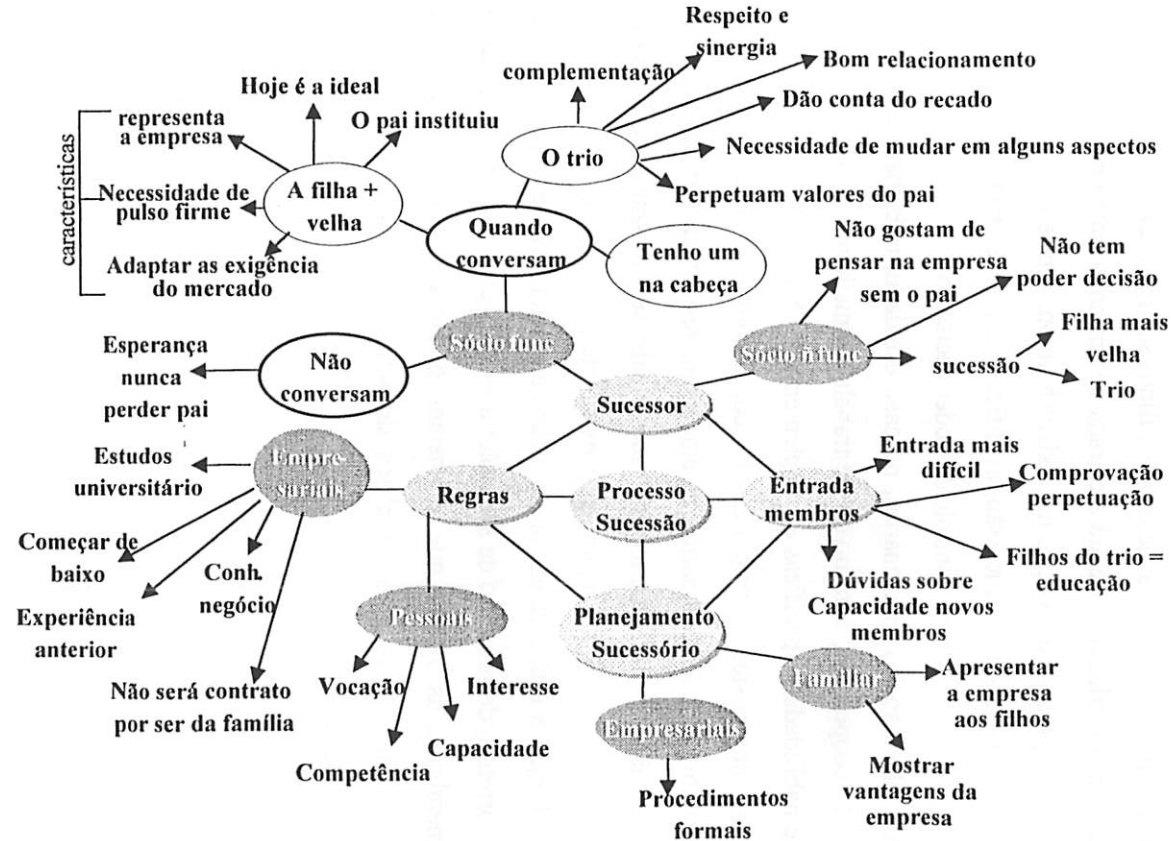
Por outro lado, esclarecer como acontece a relação entre os membros da família que trabalham na empresa e os que não o fazem em relação aos laços de

confiança pode auxiliar o desenrolar deste processo. A preocupação por parte dos filhos sócios funcionários de estarem informando as filhas sócias não funcionárias sobre as decisões empresariais é um aspecto positivo. Pois, uma relação harmoniosa e de confiança entre os filhos sócios funcionários e as filhas sócias não funcionárias beneficiará a entrada de um novo irmão para assumir a liderança da empresa. Todavia, se não existir harmonia entre eles, com certeza, no decorrer do processo de sucessão, as dificuldades serão bem maiores, pois haverá maiores disputas pelo controle do poder decisório.

Os filhos sócios funcionários, no caso estudado, trabalham em equipe por meio de cooperação, com níveis de trabalho semelhante, embora cada um apresente habilidades específicas e complementares. Na empresa pesquisada, o pai instituiu uma posição hierárquica (de acordo com a ordem de nascimento) entre os filhos sócios funcionários. É uma regra respeitada por estes e pelas filhas sócias não funcionárias; todavia, não se sabe se a mesma prevalecerá na ausência do pai, embora, até o momento, exista plena aceitação.

A Figura 8 está organizada em quatro eixos relativos às dimensões das práticas correntes do processo de sucessão: a escolha do sucessor, a entrada de novos membros, as regras que permeiam o processo de sucessão e o planejamento sucessório, todos repletos de sentidos, possibilitando emergir novas tramas de idéias (Figura 8).





**FIGURA 8** Rede de significados do processo de sucessão

Fonte: Dados da pesquisa (2003)

A escolha do novo sucessor implica, segundo as associações dos entrevistados, em conhecer uma dupla perspectiva: os discursos dos filhos sócios funcionários e os das filhas sócias não funcionárias.

Os filhos sócios funcionários participam do cotidiano empresarial e assim estão preocupados com a sucessão em termos racionais e objetivos enquanto que no discurso das filhas sócias não funcionárias emergem associações de caráter emocional e afetivo.

Para os filhos sócios funcionários, a presença do pai por um tempo ilimitado seria importante, mas sabem da necessidade da escolha de um sucessor. O sentido atribuído por eles à necessidade de escolha do sucessor aparece em tom racional, pois precisam preparar-se para lidar com os desafios da empresa.

A trama de idéias, na perspectiva dos filhos sócios funcionários, emerge no sentido de que estes controlam as decisões da empresa, pois são os maiores acionistas legais. A ausência do pai pode ser benéfica, uma vez que a distribuição de lucros passará a ser feita de acordo com a porcentagem de ações.

Os filhos sócios funcionários, ao expressarem suas concepções sobre o sucessor, revelam três perspectivas: a substituição do fundador pela filha mais velha, ou pelo trio (filha mais velha em parceria com os dois irmãos), ou por uma outra pessoa (não revelada durante a entrevista).

As alternativas apontadas por este grupo apontam para um caráter simbólico próprio, surgindo uma perspectiva dupla sobre o sucessor ideal do pai. Por um lado, existem associações presentes no discurso deles de que a sucessora seria a filha mais velha, opção definida por meio de uma hierarquia instituída pelo pai. Por outro lado, num discurso mais moderno, que emerge a partir de uma nova trama de idéias, onde o sucessor não seria uma figura única, ou seja, não seria a irmã/filha mais velha, mas sim uma figura triangular, formada pelos três irmãos que atualmente compõem e controlam a diretoria da empresa.

