

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

**EMPRESAS E SUCESSORES FAMILIARES – O DILEMA DA
GESTÃO E DA PROPRIEDADE:**

Um estudo comparativo em empresas brasileiras e portuguesas

RENATA BARCELOS MOREIRA SANTOS

BELO HORIZONTE

2007

Renata Barcelos Moreira Santos

**EMPRESAS E SUCESSORES FAMILIARES – O DILEMA DA
GESTÃO E DA PROPRIEDADE:**

Um estudo comparativo em empresas brasileiras e portuguesas

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD – da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Organizações e Recursos Humanos

Orientador: Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa

Belo Horizonte

2007

B242e
2007

Barcelos, Renata, 1977-

Empresas e sucessores familiares : o dilema da gestão e da propriedade : um estudo comparativo em empresas brasileiras e portuguesas / Renata Barcelos Moreira Santos. - 2007.
278 f. : il.

Orientador: Allan Claudius Queiroz Barbosa
Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais.
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

1. Empresas familiares - Teses 2. Administração - Teses I. Barbosa, Allan Claudius Queiroz. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração IV. Título

CDD : 658.041



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **RENATA BARCELOS MOREIRA SANTOS**, REGISTRO N° 388/2007. No dia 30 de março de 2007, às 10:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 13 de março de 2007, para julgar o trabalho final intitulado "**Empresas e Sucessores Familiares - O Dilema da Gestão e da Propriedade: Um Estudo Comparativo em Empresas Brasileiras e Portuguesas**", requisito para a obtenção do Grau de Mestre em Administração, área de concentração: **Organização e Recursos Humanos**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 30 de março de 2007.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa.....*Allan Claudius Queiroz Barbosa*
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri.....*Alexandre de Pádua Carrieri*
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Sérgio de Oliveira Birchall.....*Sérgio de Oliveira Birchall*
(FEAD/FIEMG)

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e minha irmã, os quais facilitaram muito esta jornada e, sem os quais, ela não teria sido sequer iniciada.

Ao Haroldo Moura Vale Mota, pelo carinho, inspiração e discussões importantes para o meu desenvolvimento.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa, pelo profissionalismo impecável e, especialmente pelo apoio à extensão deste trabalho até Portugal.

A todos os empresários que aceitaram participar desta pesquisa, cujos nomes, infelizmente não posso citar, e que contribuíram abertamente para a ampliação do conhecimento acerca do tema abordado, mesmo tratando-se de um assunto crítico e delicado para suas famílias.

Ao professor Engenheiro Fernando Silva, pela ajuda indescritível de me levar e acompanhar em Portugal durante quatro visitas a empresas. Sem ele, eu não poderia ter realizado metade das entrevistas naquele país.

Ao Professor Doutor Joaquim Ramos Silva e à Dra. Filomena Ferreira, grandes amigos e profissionais, os quais me apoiaram e me receberam na Universidade Técnica de Lisboa.

Ao Professor Doutor Lopes de Sá e à Professora Doutora Leonora Ferreira, sem a qual um dos casos que mais influenciou minhas conclusões não poderia ter sido feito.

À Professora Doutora Ana Paula Paes de Paula, a qual me presenteou com amizade e conhecimentos úteis para o desenvolvimento desse trabalho.

Aos Professores Doutores Alexandre de Pádua Carrieri e Sérgio de Oliveira Birchal os quais contribuíram com conhecimentos fundamentais para a conclusão desta dissertação.

À Professora Elismar Álvares pelo exemplo de conduta ética e pelos ensinamentos sobre as empresas familiares.

Ao Professor Marco Aurélio Rodrigues pela amizade, apoio e discussões muito importantes para o meu desenvolvimento como mestranda e como professora.

To Professor Renato Taguiri, who, so kindly and quickly, mailed me his so important work about Family Business.

Ao Professor Doutor Marcus Vinícius Cruz pelo apoio no início dessa caminhada.

Ao Doutor André Magrinho da Associação das Indústrias Portuguesas.

Ao sr. Celso Giacometti, pelo profissionalismo e ajuda na discussão da problemática em questão, contribuindo com uma entrevista de grande valor para as conclusões do trabalho.

À Monsieur Gérard Lipovich, de l'Association Henokiens, pour me recevoir très bien dans son bureau et pour me donner des importantes informations et pour mettre à me disposition dès articles au sujet des Henokiens.

À Associação Portuguesa de Empresas Familiares, por me oferecer material de pesquisa e me auxiliar no agendamento de entrevistas e Portugal, em especial à Dra. Marina de Sá Borges, pelo profissionalismo e apoio.

À Câmara de Comércio Brasil-Portugal em Minas Gerais, em especial, à Dra. Maria da Graça Reis.

Ao sr. Horst Schroeder e ao sr. Júlio Lima da Fundação Fritz Müller pelo grande apoio na identificação e contato com importantes empresas brasileiras.

Ao amigo Amarildo, pelo apoio no contato com uma importante empresa brasileira.

À Carla, grande amiga portuguesa, por me receber em Lisboa e às amigas Raquel Azevedo e Luciana Armond pelo apoio no início deste trabalho.

Aos meus colegas de mestrado e do Nig. One, em especial, Christiane Metzker, Eduardo Pena, Flávio Dias Rocha, Victor Schwetter, Marcos Paulo Valadares e Tales Lacerda.

Aos amigos D. Geny e Dr. Newton Coelho, Dr. José Eduardo Kury, Dra. Thaís Câmara Maia e José Henrique Coelho pelo apoio no início dessa jornada.

À secretaria do CEPEAD, em especial à Edna Lúcia Pereira de Souza e Érica Oliveira, sempre dispostas a ajudar.

RESUMO

O objetivo principal deste trabalho é identificar a realidade das empresas familiares e o processo por meio do qual seus sucessores são formados, estabelecendo um paralelo de comparação entre as realidades brasileira e portuguesa. O referencial teórico utilizado como base para o entendimento dessas questões passa por três eixos de análises: 1. a origem e definições das empresas familiares com bases histórico-econômicas, assim como os modelos elaborados para elas; 2. caracterização da sucessão, do sucessor e das funções estratégicas assumidas pelos sucessores familiares a fim de identificar as competências exigidas de cada uma delas; 3. a delimitação das realidades histórico-culturais nos dois países estudados, especialmente aquelas que se relacionam diretamente com as empresas familiares. O estudo qualitativo-descritivo é conduzido por meio de entrevistas semi-estruturadas em oito empresas brasileiras e em sete empresas portuguesas, com idades variando de 40 a 110 anos de existência e atuação de diferentes gerações de controladores. Os resultados encontrados salientam as semelhanças culturais entre os dois países, mesmo com alguns pontos de diferença em função das ocupações alemã, italiana e austríaca no sul do Brasil. A competência dos sucessores e a separação entre propriedade e controle são confirmadas como dois construtos básicos para a racionalização das relações e resultados das empresas familiares e são salientadas decisões que fazem com que as empresas familiares sejam uma base para o crescimento econômico das duas nações. Ao final, é proposto um modelo que classifica as empresas familiares como modernas ou tradicionais e a tipificação dos tipos de sucessões às quais elas estão sujeitas.

Palavras-chave: empresas familiares, sucessores familiares, formação de sucessores, Brasil, Portugal.

ABSTRACT

The main objective of this dissertation is to study the family firm's reality and the processes by which successors are prepared to manage and own their business. The theoretical referees used as basis to the analysis are: 1) the family firm's origins and definitions, and their models; 2) the characterization of the succession process, the successors and their strategic functions; 3) research related to the cultural-economic-historical realities in Brazil and Portugal, especially those regarding family firms. A qualitative-descriptive study was conducted with semi-structured interviews: eight in Brazilian family business and seven in Portuguese family business, aged between 40 and 110 years, and with their management controllers going from first to fifth family generation. The results show similarities between Brazil and Portugal realities and the importance of two constructs to understand the family successors: their competencies and the separation between property and management. The conclusions reinforce the importance of family business to the national economies and the proposition of a model to analyse them in a more rational way.

Key words: family firm, family successor, successor development, Brazil, Portugal.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1. LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Desenho teórico da pesquisa.....	22
Figura 2 - O modelo de três círculos da empresa familiar.....	39
Figura 3 - O modelo de desenvolvimento tridimensional.....	41
Figura 4 - Árvore genealógica resumida da família da IND-BR.....	78
Figura 5 - Árvore genealógica resumida da família da ALIBRAS.....	85
Figura 6 - Futura estrutura de propriedade das empresas da família da ALIBRAS.....	89
Figura 7- Árvore genealógica resumida da família da MAQBRAS.....	95
Figura 8 - Estrutura organizacional da MAQBRAS.....	99
Figura 9 - Árvore genealógica resumida da TEXBRASIL.....	105
Figura 10 - Estrutura de propriedade da TEXBRASIL e outras empresas da família.....	107
Figura 11 - Árvore genealógica resumida da família da MADEBRAS.....	113
Figura 12 - Árvore genealógica resumida da família ELETROBR.....	122
Figura 13 - Árvore genealógica resumida da família da Terrabrasil.....	130
Figura 14 - Árvore genealógica resumida da família PECBRAS.....	138
Figura 15 - Organograma da PECBRAS.....	140
Figura 16 - Árvore genealógica resumida da família FININPORT.....	146
Figura 17 - Árvore genealógica resumida da família da IND-PT.....	160
Figura 18 - Estrutura de propriedade da IND-PT e demais empresas do grupo.....	162
Figura 19 - Árvore genealógica da família da ELETROPT.....	168
Figura 20 - Árvore genealógica resumida da família VINOMASTER.....	176
Figura 21 - Estrutura de propriedade das empresas da família da VINOMASTER em 1995.....	180
Figura 22 - Estrutura de propriedade atual das empresas da família.....	180
Figura 23 - Árvore genealógica resumida da família VINOPLUS.....	189
Figura 24 - Árvore genealógica resumida da família da PORTOVINO.....	197
Figura 25 - Árvore genealógica resumida da família da VINUS.....	207
Figura 26 - A importância dos valores familiares para a longevidade das empresas.....	240
Figura 27 - Classes de análise das empresas familiares.....	252

2. LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Detalhamento teórico da pesquisa.....	23
Quadro 2 - Definição e descrições da empresa familiar por diversos autores.....	30
Quadro 3 - Principais trabalhos acerca das performances das empresas familiares.....	35
Quadro 4 - Investimentos humanos e de capital para a longevidade.....	36
Quadro 5 - Atributos bivalentes da empresa familiar.....	40
Quadro 6 - Alternativas para a sucessão.....	48
Quadro 7 - Principais grupos econômicos portugueses na década de 1970.....	63
Quadro 8 - Estrutura de comparação da pesquisa.....	69
Quadro 9 - Sucessores e empresas pesquisados.....	72
Quadro 10 - Percurso metodológico da pesquisa.....	75
Quadro 11 - Roteiro de entrevista e variáveis de análise.....	76
Quadro 12 - Pontos importantes encontrados na amostra pesquisada no Brasil e Portugal (conclusão).....	219
Quadro 13 - competências exigidas aos sucessores familiares.....	225
Quadro 14 - Os tipos de sucessão.....	230
Quadro 15 - Tipos de sucessão na gestão.....	234
Quadro 16 - Sistematização das classes de análise com o eixo comparativo.....	241
Quadro 17 - Dados sobre companhias mundiais controladas por famílias.....	268
Quadro 18 - Guia para tomada de decisões no conselho.....	269

3. LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - As curvas de geração e destruição de valor das empresas familiares.....	242
---	-----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Divisão das pesquisas sobre empresas familiares: os temas.	17
Tabela 2 - Percentual de empresas familiares nas economias dos países.....	18
Tabela 3 - Classificação das empresas por porte.....	266

LISTA DE ABREVIACOES

APEF – Associação Portuguesa de Empresas Familiares
CA – Conselho de Administração
EF – Empresas Familiares
IBGC – Instituto Brasileiro de Governana Corporativa
MPE – Micro e Pequena Empresa
RH – Recursos Humanos
OPA – Oferta Pública de Ações

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Origens e definições das empresas familiares	24
2.1.1 Definição e modelos das empresas familiares	28
2.2 A sucessão e o sucessor na empresa familiar	42
2.2.1 Os acionistas/ sócios cotistas	50
2.2.2 Os conselheiros	54
2.2.3 Os gestores (estratégicos)/ direção executiva	55
2.3 A empresa familiar brasileira	57
2.4 A empresa familiar portuguesa	61
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	66
4 RESULTADOS	77
1º CASO BRASILEIRO – A EMPRESA IND-BR S.A.	77
2º CASO BRASILEIRO – ALIBRAS LTDA.	85
3º CASO BRASILEIRO – MAQBRAS S.A.	95
4º CASO BRASILEIRO – TEXBRASIL S.A.	104
5º CASO BRASILEIRO – A EMPRESA MADEBRAS LTDA.	112
6º CASO BRASILEIRO – A EMPRESA ELETROBR S.A.	121
7º CASO BRASILEIRO – TERRABRASIL LTDA.	129
8º CASO BRASILEIRO – PECBRAS S.A.	138
1º CASO PORTUGUÊS – FININPORT S.A.	146
2º CASO PORTUGUÊS – IND-PT S.A.	159
3º CASO PORTUGUÊS – ELETROPT S.A.	167
4º CASO PORTUGUÊS – VINOMASTER S.A.	176
5º CASO PORTUGUÊS – VINOPLUS LTDA.	189
6º CASO PORTUGUÊS – PORTOVINO S.A.	196
7º CASO PORTUGUÊS – VINUS LTDA.	206
5 ANÁLISE DE DADOS	217
5.1 Comparativo Brasil-Portugal	220
5.2 A competência e a formação dos sucessores	222
5.3 Inter-relações entre propriedade e gestão	227
5.4 O formato da sucessão	229
5.5 Racionalidade econômica <i>versus</i> valores familiares	237
6 CONCLUSÕES	242
6.1 Sugestões para novas pesquisas	254
REFERÊNCIAS	257

1 APRESENTAÇÃO

O presente trabalho teve como objetivo principal identificar a realidade das empresas familiares – EF – e o processo por meio do qual os sucessores são formados a partir de uma perspectiva multidisciplinar, estabelecendo um paralelo entre as realidades brasileira e portuguesa.

Sob a perspectiva econômica, a temática das empresas familiares – EF – se torna relevante até mesmo por questões históricas, uma vez que o rápido crescimento das firmas familiares durante a fase da modernização industrial teve contribuição vital para as economias de diversos países (JONES e ROSE, 1993).

Estudos mostram que, no cenário atual, as empresas familiares continuam a ter papel econômico importante na realidade mundial. Elas correspondem a um número estimado entre 65 e 80% do total das companhias mundiais (GERSICK *et al*, 1997). Segundo Jones e Rose (1993), firmas familiares representam de 75 a 99% de todas as companhias européias. Sua importância ultrapassa as fronteiras do mundo ocidental. No Japão, as firmas familiares continuam sendo a norma e, na China capitalista, os negócios familiares têm se mostrado como a base da economia.

Segundo a empresa de consultoria KPMG, os grupos familiares correspondem a um número de 80 a 90% do universo empresarial, cabendo a eles a maior parte de geração de riquezas no Brasil e no mundo. No Brasil, 54% dos grupos familiares estão à frente de empresas do setor de serviços, 12% do agronegócio e 34% da indústria.

Um estudo realizado com 460 empresas exportadoras brasileiras mostrou que 60,8% das Micro e Pequena Empresa – MPEs – 45,7% das médias e 33% das grandes empresas exportadoras são familiares (FERRAZ e RIBEIRO, 2005) . Cerca de 95% das 300 maiores

empresas brasileiras constantes no recente Balanço Anual da Gazeta Mercantil eram controladas por famílias (GARCIA, 2001).

Em Portugal, em 1998, cerca de 45% das 1000 maiores empresas são de negócios familiares (REGOJO, GALLO e SILVA¹ *apud* HOWORTH e ALI, 2001). Estima-se que, em 1994, 70% do total das empresas portuguesas sejam familiares. Esse número é menor que a média de outros países europeus devido ao grande peso que o setor público tem (e já teve) na economia daquele país (MARTINS, 1999).

Assim, o valor de um estudo que contemple empresas familiares em diferentes nações pode ser útil para a facilitação de relações comerciais entre elas. Até mesmo porque a América Latina se torna um mercado importante nos processos relativos à globalização europeia, especialmente, no que diz respeito a Portugal e Espanha. Nesse contexto, o Brasil se destaca pelo seu potencial de crescimento em uma localização estratégica. Entretanto, o nível e a qualidade das relações entre os dois continentes ainda estão aquém do seu potencial (MENDONÇA, 2005).

Segundo Silva e Fernandes (2003), excluindo os séculos anteriores, o Brasil desfrutou de um lugar destacado nos fluxos mundiais de investimento direto estrangeiro a partir da segunda metade do século XX. Claro e Escaria (2003) registram que, especialmente na década de 1990, as privatizações brasileiras, aliadas à identidade cultural que liga Brasil e Portugal e a necessidade de internacionalização portuguesa, foram fatores determinantes para o forte crescimento registrado no investimento direto português no Brasil: 36,6% do total de investimento externo de Portugal.

Foi nos anos 90 que houve um ressurgimento significativo nas relações econômicas luso-brasileiras, especialmente entre 1996 e 2001. Até então, o volume das transações era

¹ REGOJO, Pedro; GALLO, Miguel Angel; SILVA, Jorge. **Family Business Succession in Portugal: an examination of case studies in the furniture industry.** *Family Business Review*. Vol XIV, no. 3, September. Family Business Institute, 2001.

ainda pouco expressivo, sendo que Portugal ocupava o 21º lugar na lista dos maiores investidores estrangeiros no Brasil. Entre 1999 e 2000, já estava na 3ª posição, tendo caído para a 6ª posição atualmente (COSTA, 2006).

Um estudo realizado em 2001 com diversos tipos de empresas portuguesas que investiam no Brasil indica 33 principais fatores para a escolha do Brasil como opção de investimento. Na lista, surge, primeiramente, o potencial e a dimensão do mercado brasileiro, seguidos pela língua comum (5º Lugar), os laços históricos e a proximidade cultural (7º e 8º), a existência de parceiros locais e a oportunidade de compra de empresas brasileiras (13º e 15º lugares).

Logo, a partir dos fatores importantes para o recebimento do investimento português no Brasil, nota-se como as empresas familiares podem ser importantes na medida em que são a grande maioria nos dois países e podem vir a se tornar parceiras ou serem adquiridas em um processo comercial.

Entretanto, especialmente no Brasil, o termo empresa familiar é, muitas vezes, motivo de resistência por parte dos profissionais do meio empresarial. Seu significado é constantemente associado à instabilidade, ineficiência e a pequenos empreendimentos, uma vez que as relações familiares são identificadas como comprometedoras de relações empresariais.

Um dos maiores fatores que contribui para uma visão de tamanha fragilidade é o momento de sucessão nas empresas familiares. Segundo Marshall (1996), é comum que os descendentes dos empresários

“não logrem [...] desenvolver a habilidade e a feição mental indispensáveis para continuar a empresa com o mesmo sucesso. O fundador da empresa provavelmente foi criado por pais dotados de um caráter enérgico, sob cuja influência pessoal foi educado, e entrou desde cedo em contato com as lutas e dificuldades da vida [...]. E, ao passo que sua maior ambição talvez tenha sido ser bem sucedido nos negócios, a dos filhos provavelmente será distinguir-se nos estudos ou na vida social” (Marshall, 1996, p. 346).