A irmã mais velha emerge, como sucessora, de um discurso formalizado pelo pai. Desse modo, entende-se, pelo discurso dos entrevistados, que ela tem capacidade de representar a empresa, embora seja necessário “pulso firme” e adequação às exigências do mercado. A trama de idéias presentes no discurso em torno da figura do trio ocorre numa expectativa de complementação mútua entre os membros que compõem o trio, no sentido do respeito e da sinergia existente entre eles. O trio está associado à capacidade de perpetuação dos valores instituídos pelo pai e o suprimento de todas as necessidades da empresa.

A escolha do sucessor, na ótica das filhas não funcionárias, é mais emocional do que racional. Por isso não gostam de pensar na empresa sem a presença do pai, embora não tenham poder de decisão. A presença do pai, segundo as associações presentes no discurso, é importante, pois simboliza uma proteção aos seus direitos de sócias não funcionárias, no sentido de que o pai ainda é a autoridade formal que representa a empresa e a família.

O sentido atribuído pelas filhas sócias não funcionárias a um possível sucessor ao pai indica que a sucessora seria a filha mais velha, pois acreditam que ela é a pessoa que herdou as características do pai e, assim, na ausência dele, continuaria a responder por seus direitos da mesma forma que ele. Nas associações do discurso, emerge que a filha mais velha seria capaz de preservar antigas regras, como a distribuição homogênea de resultados entre os irmãos.

O processo de sucessão em empresas familiares é mais complexo da primeira para a segunda geração, pois nesta etapa ocorre a transição de poder do fundador que foi o inventor, o impulsionador da organização, para uma outra geração que recebeu, muitas das vezes, a base pronta e já consolidada, sem, no entanto, precisar lutar para obter novas conquistas.

No caso estudado, a segunda geração, representada pelos filhos funcionários, ajudou a construir e solidificar a estrutura empresarial. Esta

geração teve o acesso à organização de modo fácil e tranquilo, pois existia carência por pessoas de confiança e que tivessem habilidades para o negócio.

No entanto, de acordo com as associações presentes no discurso dos entrevistados, esta regra não será a mesma para os membros da terceira geração que quiserem participar da empresa. A trama de idéias presente na fala dos membros da segunda geração ocorre em diversas perspectivas, no entanto, quando iniciaram suas vidas na empresa, não satisfaziam a elas. Segundo as associações do discurso, as exigências são feitas pelo bem da instituição e funcionam como estímulo aos novos membros, no sentido de não acreditarem que, por serem da família, têm lugar garantido nela e, assim, não precisariam construir um espaço próprio.

No discurso dos filhos sócios funcionários emergem associações de que seus filhos, ou seja, os netos do fundador, são as pessoas mais adequadas, pois foram educados dentro dos mesmos padrões que o avô instituiu.

O processo de sucessão ainda envolve dois aspectos, que são o planejamento de entrada de novos membros e as regras elaboradas em torno deste processo.

A perspectiva do planejamento sucessório emerge do discurso dos entrevistados a partir de duas polaridades que são os aspectos empresariais e os familiares. O primeiro pólo envolve procedimentos formais em relação ao planejamento, em que deve ser levada em consideração a formação acadêmica do possível sucessor e a experiência prévia em filiais ou de outras empresas, para que o mesmo execute um bom trabalho na organização. Os aspectos familiares emergem a partir de significados do âmbito do lar, os quais vislumbram que qualquer tipo de escolha nasce da própria pessoa; os pais são condutores dos filhos, ou seja, apresentam a oportunidade aos filhos, netos ou bisnetos do fundador, para irem convivendo, desde cedo, no cotidiano empresarial, embora a decisão final de fazer carreira no empreendimento venha

da própria pessoa. A trama de idéias que possibilita a aproximação destas pessoas ao cotidiano organizacional acontece por visitas esporádicas à transportadora e pela apresentação (feita pelos pais) das vantagens de se preparar para trabalhar em uma empresa familiar.

A perspectiva das regras que deverão ser utilizadas para orientar a entrada de novos membros da família emerge por associações em uma dupla perspectiva: obedecer às regras empresariais e às pessoais.

As regras empresariais são requisitos relacionados com o diploma universitário, o qual confirma a habilidade para exercer determinada função e possibilita conhecimento específico sobre uma área de atuação e a busca por experiências anteriores por meio do trabalho em empresas correlatas ou filiais, possibilitando adquirir conhecimento prático. Assim, o novo membro deve começar de baixo e demonstrar toda a sua competência, pois, na trama de idéias presentes na fala dos entrevistados, uma pessoa não será contratada só por ser membro da família. Na perspectiva das regras pessoais emergem associações relacionadas com a vocação, o interesse, a competência e a capacidade. Desse modo, não é só pelo fato de pertencer à família e preencher todos os requisitos empresariais que o membro deverá fazer parte da organização; nesta perspectiva, a associação mais importante é a vontade e o interesse do membro entrante em participar da empresa, pois ele deverá escolher entre fazer a carreira empresarial ou seguir carreira independente.

Contudo, no discurso dos entrevistados existe a preocupação em traçar objetivos em torno do processo de sucessão; apesar de não ser muito discutido no cotidiano empresarial, já existem o interesse e a preocupação em resolver estes assuntos. O interesse em abordar o processo sucessório ocorre de forma solta e desconexa, embora já existam sinais de que mais cedo ou mais tarde este assunto realmente virá à tona. Mesmo porque, já começa a acontecer a entrada de membros da terceira geração, o que exige maiores respaldos em termos de

regras e normas preestabelecidas para evitar problemas futuros, como, por exemplo, o excesso de pessoas na empresa ou, mesmo, problemas relacionados com a distribuição do controle decisório e acionário.

A sucessão é realmente um processo complexo, pois nem sempre envolve interesses convergentes. Com a rede de significados formada a partir do tema central “processo sucessório”, foi possível desvendar as diferentes perspectivas relacionadas à sucessão, possibilitando navegar por assuntos muitas vezes distantes.

## **9 ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO DE SUCESSÃO**

A análise crítica do processo de sucessão emerge de associações presentes no discurso dos entrevistados em comparação com a teoria estudada, visando identificar aproximações e inovações. A análise da natureza da empresa familiar permite e complementa a discussão sobre a sucessão e a transferência do poder decisório.

### **9.1 A natureza da empresa familiar**

A empresa familiar estudada emerge do sonho de indivíduos empreendedores, pois sua história está vinculada a uma família e membros desta instituição permanecem na direção dos negócios (Gersick et al., 1997).

A organização analisada é caracterizada como familiar, de acordo com os quesitos apresentados por Benhoeft (1989), que são: a valorização da confiança mútua entre os membros, os laços afetivos extremamente fortes, que influenciam comportamentos e decisões, a valorização da antiguidade e a postura severa do fundador.

O caso estudado não corresponde a um estereótipo da instituição de capital fechado, de modelo burocrático, com pouca transparência administrativa e financeira, conforme definição de Grzybovski (2002b), pois acredita-se que uma empresa de médio porte, já profissionalizada, não se encaixa nestes parâmetros. Todavia, pode-se dizer que esta definição está mais associada a uma organização de pequeno porte ou àquela em fase inicial de desenvolvimento.

A instituição analisada convive com problemas típicos das empresas familiares, devido ao antagonismo de interesses. De acordo com Lodi (1998) e

Grzybovski (2002b), a família baseia-se em laços afetivos e emocionais, enquanto a empresa em laços racionais, objetivos.

Em determinados tipos de empresa, existe uma ausência de sentimentos, destacando-se apenas o interesse pelo patrimônio, não existindo um comprometimento pessoal, mas sim um local que proporciona poder e prestígio social, conforme apontam Leone et al. (1996). No entanto, este fato não foi evidenciado no discurso dos entrevistados nem sob a ótica dos agregados (genros) que, pelo fato de não terem laços sanguíneos diretos com a família, poderiam pensar e agir da forma apresentada pelos autores.

As vantagens de se trabalhar em uma empresa familiar, para Donelly (1964), são a identidade e a tradição da família presentes nos negócios. No caso analisado, esta vantagem também foi observada, pois, entre os principais motivos de sucesso da transportadora, está o seu “jeito familiar de administrar”. Gersick et al. (1997) apontam que a principal desvantagem de uma organização familiar são os interesses antagônicos, os quais geram conflitos no âmbito familiar e no empresarial.

Na transportadora estudada, existe uma constante inovação em termos de adoção de novas tecnologias e aperfeiçoamento de técnicas de gestão, pois os filhos não se limitam às atitudes estabelecidas pelo pai e, com isso, é possível sempre fazer melhor. Os filhos se doam e se entregam pela empresa, em situação semelhante à apresentada por Passos (2003a), pois foram eles os responsáveis por firmar a posição competitiva da organização em termos de crescimento, o qual é evidenciado pelo aumento do número de funcionários, da frota, de clientes e do faturamento.

No discurso dos filhos sócios funcionários emerge a idéia de que a empresa, há mais ou menos seis anos, iniciou o seu processo de profissionalização, ou seja, a divisão de papéis e de poderes, para não ocorrer sobreposição de tarefas. Houve uma certa participação de consultores. No



entanto, a diretoria tentou adequar as sugestões propostas pelos consultores à realidade da empresa. Passos (2003c) evidencia que, junto com a profissionalização da organização, deve ocorrer a da sociedade, com a finalidade de preparar os sócios não atuantes para mudanças que irão alterar a visão de futuro dos negócios. Esta medida já vem sendo adotada pela instituição a partir de uma reunião anual de demonstrativo de resultados com todos os sócios, embora acredita-se que esta deveria ser realizada em intervalos de tempo menores.

Os três filhos que assumem o controle de decisão da empresa fazem isto com alegria, pois sabem que são capazes de dar continuidade ao sonho do pai. Na trama de idéias presente em seus discursos percebe-se que eles não se sentem sacrificados ou castigados por assumirem tal posição. O único desconforto é o fato de representarem um grupo maior, gerando grandes responsabilidades que até o momento não são preocupantes pelo fato da empresa estar vivenciando bons momentos. No entanto, a preocupação pode vir a existir, caso os resultados invertam-se.

Estes filhos assumem uma trajetória pessoal semelhante, na medida em que entraram muito jovens para a empresa e, com isso, abdicaram da vida pessoal (Gersick et al., 1997) e dos estudos em função dos negócios. Isso pode ter ocorrido pela falta de incentivo do pai aos estudos, ou pela necessidade de que os filhos auxiliassem na empresa ou pela falta de condições financeiras capazes de proporcionar estudo aos filhos (Rossato Neto & Cavedon, 2003).

A trajetória destes filhos na empresa iniciou de modo crescente e evolutivo, pois eles começaram com atividades em cargos subalternos, não para conquistar respeito, confiança e liderança dentro da organização como colocam Leone et al. (1996), mas pelo fato de terem iniciado suas carreiras muito jovens, todos com treze anos de idade. Para Leone (1992), eles adquirem conhecimento do negócio por meio do contato diário com o pai; para Grzybovski (2002b), o

fundador, ao transmitir a história da empresa, transmite as regras e valores, os quais são essenciais para perpetuidade da empresa.

Rossato & Cavedon (2003) afirmam que os filhos se sentem realizados ao continuar o trabalho do pai e a seguir o destino já traçado para eles. Isso está associado ao fato dos filhos começarem a trabalhar cedo, de preferirem o trabalho em lugar do estudo, pois podem estar junto ao pai. Esta é uma característica que permeia o discurso dos filhos sócios funcionários, embora não aconteça a mesma coisa na trama de idéias apresentadas pelas filhas sócias não funcionárias. Porém, o fundador sempre sonhou em ver todos os seus filhos trabalhando na empresa, pois, para ele, a presença deles significa a continuidade e a perpetuação da organização. No entanto, nem todos seguiram os caminhos traçados pelo pai.

Acima de tudo, a empresa é um local que aproxima as gerações, pois, por meio dela, os filhos podem estar junto do pai (Grzybovski, 2002b). Ela funciona com um local que o pai instituiu para dar possibilidades de emprego aos filhos, embora nem todos atendam a este chamado, pois almejam construir a sua própria identidade, desvinculada da figura do pai (Rossato & Cavedon; 2003).

## **9.2 A sucessão em empresa familiar**

O processo de sucessão é permeado pela dificuldade do sucedido em “passar o bastão” para o sucessor; pela disputa de poder entre os membros das gerações, a fim de definir quem será o próximo líder; pela falta de interesse dos sucessores em assumir funções dentro da empresa, pois ela não representa seus ideais; pela forma como o fundador preparou-se para aposentar, entre outros fatores.

para, depois, ocupar cargos administrativos, de acordo com as orientações apontadas por Lodi (1987 e 1998).