Além disso, como em qualquer outro tipo de empresa, a passagem do controle das mãos de uma pessoa para outra pode causar atritos e divergências sérios. Esses atritos podem ocorrer com relação a quaisquer dos *stakeholders*, envolvendo questões de aceitação das novas formas de trabalho ou, até mesmo, de carisma.

A sucessão, seja ela familiar ou não, pode ser uma ruptura de alguns padrões operacionais, gerenciais e até morais, o que pode trazer vantagens e desvantagens. A máxima *cada cabeça, uma sentença* é válida para o meio empresarial, uma vez que, mesmo com uma estrutura estabilizada, são as pessoas que constroem e direcionam a empresa via meios que, muitas vezes, não tratam de ciência, mas de arte. Nesse sentido, a questão econômico-histórico-cultural do ponto de vista nacional e regional se torna importante na medida em que influencia os valores e comportamentos dos indivíduos.

Com relação à problemática das empresas familiares, as teorias administrativas carecem até mesmo da definição do objeto de análise: as empresas familiares. A sucessão é encarada como principal ponto crítico por um grande número de trabalhos sobre o assunto (VENTER, BOSHOFF e MAAS, 2005; LAMBRECHT, 2005, BERNHOEFT, 2004; BARBIERI, 1995).

Os estudos sobre esse tema têm se desenvolvido mundialmente (tabela 01) e já se encontram trabalhos acadêmicos referentes, por exemplo, a questões como os contratos e relações emocionais (CEPELOWICZ, 1996; KÄNSALA e KOVALAINEN, 2005), estrutura de capital (ALMEIDA e WOLFENSON, 2005), profissionalização (RISKI, 1993), confiança e estratégia (GOMÉZ, 2005). Um ponto sobre o qual não foram encontrados trabalhos acadêmicos é relativo às competências dos sucessores atuantes em funções estratégicas, tais como acionistas, conselheiros ou gestores executivos e ainda, estudos que reflitam as estruturas e processos formais pelos quais as famílias exercem seu poder.

Tabela 1 - Divisão das pesquisas sobre empresas familiares: os temas.

Temas	1936-1970	1971-1989	Depois de 1990	Total
Conceitos e definições	4,76%	7,69%	14,84%	11,27%
Conflitos internos	0,00%	1,40%	3,30%	2,31%
Cultura e valores	0,00%	3,50%	3,30%	3,18%
Financiamento	4,76%	6,99%	6,04%	6,36%
Gestão da mudança	4,76%	13,99%	10,44%	11,56%
Governança da empresa	4,76%	4,20%	4,40%	4,43%
História da empresa	14,29%	9,09%	7,14%	8,38%
Interação empresa-sociedade	0,00%	2,80%	3,30%	2,89%
Internacionalização	0,00%	0,00%	0,55%	0,29%
Perenidade, sobrevivência	4,76%	4,90%	4,95%	4,91%
Programas de ensino	0,00%	0,70%	1,10%	0,87%
Relação família-empresa	14,29%	11,89%	10,44%	11,27%
Papel feminino	0,00%	2,10%	1,10%	1,45%
Papel econômico	19,05%	5,59%	7,14%	7,23%
Estrutura de propriedade	9,52%	6,29%	10,44%	8,67%
Sucessão	9,52%	11,19%	6,04%	8,38%
Visão global	9,52%	7,69%	5,49%	6,65%

Fonte: ALLOUCHE e AMANN, 1999, p. 5.

Entretanto, apesar dos estudos sobre as empresas familiares estarem se desenvolvendo em todo mundo, com freqüência, elas são associadas a pequenos e médios empreendimentos (ALVES, 2003; ALMEIDA, 1994), como se o fator familiar fosse intrínseco ao tamanho da empresa, ou mesmo o condicionasse; ou ainda, como se estabelecesse uma relação temporal com o desenvolvimento empresarial, considerando que a *fase familiar* faz parte da curva de desenvolvimento e deva ser superada.

Mas, devido à existência de empresas familiares de diversas idades e tamanhos, a característica familiar não pode ser considerada como uma simples fase pela qual a maioria das empresas passa no caminho do crescimento. Existem empresas familiares que se classificam como grandes empresas e atingiram alto grau de profissionalização mantendo o seu caráter familiar.

Generalizações acerca do tamanho e estrutura da empresa de acordo com o tempo devem ser cuidadosamente abordadas. Há autores que defendem que, na fase de criação, a

empresa não pode ser considerada familiar e, só com o seu crescimento, ela poderá ser classificada como tal. A partir daí, ela pode continuar familiar, mesmo atingindo sua maturidade (USSMAN, 2004). Já outros autores levam a entender que todas as empresas foram familiares em seu nascimento (BOTELHO, 2004). Há ainda autores que colocam a empresa familiar como um elemento antieconômico que prejudicaria o crescimento das nações (CHANDLER e DAEMS, 1980).

Mas, conforme a tabela 2, o número de empresas familiares em diversos países do mundo é bastante alto. Obviamente, a maioria delas correspondem a pequenas e médias empresas, mas elas também apresentam importante representatividade entre as grandes (ANEXO B).

Tabela 2 - Percentual de empresas familiares nas economias dos países

Países	% de empresas familiares
Itália	98%
Estados Unidos	96%
Suíça	87%
Espanha	80%
Reino Unido	75%
Portugal	70%
Brasil	de 80% a 90%

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação a partir de dados do IMD-Institute for Management Development, 1996 (*apud* MARTINS, 1999) e KPMG (2006)

Entretanto, apesar de toda a representatividade das empresas familiares na economia mundial, conforme Morikawa² (1992) *apud* Colli (2003; p. 14), elas, além de raramente terem sucesso, têm naturalmente seu futuro comprometido.

[...] My persisting view is that future prospects for family enterprises are not optimistic. The first reason for my rather pessimistic outlook is that successful family enterprises... are the exception rather than the rule. Also, even successful family enterprises find it difficult to have continued success over long periods of

² MORIKAWA, Hidemasa. **Zaibatsu. The rise and fall of family enterprise groups in Japan.** University of Tokyo, 1992.

*time owing to the problem of continually finding and training new and capable top managers from within the family enterprises. These two issues... strengthen the argument that family enterprises are intrinsically limited in their future prospects.*³

Mesmo que a hipótese do desaparecimento das empresas familiares no longo prazo ainda não possa ser considerada como um fator real, positivo ou negativo para a economia mundial, deve-se ter o cuidado de se observar e entender a transição à qual elas podem estar sujeitas a fim de desenvolver conhecimentos que valham para reduzir os impactos negativos das prováveis mudanças.

O fato é que atualmente existem grandes grupos familiares que sobrevivem ao longo dos anos⁴. Há ainda empresas familiares que deixam de existir com o caráter familiar, mas que continuam a se destacar no mercado na medida em que são compradas por grupos não familiares. Essa realidade poderia indicar a atratividade do negócio em questão independentemente do grupo proprietário.

Em contrapartida, podem existir negócios não familiares que também desapareçam ou entrem em crise em função de má gestão ou ainda da falta de entendimento e conflitos pessoais entre os seus sócios. Ou seja, analisando-se pela longevidade e sucesso, as empresas familiares e não-familiares podem estar sujeitas aos mesmos resultados e à mesma irracionalidade, pois não existe qualquer bloqueio estrutural ou social que impeça que as empresas não familiares apresentem alguns dos mesmos problemas das empresas familiares.

O presente trabalho analisou como aspectos relacionados à história e cultura podem impactar a formação do empresariado por gerações e como famílias e empresas familiares

³ Tradução: “[...] minha visão é de que as prospecções futuras para as empresas familiares não são otimistas. A primeira razão para o meu olhar pessimista é que empresas familiares de sucesso são exceções e não regras. Ainda, mesmo empresas familiares de sucesso têm dificuldade para dar continuidade ao mesmo ao longo de grandes períodos de tempo devido ao problema de continuamente encontrar e treinar gerentes novos e capazes. Essas duas questões fortalecem o argumento de que empresas familiares são intrinsecamente limitadas em suas perspectivas futuras”.

⁴ Exemplos de empresas familiares brasileiras de sucesso: Embaré S.A.; Cia. Cedro e Cachoeira S.A.; Magnesita S.A.; Grupo Algar S.A.; Grupo Asamar/ ALE; Cerâmicas Eliane S.A.; Klabin S.A.; Cia Industrial Cataguases S.A.; Grupo SulAmérica; Leão Junior; Grupo Ypióca; Grupo Cosan; entre outras (fontes: jornal Valor Econômico de 11 de setembro de 2006 e sites das empresas).

brasileiras e portuguesas preparam seus atuais e futuros sucessores para enfrentarem a fase da *passagem do bastão* e darem continuidade á empresa.

A estrutura dessa dissertação apresenta em sua seqüência aspectos de natureza teórica que se complementam com o construto metodológico que permite a montagem de um quadro de variáveis de referência sobre o tema, as quais foram aplicadas para a elaboração de um roteiro para entrevistas semi-estruturadas.

Primeiramente, foi realizado um esforço para a delimitação da empresa familiar, da sucessão e do sucessor. Posteriormente, contextualizam-se as realidades brasileira e portuguesa, tanto em uma perspectiva histórica geral quanto na das culturas nacionais. Buscou-se entender as origens do empresariado, as quais podem interferir na perspectiva cultural e contribuir para a caracterização das empresas familiares.

A partir dos pontos descritos, por meio de estudo qualitativo, analisou-se a formação dos sucessores familiares ao longo de 15 estudos de casos realizados junto a empresas de setores tradicionais no Brasil e em Portugal. As empresas escolhidas têm mais de 40 anos, são de pequeno, médio e grande portes⁵, e nelas existe a atuação da segunda geração ou das gerações seguintes em funções estratégicas. Essas definições estão respaldadas na metodologia da pesquisa e visam estabelecer um escopo de análise amplo para a compreensão e caracterização dos sucessores e da realidade empresarial investigada.

⁵ Para a classificação das empresas por porte, ver ANEXO A.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O marco teórico se estrutura a partir de três eixos: 1. a origem, definição e modelos usuais das empresas familiares; 2. o conceito e definição da sucessão e sucessores familiares atuantes em níveis estratégicos; 3. as questões histórico-culturais no Brasil e em Portugal, as quais marcam a formação dos empresariados nacionais. Esses três eixos se combinam na operacionalização dos conceitos tendo como mote a formação profissional dos sucessores.

Eles são obtidos por meio de teorias econômicas e teorias sobre a história do desenvolvimento empresarial. A conceituação dos sucessores e das empresas familiares exige um esforço extra, buscando referências em bibliografias tradicionais e, até mesmo, não-convencionais (estudos não científicos, aceitos mundialmente) acerca das empresas e sucessores familiares.

Conforme a figura 1, o desenho teórico da pesquisa se inicia a partir das definições e caracterizações das empresas familiares, um conceito ainda não consolidado nas teorias administrativas.

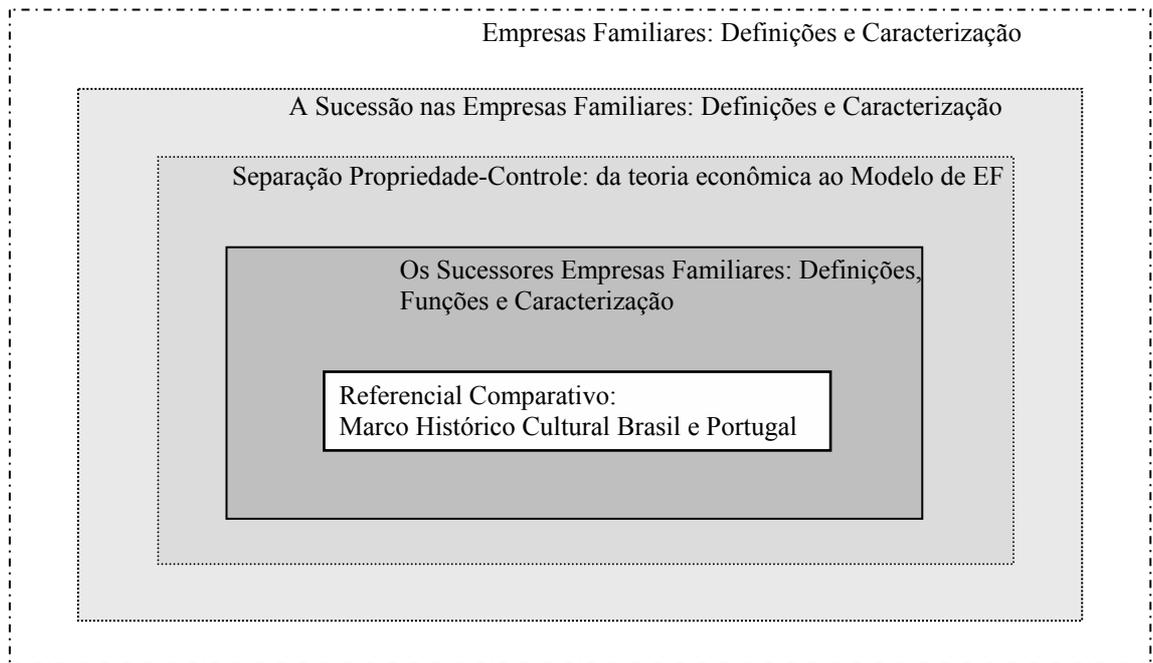


Figura 1 - Desenho teórico da pesquisa
 Fonte - Elaborado pela autora da dissertação

Motivada pelo modelo das empresas familiares de Tagiuri e Davis (1985) utilizado para auxiliar na definição da sucessão e das funções estratégicas assumidas pelos sucessores, encontra-se a discussão de Berle e Means (1987) acerca da separação propriedade-controle, um conceito discutido na década de 1930, mas fortemente aplicável no contexto atual, inclusive, reforçando o modelo das empresas familiares.

A partir desses dois referenciais, foi possível estabelecer a discussão da sucessão nas empresas familiares de um ponto de vista estrutural e, portanto, do entendimento do sucessor atuante em funções estratégicas da firma: acionista, conselheiro e gestor (estratégico).

Por fim, fez-se a contextualização das duas nações nas quais as pesquisas ocorreram, objetivando a caracterização de um pano-de-fundo histórico-cultural no qual o objeto de pesquisa foi inserido e a possível identificação de semelhanças e diferenças, ainda que sem o objetivo de generalizações. O detalhamento do referencial utilizado se encontra no quadro 1.

Temáticas, abordagens e principais referencias		
Temáticas	Abordagens	Principais referências
Empresas familiares	Definições	Cardoso (1972), Lodi (1978), Jones e Rose (1993); Martins (1999), Allouche e Amann (1999)
	Modelos	Tagiuri e Davis (1985), Gersick <i>et al</i> (1997)
Sucessão nas empresas familiares	Caracterização do processo	Rius (2005) Lansberg (1999)
Sucessores nas empresas familiares	Separação propriedade-controlado	Berle e Means (1987)
	Funções estratégicas: acionista, conselheiro, gestor	Marsall (1986); Drucker (1977)
História e cultura	História e cultura brasileira	Cardoso, 1972, Boschi (1993)
	História e cultura portuguesa	Martins (1975); Guerreiro (1994)

Quadro 1 - Detalhamento teórico da pesquisa
Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

O esforço de inserção das bibliografias tradicionais da economia e da administração visou estabelecer uma fundamentação consistente, partindo-se do princípio de que as empresas familiares não representam um novo paradigma nos estudos de administração e podem ser compreendidas a partir de teorias gerais. Entretanto, como as mesmas não se articulam especificamente no sentido de esclarecer completamente a problemática das empresas e sucessores familiares, a complementação com autores mais recentes e especialistas no assunto se faz fundamental.

Enfim, a partir da ligação entre os estudos acerca de propriedade e gestão, de empresas e sucessores familiares, de história e culturas regionais e de competências para os níveis estratégicos, buscar-se-á elaborar um quadro de referência sobre a formação dos sucessores a fim de se realizar a análise dos casos.

2.1 Origens e definições das empresas familiares

A empresa particular, enraizada na instituição da propriedade privada, moldou a vida econômica de diversas nações desde a Idade Média. Seu predecessor foi o sistema feudal, no qual

[...] a organização econômica brotou das obrigações mútuas e dos privilégios derivados por muitas pessoas de sua relação com a propriedade que não pertencia a nenhuma delas. A empresa particular, por outro lado, apropriou-se dos meios de produção com direitos totais de propriedade sobre esses meios. [...] a organização surgida sob o sistema de empresa privada baseava-se no interesse próprio do dono da propriedade – um interesse próprio só restringido pela concorrência e pelas condições de oferta e procura. Durante muito tempo, esse interesse próprio foi considerado a melhor garantia da eficiência econômica. Supunha-se que se fossem protegidos os direitos do indivíduo, tanto de usar sua propriedade da forma que lhe parecesse conveniente, quanto de receber todos os frutos de seu uso, seu desejo de ganho e de lucro, atuaria como um incentivo para o uso eficaz de qualquer propriedade industrial (BERLE e MEANS, 1987, p.37).

Assim, a empresa particular, conforme descrita pelos autores, pode ser entendida como sendo a origem da empresa familiar na medida em que a família ou um representante dela se apropria dos meios de produção e exerce seus direitos de propriedade.

Entretanto, os “[...] moldes da moderna capitalização quebraram o controle acionário total das empresas pelos grupos familiares” (CARDOSO, 1972, p. 21). Isso pode ser verificado na medida em que o crescimento empresarial necessitou da pulverização da propriedade como forma de financiamento. De acordo com Ambrose (1967, p.171),

[...] a moderna empresa teve origem nos anos de 1850 com a rápida expansão da rede ferroviária e do sistema fabril nessa mesma década. As estradas de ferro, primeiras grandes empresas do país, acabaram por fornecer o único modelo disponível para o financiamento e a gestão das gigantescas empresas industriais.

Conforme Allouche e Amann (1999), as empresas familiares foram marginalizadas e consideradas durante muito tempo uma forma ultrapassada de empreendimento, deixadas no fosso da história econômica e símbolo de um declínio anunciado em face de um capitalismo gerencial triunfante. Seis possíveis explicações para esse fato seriam:

1. a coincidência causada a partir do século XIX nos Estados Unidos pela afirmação daquela nação como a maior economia mundial e pela ascensão do capitalismo gerencial marcado pela prática de abertura de capital das empresas;

2. os trabalhos de historiadores da economia, tais como Landes⁶ (1951), os quais explicavam o relativo retardo econômico francês em comparação com a Inglaterra, a Alemanha e os Estados Unidos em função da predominância de empresas familiares tradicionais;

3. existência de uma tradição antiga de estudos estritamente microeconômicos organizados em torno de um tema genérico: a *home economics* ou *family economics* (BECKER⁷; BRYANT⁸ *apud* Allouche e Amann, 1999) e que se utilizavam de fundamentos posteriores aos modelos de comportamentos econômicos aplicáveis ao domínio da empresa familiar (BLAU⁹; EVANS e LEIGHTON¹⁰; WORTMAN¹¹ *apud* ALLOUCHE e AMANN, 1999). Esses trabalhos, entretanto, encontraram suas limitações pela deficiência de embasamento nas contribuições com vieses comportamentais.

4. características dos primeiros pesquisadores acerca do tema, os quais se tratavam geralmente de consultores – comumente conselheiros financeiros ou terapeutas familiares. Esse fator seria responsável por um grande número de publicações com caráter fortemente prescritivos, pouco propícias à estruturação de um campo consolidado de pesquisas;

⁶ LANDES, D.S. French business and businessmen in social and cultural analysis. In: MEAD E. **Modern France**. Princeton, 1951.

⁷ BECKER, G.S. **A treatise on the family**. Cambridge: Harvard University, 1981.

⁸ BRYANT, W.K. **The economic organization of the household**. New York: Cambridge University, 1990.