No discurso dos entrevistados percebeu-se uma valorização para a elaboração de regras para a entrada dos novos membros, assegurando que entrem na empresa somente pessoas capacitadas, convergindo para o que Bernhoeft (2003) defende como certo. O autor enfatiza que um novo membro na família é aceito pelo que ele é e, na empresa, pelo que ele faz. Portanto, se este membro não for capacitado, não é saudável, nem para a empresa, nem para o mercado que o organograma seja regido por vínculos e não pelo mercado, quer dizer, não por relações afetivas, mas sim pela capacidade e competência deste novo entrante.

A preocupação da atual diretoria em elaborar regras por meio de um contrato escrito emerge no sentido de prevenir brigas e desavenças em relação à entrada de novos membros, além de poder formalizar o planejamento sucessório da empresa.

O planejamento deste período é importante na medida em que todos os envolvidos com a organização poderão se preparar para receber um novo líder e os novos membros saberão com clareza como deverão proceder, caso queiram, para ocupar um lugar no empreendimento. Quando se trata de uma empresa em transição da primeira para a segunda geração, estas questões são mais complexas, pois a figura do fundador pode inibir a consolidação deste processo.

### **9.2.2 O fundador e a transferência do controle decisório e administrativo**

O fundador, de acordo com Grzybovski (2002b), tem um grande apego sentimental ao seu negócio. Para ele a empresa não significa apenas um bem, mas uma herança que foi construída com muitos sacrifícios e lutas diárias; com isso, a transferência de liderança torna-se mais difícil.

de vida, pois este é o momento de construir uma nova identidade, buscando um sentido de longo prazo para a vida.

Uma questão que pode dificultar o planejamento deste processo é o fundador acreditar que os membros da segunda geração têm compromissos diferentes para com a empresa, não condizendo com suas expectativas, conforme mencionam Lodi (1998) e Bernhoeft (1999). Passos (2003b) complementa que o herdeiro que recebe uma riqueza que foi produzida pela geração anterior pode tornar-se um multiplicador dos negócios, mas, algumas vezes, é possível deparar com uma geração que habitou-se a um padrão de conforto e facilidades muito superior ao usufruído pela geração anterior, o que o torna insensível às demandas da sociedade nos negócios.

No discurso dos entrevistados emerge uma preocupação em estabelecer regras e critérios a fim de iniciar um planejamento sucessório de modo incipiente. Uma das medidas tomadas pelos filhos que assumem o poder decisório da empresa define que a entrada dos novos membros só ocorrerá após estes concluírem o ensino superior, pois afirmam que, nos dias de hoje, o estudo seria capaz de auxiliá-los em determinadas situações (Leone et al., 1996). Constatou-se que o nível educacional dos membros da segunda geração é maior do que o da primeira e o da terceira é maior que o da segunda geração, o que reafirma as evidências constatadas na pesquisa feita por Rossato Neto & Cavedon (2003). É como se, a cada geração, fosse necessário dar um passo a mais, em termos de estudo.

Os filhos sócios funcionários aprenderam as práticas administrativas e empresariais participando do cotidiano organizacional. No entanto, planejam que, para a terceira geração, seria necessária uma experiência prévia, a qual poderá acontecer em outras organizações do setor, ou em filiais da própria transportadora. Eles defendem também que é importante a conclusão dos estudos universitários e começar a atuação na empresa em cargos operacionais

para, depois, ocupar cargos administrativos, de acordo com as orientações apontadas por Lodi (1987 e 1998).

No discurso dos entrevistados percebeu-se uma valorização para a elaboração de regras para a entrada dos novos membros, assegurando que entrem na empresa somente pessoas capacitadas, convergindo para o que Bernhoeft (2003) defende como certo. O autor enfatiza que um novo membro na família é aceito pelo que ele é e, na empresa, pelo que ele faz. Portanto, se este membro não for capacitado, não é saudável, nem para a empresa, nem para o mercado que o organograma seja regido por vínculos e não pelo mercado, quer dizer, não por relações afetivas, mas sim pela capacidade e competência deste novo entrante.

A preocupação da atual diretoria em elaborar regras por meio de um contrato escrito emerge no sentido de prevenir brigas e desavenças em relação à entrada de novos membros, além de poder formalizar o planejamento sucessório da empresa.

O planejamento deste período é importante na medida em que todos os envolvidos com a organização poderão se preparar para receber um novo líder e os novos membros saberão com clareza como deverão proceder, caso queiram, para ocupar um lugar no empreendimento. Quando se trata de uma empresa em transição da primeira para a segunda geração, estas questões são mais complexas, pois a figura do fundador pode inibir a consolidação deste processo.

### **9.2.2 O fundador e a transferência do controle decisório e administrativo**

O fundador, de acordo com Grzybovski (2002b), tem um grande apego sentimental ao seu negócio. Para ele a empresa não significa apenas um bem, mas uma herança que foi construída com muitos sacrifícios e lutas diárias; com isso, a transferência de liderança torna-se mais difícil.

A dificuldade de “passar o bastão” está associada à falta de competência relativa do novo líder, pois, para o fundador, esta pessoa deve ser capaz de transmitir a história da empresa, ou seja, os valores e regras por ele consolidados como válidos. Para Leone et al. (1996), a escolha do sucessor é difícil, pois o velho líder se defronta com várias opções e, na maioria das vezes, sofre por não ter certeza de qual será a melhor escolha. No caso estudado, a dúvida fica entre os três filhos da direção, ou apenas a filha mais velha ou um dos dois filhos homens. Grzybovski (2002b) comenta que, no momento em que o sucedido tiver a certeza de que o sucessor consegue transmitir os valores e a história da empresa, ele conseguirá concretizar a transferência.

A profissionalização desta etapa, por meio da contratação de consultores e profissionais habilitados, já vem acontecendo em grandes empresas nacionais (Blecher, 2003), mas ainda é pouco discutida. No caso estudado, existe uma preocupação, mesmo que incipiente, por parte de alguns membros, no entanto, o grande entrave do processo é o fundador, pois ele recusa-se a conversar sobre o assunto.

O sucedido, mesmo possuindo o controle de decisões chave da empresa, já busca, de forma não planejada e obscura, rever a sua trajetória, pois, atualmente, dedica a maior parte do seu tempo a um outro empreendimento. Porém, apesar de aposentado, exerce poder proveniente de sua autoridade formal que influencia não só a família como também a empresa.

Neste momento, os conflitos em relação à transferência do controle decisório ainda estão adormecidos, pois, segundo Leone et al. (1996), o fundador ainda tem o controle decisório e capacidade para executá-los, o que muito se assemelha ao que foi observado empiricamente. Quando o fundador perder o poder adquirido por sua autoridade formal, estes conflitos tendem a aparecer.

Contudo, Leone et al. (1996) consideram que os dirigentes de empresas familiares comecem a compreender que, para a sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo, o período da sucessão torna-se decisivo e que, ao planejarem e organizarem a sucessão, estarão diminuindo tanto os riscos como os custos do processo sucessório.

## 10 CONCLUSÕES

A empresa familiar é uma forma singular de organização. Encontrada no mundo todo, gera renda e trabalho, além de movimentar significativamente a economia de vários países. Estas empresas se defrontam com problemas inerentes às relações entre empresa e família, notadamente no âmbito da sucessão.

A empresa familiar analisada é do ramo de transporte de cargas e está localizada no sul de Minas Gerais. O processo de transição entre a primeira e a segunda geração está em andamento, no entanto, já existem membros da terceira geração trabalhando na empresa, antes mesmo da consolidação plena do processo.

O estudo buscou compreender as representações sociais elaboradas pelos membros das gerações de uma empresa familiar em torno do processo sucessório, portanto, buscou-se descrever o histórico da empresa, enfocando as suas diferentes etapas de vida, além de analisar como ocorre a relação família-empresa, identificar o papel do fundador na vida da empresa e nas relações com os filhos e verificar como os membros da família lidam com a sucessão e com a mudança de liderança.

A metodologia utilizada foi a de um estudo de caso em profundidade, em que a técnica principal de coleta de dados foi a entrevista com membros das três gerações. Todas elas foram gravadas. A análise dos dados foi feita por meio da análise do discurso, formando redes de significados.

Assim, buscou-se elaborar a trajetória histórica vivenciada pela empresa em estudo a partir da dimensão da família, mas considerando aspectos específicos vivenciados nos diferentes estágios de desenvolvimento da empresa, da propriedade e da família. A história da empresa foi recontada em cinco fases,



de acordo com os diferentes estágios de ciclo de vida apontados por Gersick et al. (1997). No entanto, a primeira fase foi acrescentada ao modelo, pois os autores não fazem menção a um período que antecede a fase de proprietário controlador.

A primeira fase denominou-se gestação e está relacionada com o início da vida da empresa, que aconteceu em parceria com um cunhado. A segunda fase é a “jovem família”, é o período em que o fundador estrutura a empresa em termos financeiros e inicia as primeiras conquistas. A terceira é a “entrada na categoria de empresa familiar”, etapa em que os filhos começam a trabalhar nela contudo, não participam do controle decisório. A quarta, “trabalho conjunto”, é a fase em que os filhos começam a exercer algum tipo de poder e o fundador começa a diminuir as suas atividades. A quinta fase, a “passagem do bastão”, é o período em que ocorre a transferência efetiva do poder; no caso em análise, ela ainda está em andamento, contradizendo o que propõe a teoria. Nesta fase, a empresa começa a receber os membros de novas gerações, iniciando um novo ciclo empresarial, familiar e societário.

As principais representações emergiram da trama de idéias presentes no discurso do entrevistado em relação aos temas investigados, os quais abordaram o papel do fundador para a organização e para a família, a relação existente entre a empresa e a família. Considerando-se a instituição formal, foram pesquisados o sucesso, os princípios norteadores e a visão de futuro dos membros pesquisados em relação à organização, além de investigar associações das idéias envolvidas na trama do processo sucessório.

O papel do fundador, evidenciado no discurso dos entrevistados, enfatiza que o mesmo exerce poder sobre os filhos. O poder é proveniente da posição que ele ocupa como autoridade formal, tanto como pai quanto como detentor do controle decisório da empresa. Estes elementos fazem com que ele tenha um temperamento que oscila entre o autoritarismo e a acessibilidade.

Assim, passa uma imagem semelhante a de um deus, de acordo com a trama de idéias presente no discurso dos entrevistados.

A relação entre a família e empresa ocorreu por meio de uma contraposição, pois são percebidas com espaços distintos. No entanto, para os filhos sócios funcionários, elas se misturam e se confundem ao longo de sua existência, enquanto que, no discurso das filhas sócias não funcionárias, a empresa muitas vezes não faz parte dos seus discursos. Os princípios norteadores que proporcionaram o sucesso empresarial estão embasados nos valores e na cultura familiar. A trama de idéias presente no discurso dos entrevistados sobre estes princípios evidencia uma perspectiva tripla, que envolve a família, a empresa e os clientes. Para os entrevistados, o sucesso empresarial é explicado pela contribuição do pai, da mãe e dos filhos, pois todos participam, à sua maneira, para o êxito da empresa e da família. Na ótica dos entrevistados emergem associações sobre o futuro acerca de dois pontos de vistas antagônicos e complementares que são: a permanência da empresa de modo competitivo no mercado e a perpetuação do legado familiar. Estes caracterizam o empreendimento como uma empresa familiar atuante e competitiva por gerações.

A rede de significados do processo de sucessão está associada a diversas perspectivas, apresentando, na grande maioria, uma contraposição de idéias. A trama de conceitos presentes no discurso dos entrevistados é formada por elementos ao mesmo tempo complementares e contraditórios. Entre estes elementos são destacados os sentidos sobre o planejamento sucessório e as regras elaboradas para a entrada de novos membros na empresa. Neste caso, o discurso foi permeado pela contradição entre família e empresa, expressando interesses pessoais e empresarias. A escolha de um novo líder emergiu em uma dupla perspectiva: os filhos sócios funcionários e as filhas sócias funcionárias.

Neste caso, o discurso dos primeiros é permeado por aspectos mais racionais enquanto que o outro é mais afetivo e repleto de significados simbólicos.

O processo de sucessão ainda é pouco conversado formalmente, apesar de ser evidente a vontade de perpetuação do legado familiar. No entanto, o medo e a insegurança contribuem de forma direta para este tipo de posicionamento e podem estar associados a brigas eventuais, desentendimentos e conseqüente quebra da união familiar.

Contudo, no caso estudado, o planejamento sucessório não acontece de forma transparente e deliberada, mas emerge do pensamento idealizado do fundador, contradizendo, em muitos aspectos, os discursos presentes na literatura. Por outro lado, as regras para delimitar a entrada de novos membros acontece de modo incipiente e elementar, ou seja, está presente na fala dos entrevistados; no entanto, na prática, ainda é informal. A escolha do novo líder ainda não foi oficializada, pois não houve uma preparação direcionada a um sucessor, embora os três filhos que ocupam cargos de diretores da empresa já tenham adquirido grandes habilidades técnicas. Contudo, não se sabe até que ponto possuem habilidades pessoais para assumirem a postura de novos líderes.

A forma de análise utilizada neste trabalho permitiu entender os ajustes feitos entre os elementos cognitivos da teoria das representações sociais, a qual enfatiza o senso comum e a pressão das ações do cotidiano. A teoria das representações sociais foi, neste caso, fruto do somatório da análise de associações de idéias e temas na perspectiva do processo de sucessão.