⁹ BLAU, D.M. A time series analysis of self-employment in the United States. **Journal of Political economy**, 1987.

¹⁰ EVANS D.S. LEIGHTON, L.S. Some empirical aspects of entrepreneurship. **American Economic Review**, 1989.

¹¹ WORTMAN, M.S. Theoretical foundations for family-owned business: a conceptual and research-based paradigm. **Family Business Review**, 1994.

5. a falta de homogeneidade das próprias empresas familiares, as quais podem ser representadas por empresas de propriedade de uma única família, por grandes empresas multinacionais mundiais ou por empresas com capital difuso entre diversas famílias;

6. uma questão ideológica de banalização que vem de longo tempo a considerar que a empresa familiar é algo ultrapassado, um local onde os lucros são mal vistos e de depreciação dos indivíduos. Nessa visão, a empresa familiar passaria a ser percebida, não como sua expressão empresarial última, mas como a representação de um conflito estrutural que se opõe a ela mesma, como o seio das classes sociais. Mais tarde, entretanto, ela passaria a ser vista como um local de pacificação social, fundado sobre a mobilização interna dos grupos que a compõem para reduzir os conflitos do trabalho e beneficiar a coletividade nacional, ou seja, com maior responsabilidade social.

Chandler¹² *apud* Church (1993) considera a empresa familiar dentro da classe de empreendimento pessoal, a qual seria responsável pelo declínio da indústria britânica no século XIX. Ainda, Church (1993) argumenta que o negócio familiar foi inapropriado para as condições impostas pela segunda revolução industrial e que os britânicos perderam competitividade na medida em que continuaram aderentes às firmas familiares.

A sucessão pode ser também uma das principais causas das críticas. Segundo Etzioni (1967), a crise da sucessão nas empresas pode trazer sua renovação assim como sua dissolução. Já para Lodi (1978), esse é o pior conflito enfrentado por uma empresa familiar.

O problema parece ter mais chances de ser potencializado ao se eleger um sucessor interno à família. Nesse momento, vários pilares que garantem o andamento de uma organização podem ser ruídos, especialmente o da legitimidade da autoridade que passará a ser exercida pelo profissional familiar não obrigatoriamente competente para tanto. Morck e

¹² CHANDLER, A.D. **Scale and Scope**, Cambridge, MA, 1990.

Yeung (2003) consideram que quando o controle corporativo passa de um empreendedor competente para a geração sucessora, o herdeiro será provavelmente menos capaz e seus herdeiros menos capazes ainda. Assim, grupos familiares que são vantagens até mesmo nacionais podem ter seu valor reduzido quando assumidos pelas novas gerações.

Para Cardoso (1972), a prática dos proprietários das empresas familiares exercerem forte atuação administrativa, impacta a racionalidade nas tomadas de decisão e a expansão dos empreendimentos, uma vez que o excesso de controle pessoal restringe a eficiência. Segundo ele, via de regra, nas empresas familiares, exclui-se a delegação de autoridade, o que prejudica a burocratização e o aproveitamento de profissionais competentes. Entretanto, o próprio autor admite que esses fatores estariam começando a sofrer mutações visando melhoria nos setores industriais mais desenvolvidos.

Mas, para Katz e Kahn (1976), para se compreender uma organização, deve-se considerá-la simplesmente como a sinopse das finalidades de seu criador, de seus líderes ou de seus membros essenciais. Com essa afirmação, os autores podem servir de base para a validação da importância do fundador da empresa, a qual pode, posteriormente, ser mais facilmente representada e propagada pelos sucessores familiares.

Independentemente das críticas, conforme visto nas tabelas 1 e 2, as empresas familiares resistem mundialmente e existem familiares que representam grupos acionários importantes os quais controlam a liberdade de decisão dos gestores profissionais. Outro fator que demonstra a resistência desse tipo de empresa é o grande número delas que sequer utilizam a propriedade como forma de financiamento para o crescimento e continuam sobrevivendo com estrutura de capital fechada, ou seja, o capital familiar somado às práticas básicas de obtenção de crédito e de autofinanciamento têm sido suficientes para suportar a competitividade e o crescimento.

Sua importância econômica atual e passada pode ser justificada a partir de Jones e Rose (1993), os quais defendem que a rápida formação de novas firmas familiares contribuiu para dar dinamismo vital às fases iniciais de modernização industrial em muitos países.

2.1.1 Definição e modelos das empresas familiares

Para que se entenda como os elementos do estudo estão inseridos na empresa familiar, é necessário um esforço para delimitá-la, validando sua definição. Até mesmo para se desenvolver um estudo sobre sucessores em empresas familiares, faz-se necessário definir o que ela é.

A literatura sobre o tema apresenta definições variadas, muitas vezes até conflitantes. Isso pode ser um dos fatores pelos quais esse tipo de empresa seja tratado, frequentemente, sobre o pano de fundo da ineficiência e incompetência. Assim, ao se definir o escopo da empresa familiar, contribui-se para o esclarecimento dos mitos e dúvidas que a rodeiam.

Mas, para Jones e Rose (1993), o termo empresa familiar não pode ser utilizado de forma genérica abrangendo estratégias e estruturas de todas as firmas que são gerenciadas por famílias. Ao encontro dessa linha de pensamento, autores como Guerreiro e Rock *apud* Martins (1999) vão contra uma caracterização muito estereotipada de empresas familiares, por considerá-las pouco enriquecedoras e limitativas de sua diversidade.

Ainda assim, na falta de uma definição formal e universalmente aceita, opta-se, primeiramente, por identificar as características apresentadas por essas empresas para só depois arriscar o estabelecimento de uma nova definição, a qual guiará a delimitação da amostra a ser estudada.

Encontram-se na literatura, definições de empresas familiares que variam de um escopo amplo e genérico a um escopo focalizado. O quadro 2 se destina a esclarecer os autores e a descrição que os mesmos dão à empresa familiar.

Autores	Definições e/ou caracterização da empresa familiar
Cardoso (1972)	- Perfeitamente compatível com altas possibilidades de lucro - Padrão de controle “implica na intromissão dos proprietários em decisões que ultrapassam o limite natural de ingerência dos acionistas nas empresas dos países desenvolvidos” (p. 103).
Chander (<i>apud</i> CHURCH, 1993) Chander (1977)	- Classificada como um tipo de empreendimento pessoal; - A partir do autor, o empreendedor e seus associados (e seus familiares) que construíram o empreendimento continuam a reter a maioria das ações. Eles mantêm relações pessoais e próximas aos gerentes e retêm maior poder de voz nas decisões gerenciais. - Considerados em um sistema chamado de capitalismo empreendedor ou familiar
Donnelley (<i>apud</i> LODI, 1978)	- Empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há, pelo menos, duas gerações de modo que se estabeleça uma influencia recíproca empresa-família
Lodi (1978)	- Empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador
Tagiuri e Davis (1985)	- Empresas controladas por familiares, nas quais dois ou mais indivíduos são simultaneamente membros da família proprietária, proprietários e gerentes
Jones e Rose (1993)	- Natureza de pessoalismo. - O termo “empresa familiar” não pode ser utilizado como um termo genérico que abranja a estratégia e estrutura de todas as firmas que são gerenciadas por famílias
Gallo e Ribeiro (1996) (<i>apud</i> Martins, 1999)	- Coincidência de valores entre empresa e família. - A proporção da propriedade é uma variável de análise, especialmente se for majoritária com os familiares. - A família tem poder de decisão, sendo relevante que um ou vários elementos da família trabalhem em regime de quase exclusividade na empresa. - A passagem da posse é para sucessores familiares, especialmente se alguns desses já estiverem envolvidos em funções da empresa.
Martins (1999)	- Propriedade e gestão encontram-se frequentemente ligadas, existindo, por vezes, confusão entre as duas vertentes.
Garcia (2001)	- Controlada por uma ou mais famílias - Influenciadas pela dinâmica das famílias controladoras
Colli (2003)	- Não é fácil definir suas fronteiras. - É um conceito longe de ser estandardizado. - É uma forma de organização produtiva cuja origem não se consegue localizar precisamente no tempo e local. - Atualmente, o conceito de empresa familiar tem perdido sua associação com fatores negativos como atraso, paternalismo, tecnologia primitiva, estrutura simples e fraqueza comercial e de distribuição.
Souza-Silva e Davel (2005)	- Administração e dinâmica empresariais são influenciadas pelos membros de uma ou mais famílias através de aspectos como propriedade, administração, tradição, cultura e simbolismo.

Quadro 2 - Definição e descrições da empresa familiar por diversos autores

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Apesar dos autores que defendem definições amplas do que se possa considerar como empresa familiar, percebe-se que quatro variáveis estão presentes nas diversas discussões: propriedade, gestão, sucessão e profissionalização.

A fim de servir à definição da amostra pesquisada, o presente trabalho busca uma conceituação que propicie maior delimitação do universo de pesquisa, mas que valha para qualquer porte de empresa familiar. Para tanto, apenas dois dos critérios listados acima são utilizados: a gestão e a propriedade.

A sucessão não é eleita como critério uma vez que é situacional, ou seja, não se aceita a afirmação de que, pelo fato de não haver, ou nunca ter havido, um processo sucessório na empresa, ela não seja familiar. Já a profissionalização – a qual engloba fatores de pessoalismo e valores – é utilizada de forma intrínseca quando se trata da gestão. Ela não é entendida como a simples substituição de familiares por profissionais não familiares, mas, sim, como o nível de busca racional e de ações objetivas visando o bom resultado organizacional.

Assim, aproximando-se de Garcia (2001), considera-se a empresa familiar como aquela na qual os interesses das famílias proprietárias impactam fortemente as ações de gestão, ou seja, são capazes de direcioná-las com maior frequência e intensidade do que os interesses dos demais sócios, caso existam.

Entretanto, se a família é, acima de tudo, um grupo social, os interesses citados acima devem refletir as necessidades e interações intragrúpis e não de um único líder familiar perante a empresa. Caso a definição não seja assim encarada, o termo empresa familiar poderá ser aplicado para qualquer tipo de empresa e, portanto, perderá seu sentido.

Outro fator analisado para a conceituação é que qualquer empresa cujos sócios tenham famílias poderia ser considerada familiar, o que faria com que o termo perdesse sua

importância e deixasse de expressar o que realmente interessa do ponto de vista ontológico sobre esse determinado tipo de empresas: a influência do grupo familiar na gestão.

Pela definição adotada, o contrário também poderia ser dito: empresas nas quais os proprietários jamais repassam interesses dos grupos familiares para dentro da fronteira da empresa não poderiam ser consideradas familiares. Extremando essa idéia, uma empresa na qual parentes sejam os sócios gestores poderia ser considerada como não-familiar se a atuação dessas pessoas fosse completamente indiferente da história de vida que eles teriam em comum e da influência do restante da família, fatos que não podem ser isolados, por mais que essas pessoas se esforcem para bloquear suas decisões.

Da mesma maneira, pode-se fazer o contraponto de que uma empresa com dois sócios não familiares, mas extremamente próximos e que tiveram uma convivência pessoal forte, poderá ser considerada uma empresa familiar. Se a influência da história e das famílias for considerável, isso poderá ocorrer. Entretanto, a identificação dessa realidade por um observador externo pode ser difícil.

Enfim, a complexidade das organizações – sua gestão e propriedade – é tal que se compreende a dificuldade e o número de definições da expressão *empresas familiares*. Tentou-se aqui delimitar a realidade com a qual essa definição pode ser contestada, mesmo com o risco de falta de elementos de análise, uma vez que nenhuma discussão forte nesse sentido foi encontrada.

Independentemente do esforço em inserir as empresas familiares nas teorias das organizações, é relevante identificar suas diferenças em comparação com empresas não familiares, especialmente no que tange aos resultados que elas geram, a fim de entender se as críticas a elas são fundamentadas. Allouche e Amann (1999) citam os principais trabalhos nessa linha, conforme o quadro 3.

Referências	Tema	Hipóteses adotadas	Metodologia	Tipos de informação	Resultados
Monsen, Chiu e Cooley D. (1968)	Efeito da separação da propriedade e controle sobre a performance da grande empresa	Essa separação leva a pensar que as motivações dos proprietários são diferentes das dos gestores O efeito dessas diferenças leva a diferentes performances	Amostra de 2 x 36 empresas da classificação das 500 da Fortune em 1964. Período de 1952-63 incluídos Comparação da performance de 2 sub-amostras classificadas por tipo de controle. Análise de variância. Razões: Vendas/ativos totais Resultado líquido/ ativos totais Resultado líquido/ vendas Débitos a LT/ capitalização Resultado líquido/ investimentos	Distinção de controle: controle do proprietário (individual, familiar, holding familiar, etc) e controle gerencial Uma diferença significativa foi encontrada entre os dois tipos de empresas com a taxa de retorno sobre investimentos. Essa taxa mostra que as empresas controladas pelos proprietários possuem essa taxa 75% superior a empresas de controle gerencial	A presença de um grupo de proprietários leva a um aumento da atenção da gestão aos interesses dos proprietários A hipótese que parece mais aceitável aos autores é a existência de dois sistemas de motivações simultâneas. Assim, se a hipótese de maximização de lucro pelos proprietários é negada. Ele parece não ser aplicado no caso de empresas de controle gerencial
Charreaux (1991)	Estruturas de propriedade, relações de agência e performances financeiras	A análise se inscreve dentro do enfoque da teoria da agência. O primeiro esforço consiste em testar se efetivamente existem diferenças de performance entre os grupos de sociedades identificados. O segundo consiste em eliminar a incidência de outras variáveis (efeito das exigências causadas por mercados externos...)	A amostra compreende 102 sociedades francesas: - 18 firmas gerenciais sem acionistas majoritários - o grupo composto de sociedades nas quais o capital é controlado por outra empresa compreende 47 empresas - o grupo de sociedades familiares é constituído de 37 empresas	A análise da performance comparada se faz sobre a base de medidas de fundamentos próprios avaliados a partir dos valores de mercado e de valores contábeis (por motivo de comparação)	Os estudos conduzem à rejeição da hipótese de relação entre performance e estrutura de propriedade e a acreditar na tese da neutralidade, salvo com relação da performance financeira (maximização da riqueza dos acionistas fundamentada sobre os próprios fundos) mais a da performance econômica pela qual se observa uma diferença significativa entre as sociedades familiares e as outras

Referências	Tema	Hipóteses adotadas	Metodologia	Tipos de informação	Resultados
Daily C., Dollinger M. (1992)	Pesquisa empírica sobre a estrutura de propriedade e as empresas familiares	<p>1 – as empresas gerenciais serão maiores que as empresas familiares</p> <p>2 – as empresas gerenciais seguem uma estratégia mais agressiva do que as empresas familiares</p> <p>3 – as empresas gerenciais serão mais antigas</p> <p>4 – as gerenciais privilegiam o controle interno</p>	<p>Os dados foram coletados com a ajuda de um survey de 486 pequenas empresas manufatureiras.</p> <p>Questões sobre a propriedade colocadas por telefone.</p> <p>Testes estatísticos significativos</p>	<p>Estrutura de propriedade binária: a empresa como detida e gerenciada ou “profissionalmente gerida” a fim de caracterizar a questão dos acionistas</p>	<p>Relação positiva e significativa entre o tamanho e utilização de controle interno</p> <p>Relação negativa entre o crescimento de vendas e a idade da firma</p> <p>Diferenças significativas sobre as idades das firmas confirmam a hipótese no. 3 da anterioridade da firma gerida profissionalmente.</p>
Kleinsorge (1994)	Diferenças financeiras e de eficiência dentro dos estabelecimentos de cunho familiar e não familiares: um estudo realizado em Oregon	<p>As diferenças entre as empresas familiares e não familiares são observadas de acordo com o estudo de Donckels e Frohlich sobre os valores, atitudes, objetivos e comportamento estratégico: o autor se questiona se essas diferenças se traduzem nas diferenças de performance e de eficiência que são mensuradas pelas instituições financeiras, de investimentos e agências federais</p>	<p>Seleção de estabelecimentos de 60 a 120 leitos (tipo de propriedade, tipo de ocupação, ativos, passivos, salários, número de dia de ocupação, tamanho dos leitos)</p> <p>Data Envelopment Analysis/ DEA, técnica de medida relativa da eficiência utilizada pelas organizações que não visam o lucro.</p> <p>A amostra foi reduzida a 10 pares</p>	<p>Os estabelecimentos sob controle familiar apresentam um nível de ocupação superior à média</p>	<p>Parece que mais estabelecimentos de caráter familiar foram identificados como ineficientes. Ainda, seriam mais endividados que os estabelecimentos não familiares</p>

Referências	Tema	Hipóteses adotadas	Metodologia	Tipos de informação	Resultados
Allouche e Amann (1995)	Performances econômicas e sociais das empresas familiares	Estudo exploratório descritivo: - poder-se-ia observar no sistema produtivo francês uma evolução significativa do peso das empresas familiares no período de 15 a 20 anos anteriores? - seria possível evidenciar as diferenças significativas de performances econômicas e financeiras? - seria possível em um domínio de performance dos negócios na gestão de recursos humanos evidenciar as diferenças significativas?	- sobre o sistema produtivo, observação das mil maiores empresas industriais em 1982 e 1992. - sobre as diferenças de performance econômica e financeira duas amostras de 47 empresas cada uma foram construídas e 53 indicadores econômicos e financeiros foram agrupados - sobre as diferenças de performances, da gestão de RH, 2 amostras paralelas de 24 empresas cada uma foram construídas e 60 indicadores de gestão de RH foram utilizados	Agrupamento em função de oito categorias de controle: familiar, gestão, estrangeiras, técnico-industrial, técnico-bancária, cooperativa e salarial	- O peso das empresas familiares é dominante na atividade das 900 maiores empresas privadas; - a rentabilidade média das empresas familiares é largamente superior; - elas sinalizam restrições em função do endividamento; - indicadores significativos de diferenças entre as firmas familiares e não familiares enquadradas pela exploração são evidenciados
Gallo e Vilaseca (1996)	Finanças e empresas familiares na Espanha Estrutura de capital, comportamento frente ao risco e investimentos, política de dividendos Análise desses elementos com a performance	Estudo exploratório descritivo Entretanto, pode-se pensar que os autores supuseram diferenças de pesos entre variáveis financeiras que impactam na performance da firma	Envio de questionários a diretores financeiros: 104 respostas recebidas Análise de correlação a fim de identificar as relações entre tamanho, idade, posição no mercado, estrutura de capital, política financeira, variáveis de performance	As firmas selecionadas cumpriam as seguintes condições: mais de 50% das ações detidas por uma família; pelo menos um membro da família participante da direção e total de vendas anuais superior a 40 milhões de pesetas	As empresas familiares têm uma fração dívidas/ capital próprio pouco elevada Existe uma relação significativa entre o tamanho da empresa e a diversidade de práticas financeiras Na medida em que as empresas familiares atacam uma parte importante do mercado sua performance diminui (nível de margem)

Quadro 3 - Principais trabalhos acerca das performances das empresas familiares.

Fonte: traduzido de Allouche e Amann (1999), p. 20.

Em um estudo sobre as estratégias adotadas por grandes empresas familiares de sucesso, Miller e Breton-Miller (2005) identificaram comparações do ponto de vista de práticas relacionadas a recursos humanos, conforme o quadro 4. Todos os estudos listados indicam que as empresas familiares realizam maiores investimentos nos seus processos internos, em especial, naqueles relativos aos recursos humanos.