Acredita-se que este estudo colabora para a teoria do processo sucessório em empresas familiares, uma vez que possibilitou identificar elementos que, muitas vezes, não são vistos com clareza, em um primeiro momento, por estarem submersos nas realidades vivenciadas pelos membros das gerações. No entanto, quando busca-se uma análise mais profunda e detalhada dos dados, tais elementos vêm à tona.

## SUGESTÕES

As sugestões foram formuladas em dois aspectos. O primeiro refere-se à realização de novas pesquisas que ampliem o tema e o segundo, alternativas a serem propostas para a empresa a partir das informações obtidas.

Com relação à realização de futuros trabalhos, sugerem-se:

- estudo comparativo entre empresas que estejam iniciando ou nas quais esteja em andamento o processo de sucessão, a fim de constatar se as representações são realmente sociais (fazem parte de um universo maior) ou se cada organização tem suas próprias representações sobre o fundador, a empresa-família e o processo de sucessão;
- realização de estudos qualitativos e/ou quantitativos em organizações familiares, nas quais já ocorreu ou está ocorrendo o processo de sucessão, o que poderá ser feito em uma região, em um estado ou no próprio país, objetivando compreender as representações sociais;
- a aplicação da teoria das representações sociais em outros contextos, pois ela possibilita uma nova forma de interpretar o mundo e a realidade, em termos de análises, pois é possível, por meio dela, ir além do fato, tal como ele é expresso;
- realização de trabalhos contemplando o processo sucessório em empresas familiares de todos os ramos de atuação e porte, a fim de comparar se os problemas e dificuldades deste período são semelhantes em organizações de porte diferenciado;
- finalmente, sugerem-se ainda pesquisas mais específicas, as quais poderiam abordar o planejamento sucessório, a preparação e a escolha do sucessor.

Com relação à empresa estudada, com a finalidade de contribuir com o processo de sucessão, sugere-se a adoção de um planejamento deste período por meio da criação de regras e normas, para resguardar todas as etapas que envolvem o processo, a criação de uma holding e de um conselho familiar.

A adoção de um planejamento de sucessão, quando implementado com antecedência, permite que o novo líder receba um treinamento adequado e conhecimentos necessários sobre o negócio, evitando grandes traumas ou conflitos, uma vez que o grupo já terá conhecimento sobre o sucessor.

A criação de regras escritas e formulários deve envolver aspectos sobre a entrada de membros das próximas gerações, a fim de prevenir problemas futuros. Entre elas estão: a necessidade de estudo universitário, experiência profissional anterior, conhecimento do âmbito operacional, iniciar na empresa em baixo escalão. Estabelecer regras referentes ao planejamento do(s) sucessor(es), ou seja, todos os membros que entram na empresa têm total competência para pleitear a posição de diretor/presidente? Como deverá ser feita esta escolha? Também seria importante haver regras sobre a venda de ações e a distribuição de lucros.

A criação de uma holding possibilitaria controlar todos os negócios da família. Sua tarefa é conceber as estratégias do grupo, avaliar a compra de empresas, armar parcerias e zelar pela cooptação de talentos.

A criação de um conselho familiar poderia proporcionar a integração entre as irmãs que não trabalham na empresa com aqueles que o fazem, possibilitando um melhor relacionamento em termos das questões empresariais.

Entre as principais medidas a serem consideradas, sugerem-se: a) definição clara do sucessor ou sucessores, a fim de que os demais membros da família possam se adequar a ele(s), pois, por enquanto o fundador ainda está presente e pode mediar conflitos que venham ocorrer com a definição do novo sucessor; b) definição objetiva da distribuição de lucros, pois, até o momento,

ela é igualitária; no entanto, no papel, existem diferenças entre os irmãos; desse modo como a empresa-família pretende lidar com isso?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993. 379 p.

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social.** Lavras: UFLA, 1999. 125 p.

ANTONIALLI, L. M. Processo Sucessório em empresas familiares: um tema carente em pesquisas no setor rural. **Caderno de Administração Rural**, Lavras, v. 7, n. 2, p. 112-124, jul./dez. 1995.

ANUÁRIO do transporte de carga 2002. Novos horizontes no transporte. OTM Editora, 2002. n 7, p. 8-10.

BERNHOEFT, R. Desafios e oportunidades das sociedades familiares In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileira: perfil e perspectivas.** São Paulo: Negócios Editora, 1999. p. 53-74.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** São Paulo: Nobel, 1989. 179 p.

BERNHOEFT, R. Pai rico, filho nobre, neto pobre. **Bernhoeft consultoria.** São Paulo. Disponível em: <<http://www.bernhoeft.com>>. Acesso em: 18 fev. 2003.

BICUDO, M. A. V. **Fenomenologia: confrontos e avanços.** São Paulo: Editora Cortez, 2000. 167 p.

BLECHER, N. Em busca da eternidade: o que alguns dos maiores grupos familiares brasileiros estão fazendo para perpetuar seus negócios. **Revista Exame**, São Paulo, p. 35-45, jun. 2003.

BOGDAN, R. C.; BIKKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação.** Porto, 1994. 335 p.

BORGES, T. W. **Sofrimentos da vida: a loucura no cotidiano de mulheres.** 1995. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de São Paulo, São Paulo.

CABRAL, A. C. A. A análise do discurso como estratégia de pesquisa no campo da administração: um olhar inicial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

CAMPOS, L. J.; MAZZILLI, C. A análise do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 16 p.

CAPELÃO, L. G. F.; MELO, M. C. O. L. Relações de poder no processo de sucessão em empresa familiar: o caso das indústrias Filizola S.A. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001.

CARRÃO, A. M. R. Empresa familiar: riscos e oportunidades. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio da Pedras. *Anais...* Rio da Pedras: ANPAD, 1997. 13 p.

CASTRO, L. C.; MORAIS, M. R.; CRUBELLATE, J. M. Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares: um estudo exploratório. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001.

CNT, revista. Julho 2003. Disponível em: <<http://www.cnt.org.br>>. acesso em: 20 out. 2003a.

CNT, revista. Agosto 2003. Disponível em: <<http://www.cnt.org.br>>. Acesso em: 20 out. 2003b.

CNT, revista. Setembro de 2002. Disponível em: <<http://www.cnt.org.br>>. Acessado em: 20 out. 2003c.

CRAMER, L. **Representações sociais sobre a ação empreendedora.** 2002. 81 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.



DODGE, H. R.; FULERTON, S.; ROBBINS, J. E. Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small business. **Strategic Management Journal**, Indianapolis, v. 15, n. 2, p. 121-134, Feb. 1994.

DODGE, H. R.; ROBBINS, J. E. A empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival. **Journal of Small Business Management**, Malden, v. 13, n. 1, p. 33-49, Jan. 1992.

DONELLY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**: Harvard, v. 42, n.4, p. 94-105, July/Aug. 1964.

FARR, R. M. Representações sociais: a teoria e sua história. In: GUARESCHI, P. A. et. al. **Textos em representações sociais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1995. 324 p.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991. 140 p.

GERICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997. 308 p.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n 3, p. 20-29, maio/jun.1995a.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p.65-71, jul./ago. 1995b.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UFP, 2002a. 184 p.

GRZYBOVSKI, D. O redimensionamento das empresas familiares de Passo Fundo diante da complexidade do mercado global: algumas considerações. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Org.). **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos**. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2002b. p. 17-62.

GUERREIROS, M. M. B.; OLIVEIRA, L. M. B. Sucessão familiar: prática em empresa de transporte – uma visão dos dirigentes. In: ENCONTRO DA

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1987. 163 p.

HASTREISTER, S. T. Os elementos da cultura organizacional no processo de sucessão familiar. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997. 15 p.

JOVCHELOVITCH, S. Vivendo a vida com os outros: intersubjetividade, espaço público e representações sociais. In: GUARESCHI, P. A. et. al. **Textos em representações sociais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1995. p. 63-88

LANK, A. G. Como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas. In: BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001. p.130-135.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999. 340 p.

LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Org). **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos**. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2002. p. 167-198.

LEONE, N. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 243-247, jul./set. 1991.

LEONE, N. M. C. P. G. O Saara não é um deserto: o processo sucessório de suas empresas é repleto de conhecimentos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

LEONE, N. M. C. P. G.; SILVA, A. B.; FERNANDES, C. B. Sucessão: como transformar o duelo em dueto. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 76-81, jul./set. 1996.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 171 p.

LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989. 139 p.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987. 151 p.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997. 868 p.

MACHADO, D. D. P. N. A utilização da cultura para implementação de mudanças organizacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20., 1996, Angra dos Reis. **Anais...** Angra dos Reis: ANPAD, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIEIRA, M. F.; DELLAGNELO, E. H. L. Controle organizacional: uma abordagem a partir do conceito de ciclo de vida. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16., 1992, Canela, RS. **Anais...** Canela, RS: ANPAD, 1992.

MARIOTTI, H. **Organização de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 179 p.

MILLER, D.; FRIESEN, P. The longitudinal study of corporate life cycle. **Management Science**, Providence, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, Oct. 1984.

MINAYO, M. C. S. O conceito de representações sociais dentro da sociologia clássica. In: GUARESCHI, P. A. et. al. **Textos em representações sociais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1995. p. 89-112.

MORGAN, G. **Imagem das organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, S. **Social representations**. Cambridge: Polity Press, 2000. 313 p.

PASSOS, E. A. Conduzindo a sucessão. **Bernhoeft consultoria**. São Paulo. Disponível em: <<http://www.bernhoeft.com>>. Acesso em: 18 fev. 2003a.

PASSOS, E. A. Família e/ou empresa. **Bernhoeft consultoria**. São Paulo. Disponível em: <<http://www.bernhoeft.com>>. Acesso em: 18 fev. 2003b.

PASSOS, E. A. Por que criar um conselho. **Bernhoeft consultoria**. São Paulo. Disponível em: <<http://www.bernhoeft.com>>. Acesso em: 18 fev. 2003c.

QUINN, R. E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness, **Management Science**, Providence, v. 29, n. 1, p. 33-51, Jan. 1983.

ROSSATO NETO, F. J.; CAVEDON, N. R. Empresas familiares desfilando seus processos sucessórios. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003. p. 451-466.

SÁ, C. P. Representações sociais: o conceito e o estado atual da teoria. In: SPINK, M. J. (org.) **O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na abordagem da psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 1995. p.19-45.

SCHULTZ, M. **On studying organizational cultures: diagnosis and understanding**. Walter Gruyter, 1994.

SOUZA FILHO, E. A. S. Análise de representações sociais. In: SPINK, M. J. (Org.) **O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na abordagem da psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 1995. p. 109-148.

SOUZA SILVA, J. C.; FISCHER, T.; DAVEL, E. Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 15 p.

SPINK, M. J. Desvendando as teorias implícitas: uma metodologia de análise das representações sociais. In: GUARESCHI, P. A. et. al. **Textos em representações sociais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1995a. p. 117-148.

SPINK, M. J. O estudo empírico das representações sociais. In: SPINK, M. J. (Org.) **O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na abordagem da psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 1995b. p. 85-108.

TAVARES, M. G. P. *Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993. 88 p.

TORRES, C. L. *Alerta vermelho. Anuário do transporte de carga 2002*. OTM Editora, 2002. n. 7, p. 14-116.

TORRES, C. L. *Momento de reflexão: com participação de mais de 80% na matriz do transporte brasileiro, setores rodoviário e ferroviário buscam reorganizar atividade e valorizar seus papéis na cadeia produtiva. As maiores do transporte*. OTM Editora LTDA: Ano 14, n 14, nov. 2001. p. 11-14.

YIN, R. K. *Case study research, design and methods*. 2. ed. Califórnia: Sage, 1994. 267 p.

## ANEXOS

### **ANEXO A: Roteiro de entrevista - fundador**

Local:

Data:

Horário:

1. Nome e idade:
2. Escolaridade:
3. Profissão:
4. Cargo na empresa:

#### **História de vida do fundador**

5. Gostaria que o senhor me contasse um pouco da sua história de vida e profissional (família, trajetória profissional, primeiro emprego, como foi, por que o senhor resolveu ter o seu próprio negócio, as dificuldades enfrentadas na sua vida profissional, princípios que orientam a sua vida, etc.)

#### **História da empresa**

6. Como começou a história da empresa? Qual o desejo, o sonho que estava por trás da empresa? O que o motivou a criar essa empresa?

7. Quais foram os acontecimentos marcantes ao longo da vida desta empresa? Que tipo de crise enfrentou? Qual foi a ação para contornar estes problemas?

10. Quais foram as oportunidades que o senhor percebeu no mercado e que permitiram o crescimento da empresa?

11. Na sua visão, quais serão os grandes desafios futuros que esta empresa deverá enfrentar nos próximos anos?

12. O que explica o sucesso da empresa? O senhor se sente um vitorioso? Por que?

13. Quais são os princípios que um empresário deve ter para conduzir uma empresa familiar como esta?

14. Como acontece a relação empresa/família? Por que o senhor decidiu envolver os seus filhos e genros no seu negócio? Essa decisão foi acertada? Por que? Qual a contribuição deles (filhos e genros) para a história e o sucesso da empresa?