Investimentos humanos e de capital para a longevidade		
Estatísticas e comparações entre empresas familiares e não familiares	Amostra	Definição de empresa familiar
Envolvimento dos familiares no longo prazo: 94% das empresas familiares são dirigidas por membros das famílias; 85% dizem que o sucessor será um membro familiar; 90% planejam manter o negócio na família	1000 empresas familiares americanas (1997-2002)	Firma controlada por membros da família
Mais investimentos em máquinas e sistemas de informática nas empresas familiares	Empresas têxteis americanas de capital aberto, 1983 a 1992. Amostra = 595 anos de empresa	Se um dos cinco grandes acionistas é familiar; fortalecida pelo fato do proprietário ser o CEO
Pesquisa e Desenvolvimento nas empresas familiares igual a US\$ 618 milhões <i>versus</i> US\$ 539 milhões para empresas não familiares	S&P 500, 2002	Firmas com família fundadora no conselho, em papéis executivos ou como acionistas significativos
Treinamento correspondente a 4% dos custos de <i>staff</i> <i>versus</i> 3% nas empresas não familiares. Horas/ ano de treinamento: 56 hs <i>versus</i> 43 hs em empresas não familiares. Despesas de treinamento por empregado: 7,4 mil francos <i>versus</i> 4,7 mil francos	24 pares ajustados por tamanho e indústria das 1.000 maiores indústrias francesas, 1982-1992	Firmas sobre controle familiar
Comprometimento com funcionários: sem redução no nível de <i>staff</i> em épocas de crises econômicas	1000 empresas familiares americanas, 1997-2002	Firmas controladas por membros familiares, sendo 94% dirigidas por eles
Benefícios: 15 <i>versus</i> 9.4 mil francos, sendo que nas empresas familiares 34% menos investimentos de curto prazo (ex: entretenimento) e 60% mais investimentos de longo prazo (planos de saúde, incapacidade)	24 pares ajustados por tamanho e indústria das 1.000 maiores indústrias francesas, 1982-1992	Firmas sobre controle familiar
Mandatos dos CEOs seis vezes maiores do que em empresas não familiares	1000 empresas familiares americanas, 1997-2002	Firmas controladas por membros familiares, sendo 94% dirigidas por eles
Menor frequência de pagamentos de CEOs baseados em resultados	S&P 500, 1992-1999	CEO é o fundador ou descendente do mesmo
Pagamento dos 10 maiores executivos: 70 <i>versus</i> 87 mil francos nas empresas não familiares; média gerência: 12,4 <i>versus</i> 11.4 mil francos nas empresas não familiares	24 pares ajustados por tamanho e indústria das 1.000 maiores indústrias francesas, 1982-1992	Firmas sobre controle familiar

Quadro 4 - Investimentos humanos e de capital para a longevidade

Fonte: Miller e Breton- Miller, 2005, p. 26.

Esses autores ainda definiram os aspectos que marcam a caminhada das empresas familiares de sucesso:

- **COMANDO** – Os líderes dessas empresas e seus executivos insistem na liberdade para decidir, maior rapidez e inovação no percurso e na renovação da organização. Eles servem aos seus acionistas por se tratarem de *pessoas de ação*.
- **CONTINUIDADE** – Esses líderes buscam a continuidade dos negócios e sua contribuição para o mundo. Perseguem um sonho – uma missão substantiva e as competências necessárias para atingí-lo.
- **COMUNIDADE** – Outra prioridade é o desejo de *unir a tribo*, ou seja, fazer com que todos estejam psicologicamente imbuídos com o objetivo de atingimento da missão.
- **CONEXÃO** – Trata-se de um elemento que se refere à relação da firma com os externos. Muitas dessas firmas aplicam políticas de boa vizinhança, obtendo vantagens no longo prazo, tais como o prolongamento das relações com clientes, fornecedores, parceiros e comunidade ao seu redor.

A partir deles e de suas combinações, os autores comparam as empresas familiares de sucesso com as demais, concluindo que os proprietários atuantes como administradores têm mais comprometimento e envolvimento com o negócio. Além disso, a filosofia do negócio dirige o nível estratégico de gestão por meio de uma missão substancial da orientação para resultados de longo prazo. Já a filosofia social da empresa familiar de sucesso é orientada pelo coletivismo, valores compartilhados, incentivos intrínsecos e relações duráveis com externos, ocasionando maior comprometimento dos empregados, altos níveis de motivação e colaboração e baixo *turnover* (MILLER e BRETON-MILLER, 2005).

Segundo GERSICK *et al* (1997), os estudos acerca das empresas familiares foram iniciados nas décadas de 1960 e 1970 e diversos autores trabalhavam com um modelo de

empresas familiares a partir de um duo de subsistemas: a família e a empresa. Entretanto, no início da década de 1980, Tagiuri e Davis (1985) dividiram o subsistema da empresa em dois: a propriedade e a gestão. A empresa familiar, para eles, era então explicada através da sobreposição de três grupos sociais: a família, a propriedade e a gestão.

Essa visão se assemelha à definição da moderna sociedade anônima de Berle e Means (1987), significando que um mesmo indivíduo pode ser dono, mas, não necessariamente, gestor e vice-versa. Ao discorrerem sobre a moderna sociedade anônima, apesar de não abordarem a problemática da empresa familiar diretamente, Berle e Means (1987) trabalham com fatores relacionados a ela, tais como a questão do poder de um único indivíduo e a coletivização da propriedade. Eles abordam uma questão que aproximadamente 50 anos mais tarde foi vista como uma das abordagens para problemas inerentes às questões familiares: a separação entre propriedade e controle.

Para esses autores, a propriedade das ações da empresa, assim como de imóveis e outros, pode ser transferida por meio de relações de herança familiar. Mas, no caso da sociedade anônima, o direito de atuar na gestão empresarial não é necessariamente herdado.

Tagiuri e Davis (1985) estendem essa lógica a qualquer tipo de empresa familiar, frisando que deve ser feita uma distinção crítica entre os três grupos sociais que a compõem, como se vê na figura 2. Nesse modelo, qualquer indivíduo que participe de uma empresa familiar pode ser encaixado em um dos sete setores delineados. Indivíduos que se ligam ao negócio por meio de mais de um dos subsistemas se encontram nas áreas de intersecção entre eles.

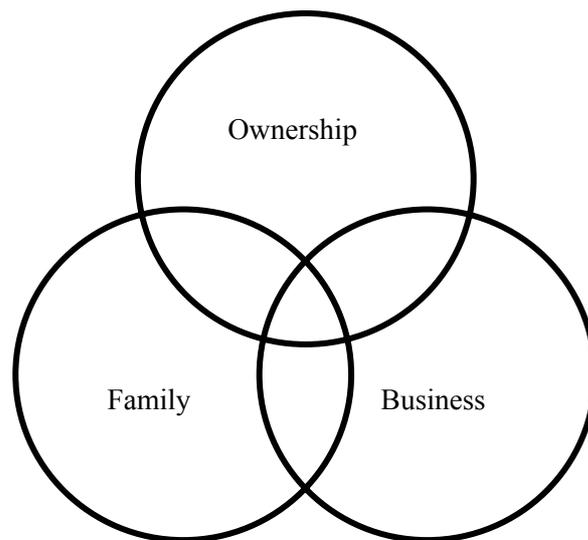


Figura 2 - O modelo de três círculos da empresa familiar.

Fonte: GERSICK *et al*, 1997, p. 6.

Segundo Gersick *et al*¹³ (1997), essa análise serve para a identificação de origens de problemas de conflito, prioridades e fronteiras da empresa familiar. O modelo de três círculos tem sido largamente utilizado nos estudos acerca das empresas familiares, refletindo uma questão-chave para a sobrevivência das mesmas – a compreensão da separação entre a propriedade e a gestão – ao mesmo tempo que demonstra de forma esquemática todos os atores que impactam a dinâmica específica da empresa familiar.

Segundo Costa (1999, p. 4), esse modelo teve uma aceitação tão ampla por ser “[...] teoricamente elegante e imediatamente aplicável. É uma ferramenta muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares”.

Tagiuri e Davis (1985) propõem que, em função da estrutura de sobreposição dos três grupos sociais que compõem as empresas familiares – EF – elas têm vários atributos inerentes

¹³ Aparentemente, Gersick *et al* (1997) adaptaram o modelo inicial de Tagiuri e Davis (1985) – o qual era composto por três grupos: *family, ownership and management*. No artigo de 1985, Tagiuri e Davis não utilizavam no termo *modelo de três círculos*, tratando-o apenas como *sobreposição dos grupos família, propriedade e gestão*.

específicos e cada um deles é uma fonte de benefícios e desvantagens para famílias proprietárias e funcionários, sejam eles familiares ou não. Como resultado do potencial positivo e negativo dos mesmos, os autores os definiram *Atributos Bivalentes* (quadro 5), os quais são originários diretamente da sobreposição dos três círculos do modelo. Segundo os autores, o sucesso ou fracasso das empresas familiares dependerá de como esses atributos são trabalhados.

Atributos Bivalentes da Empresa Familiar		
Desvantagens	Atributo	Vantagens
Confusão e ansiedade. Questões da gestão familiar e propriedade podem se misturar. Falta de objetividade gerencial	Papéis simultâneos	Grande lealdade familiar e empresarial. Decisões rápidas e efetivas
Senso de ser vigiado. Ressentimentos entre família e negocio	Identidade compartilhada	Grande lealdade familiar e empresarial. Forte senso de missão. Decisões gerenciais mais objetivas
Membros familiares podem apontar fraquezas. Desapontamentos prematuros podem reduzir a confiança na interação no trabalho	Longa história comum	Familiares podem delinear as forças dos demais familiares e complementar suas fraquezas. Bases fortes podem encorajar a família a enfrentar adversidades
Falta de objetividade na comunicação. Ressentimentos e culpa podem complicar as interações no trabalho. Hostilidades encobertas podem surgir	Envolvimento emocional e ambivalência	Expressão de sentimentos positivos cria lealdade e promovem confiança
Pode disparar reações sensíveis que podem distorcer comunicação e encorajar condições para o conflito	Linguagem própria	Permite maior eficiência na comunicação com maior privacidade.
Pode levar os familiares a se sentirem vigiados e encurralados	Conhecimento mútuo e privacidade	Comunicação melhorada e decisões de gestão que suportam gestão, família e propriedade
Rivalidades ferozes podem se desenvolver entre os familiares	Noção de empresa familiar	Simbolismo na empresa pode desenvolver um forte senso de missão para os empregados

Quadro 5 - Atributos bivalentes da empresa familiar.