15. Sem eles o senhor acha que a trajetória da empresa seria diferente? Por que?

#### **Processo sucessório**

16. Toda empresa passa por um processo de sucessão. Qual a sua opinião sobre o processo de sucessão nas empresas? De maneira geral, como o senhor acha que este assunto deveria ser tratado?

17. Como o senhor tem abordado o assunto sucessão com os seus familiares?

18. O que o senhor tem feito para realizar um processo de sucessão?
19. O senhor tem preparado as pessoas para sucedê-lo?
20. Qual seria o perfil da pessoa que o senhor julga ideal para conduzir o futuro da empresa? Já existe um possível sucessor?
21. Como o senhor pretende conduzir a sua sucessão?
22. Quais serão as possíveis dificuldades que o senhor poderá enfrentar nesta fase da vida da empresa?
23. O senhor acha que os possíveis sucessores poderão substituí-lo com a mesma competência?

**Comentários do observador**

## **ANEXO B: Roteiro de entrevista – sócios**

Local:

Horário:

Data:

1. Nome:
2. Idade:
3. Escolaridade:
4. Profissão:
5. Cargo na empresa:
6. O senhor trabalha na empresa?
7. Há quanto tempo trabalha na empresa?
8. Já teve experiência de trabalho em outra empresa que não fosse esta? Qual? Especificar como ocorreu este vínculo.

9. Comente como começou a sua história nesta empresa:

### **História da empresa**

10. A empresa tem 44 anos de existência. Como senhor contaria esta história? Quais são as fases/períodos chaves? Quais são os fatos marcantes ao longo destes períodos (oportunidades e dificuldades)
11. Quais são os princípios que o empresário precisa ter para conduzir uma empresa?
12. Como ou o quê explica o sucesso da empresa?
13. Quais são os grandes desafios futuros que a empresa deverá enfrentar nos próximos anos?

### **Relação empresa e família**

14. O que senhor entende por empresa familiar?
15. Qual a diferença entre empresa e família? É possível fazer esta separação?
16. Como acontece a relação empresa/família? Existem momentos em que uma destas instituições possui mais influência em sua vida? Como isso acontece?
17. Quais são as vantagens de se trabalhar em uma empresa familiar? E as desvantagens?

### **Importância do fundador**

18. Qual o papel do fundador para a empresa?
19. Como senhor o caracteriza? Qualidade e defeitos.
20. O fundador consegue delegar funções? Os sócios possuem poder de decisão? Que nível de decisão possui?

### **Processo sucessório**

21. Toda empresa passa por um processo de sucessão. Qual a sua opinião sobre o processo de sucessão nas empresas? De maneira geral, como o senhor acha que este assunto deveria ser tratado?
22. Como a sucessão é abordada na empresa?



23. Os senhores já conversaram alguma coisa referente ao processo de sucessão?

24. Como o senhor pretende conduzir a sua sucessão? Quais serão as possíveis dificuldades que o senhor poderá enfrentar nesta fase da vida da empresa?

- a. Já existe um sucessor definido?
- b. O senhor acha essa pessoa capaz de ocupar o cargo?
- c. Qual é o perfil (capacidades e habilidades) dessa pessoa?
- d. Como as informações são transmitidas e aceitas pelo grupo acionário em relação ao processo sucessório?
- e. Quais são as regras que envolvem o processo sucessório?  
(obedece a hierarquia familiar, apenas homens poderão ocupar a presidência, é profissionalizada - membro de fora da empresa)
- f. Como a empresa planejou ou planeja preparar o novo sucessor
- g. Existe um contrato onde são estabelecidas regras de conduta entre os sócios
  - i. Entrada de novos membros da família
  - ii. Contratação de novos empregados
  - iii. Aceite das regras referentes ao processo sucessório

**Comentários do observador**

## **ANEXO C: Roteiro de entrevista –agregados**

1. Nome:
2. Idade:
3. Escolaridade:
4. Profissão:
5. Você trabalha na empresa?
6. Cargo na empresa:
7. Há quanto tempo trabalha na empresa?

### **História da empresa**

8. Quais são os princípios que conduzem a empresa?
9. Como ou o que explica o sucesso da empresa?
10. Quais são os desafios futuros que a empresa deverá enfrentar?

### **Relação empresa família**

11. O que você entende por empresa familiar?
12. É possível fazer a separação entre a empresa e a família? Como é esta relação?
13. Qual o seu papel dentro desta empresa familiar?
14. Quais são as vantagens e desvantagens de uma empresa familiar?

### **Importância do fundador**

15. Qual o papel do fundador para esta empresa?
16. Como você o caracteriza?
17. O fundador consegue delegar funções? Os sócios possuem poder de decisão? Que nível de decisão possui? Você, como agregado, possui poder de decisão? Que nível?

### **Processo sucessório**

18. O que você entende por processo de sucessão?
19. Como ele é abordado na empresa?
20. Quem seria o sucessor da empresa?
21. Como ocorre a entrada de um agregado?
22. Como ocorre a entrada de um membro da 3ª geração?
23. Existem regras? Se existissem quais seriam?

Existe um planejamento para a entrada de um novo membro na empresa como isso ocorre?

### **Comentários do observador:**

#### **ANEXO D: Roteiro Complementar**

1. Qual é o número de filiais? Qual é a ordem evolutiva de criação das filiais? Ano de criação das mesmas, número de funcionários, tipo de serviços que operam?
2. Onde a empresa funcionou de 1959-1974? Onde funcionou de 1975-1977? Onde funcionou de 1977-1991? E onde funciona nos dias de hoje?
3. Para descrever os períodos abaixo considerar fatos marcantes ao longo dos períodos além de mudanças na estrutura, aumento do número de funcionários, conquista de novos clientes, delegação de poder, faturamento, tamanho da frota, local em que a empresa estava instalada, tipo de serviço comercializado.
  - a. 1959-1960- sociedade entre o fundador e o cunhado.
  - b. 1961-1970- o fundador.
  - c. 1971-1985- o fundador e a filha mais velha.
  - d. 1986-1996- o fundador, a filha mais velha e os dois filhos homens.
  - e. 1997-2003 - o fundador, a filha mais velha e os dois filhos homens, a terceira filha e os dois agregados.
4. Quando iniciou a venda de produtos picados? Quando foi o término da venda de produtos picados? Teve algum motivo relevante?