Fonte: TAGIURI e DAVIS, 1985, p. 207.

Entretanto, para Gersick *et al* (1997, p. 17), o modelo de três círculos não fornece uma visão da empresa familiar no tempo. *“It is easy to see how each of the circles changes when people enter and leave it over time. Families are an endless series of entries through*

marriage and birth and departures through divorce and death". Devido a isso, é proposto o modelo de desenvolvimento das empresas familiares, como se mostra na figura 3.

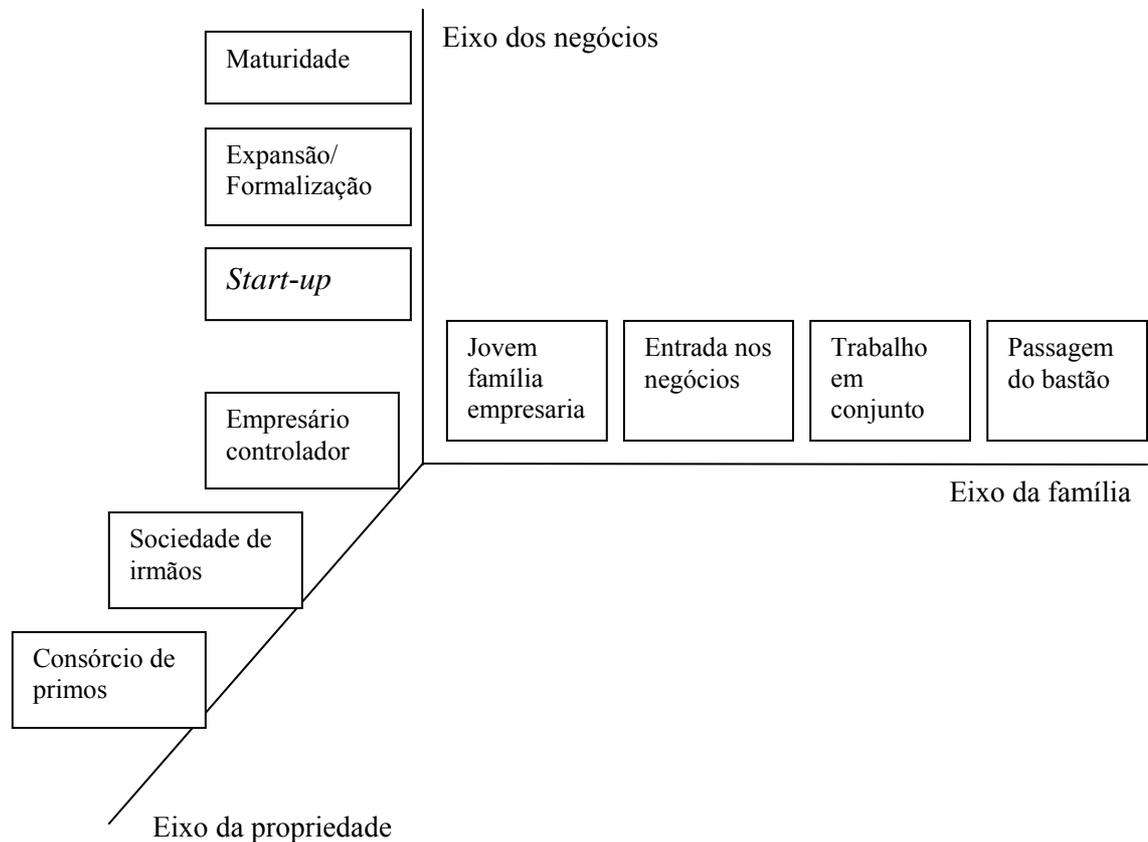


Figura 3 - O modelo de desenvolvimento tridimensional

Fonte: GERSICK et al, 1997, p. 17.

O modelo de desenvolvimento visa articular o eixo do crescimento das organizações em função de sua gestão com o desenvolvimento da família nos negócios, incluindo questões de sucessão, com o crescimento do número dos membros familiares das diferentes gerações que possuem ações ou cotas da empresa. O eixo da propriedade reflete uma seqüência previsível de estrutura societária orientada conforme a idade e crescimento da família; o eixo dos negócios reflete o crescimento da empresa e o eixo da família é dirigido pela idade biológica dos membros familiares (GERSICK et al, 1997). Mesmo que se questione a

aplicabilidade do modelo para qualquer empresa, ele cumpre um papel de sinalizar as mudanças que podem ser previstas para o sistema empresarial familiar.

A partir dos modelos acima, é validada a idéia de que as ações de propriedade impactam a gestão, caso os atores sejam acionistas representativos e tenham acesso a ela. Essas ações são refletidas no valor da própria empresa e se tornam mais importantes a cada dia no cenário empresarial, especialmente, na medida em que as discussões acerca da governança corporativa ganham maiores espaços.

Além disso, ações de gestão e propriedade impactam diretamente as possibilidades de financiamento do crescimento da empresa, o qual pode ocorrer a partir dos recursos da família ou de recursos externos e pode determinar sua continuidade.

Enfim, a partir da discussão da origem e da definição ampla das empresas familiares, somadas à abordagem oferecida pelos modelos, pode-se perceber que a discriminação entre propriedade-gestão-família pode servir como base para a definição e caracterização do sucessor familiar.

2.2 A sucessão e o sucessor na empresa familiar

O termo sucessão é ambíguo por natureza, uma vez que designa, ao mesmo tempo, tanto o patrimônio transmitido, quanto o processo de transmissão (GOLLAC, 2005).

Na teoria das organizações, o conceito de sucessão está mais fortemente relacionado à gestão, especialmente ligado à substituição de líderes. Para Levenson (1971, p. 352),

[...] durante vários séculos, a palavra “sucessão” foi empregada para significar o processo pelo qual um líder religioso ou político substitui outro. Quando a palavra foi convertida em conceito sociológico, principalmente por Max Weber no princípio desse século, reteve a ênfase que ganhara através da história da substituição de homens nas esferas mais altas da vida institucional. Foi assim que Weber debateu a sucessão como parte da rotinização do carisma, concentrando-se nas conseqüências da morte de um determinado tipo de líder. Posteriormente, quando Alvin Gouldner

estudou a sucessão numa organização industrial, ainda se dava ênfase à mudança da alta administração.

Mas, para a delimitação do termo nas empresas familiares, outros fatores devem ser considerados. Nas empresas familiares, além do patrimônio (o bem transferível da empresa) há o fruto da utilização desse bem, ou seja, a possibilidade de utilizá-lo não para o consumo, mas para a produção: a possibilidade de atuar diretamente na gestão.

Nesse contexto, existe ainda um outro tipo de bem que também é transferido e que pode ser considerado como uma fonte de especificidade da sucessão na empresa familiar: o capital simbólico definido por Bordieu (1994). Segundo o autor, trata-se de uma espécie de capital econômico, cultural, escolar ou social que perpassa a percepção, os princípios de visão e divisão, os esquemas de classes, os esquemas cognitivos. Para Gollac (2005, p.3), “[...] *le capital symbolique peut finalement être défini comme une configuration de capitaux qui assure à un individu ou un groupe une position sociale donnée dans un champ social donné*”.

Enfim, na empresa familiar, a sucessão deve ser analisada de maneira mais ampla, em função dos bens e direitos transferidos: o capital simbólico, o patrimônio e a gestão. Define-se como sucessão familiar, no presente trabalho, o processo pelo qual bens e direitos relativos à empresa são transferidos a membros familiares.

Enquanto o capital simbólico tem seu início desde o nascimento do indivíduo na medida em que já experimenta o ambiente e os valores familiares e empresariais, ele determina os outros dois, oferecendo orientações de comportamentos.

Para Marshal (1996, p. 345), o sucessor familiar leva vantagens sobre os demais indivíduos na medida em que parte do que ele aprende

[...] se aplica apenas ao negócio do pai, mas a maior parte lhe será útil em qualquer negócio semelhante, enquanto as faculdades gerais de discernimento e de iniciativa, de espírito de empresa, de empreendimento e de cautela, de firmeza e de cortesia exercitadas na convivência com os que dirigem grandes empresas de qualquer tipo.

Além disso, os filhos de um homem de negócios bem-sucedido tem, de início, um capital material maior do que qualquer outro indivíduo, exceto os filhos de famílias ricas; estes, porém, por nascimento ou por educação, geralmente não gostam muito da vida comercial, nem têm aptidões para ela. Os filhos de empresários, se continuam o trabalho do pai, possuem ainda a vantagem de ter relações comerciais já estabelecidas.

Sobre os outros dois aspectos da sucessão, pode-se concluir que a sucessão na propriedade ocorre na medida em que o sucessor recebe o montante total ou parcial das cotas/ações dos antecessores. Pode ocorrer no caso das heranças ou doações em vida. Isso não pressupõe automaticamente a interferência na gestão da empresa, podendo indicar apenas um fato simbólico, uma divisão de bens ou a possibilidade de recebimento de dividendos.

Nota-se que esse tipo de sucessão pode ser passivo, ou seja, pode ocorrer mesmo que o novo acionista não tenha qualquer interesse na empresa além dos dividendos, comportando-se como um acionista de qualquer outra empresa. Por outro lado, essa sucessão também pode implicar uma interferência na empresa, nos casos em que os sucessores recebem um percentual de cotas ou ações que proporcione direito de interferência na gestão. Na sucessão na gestão, o sucessor assume cargos de função gerencial independente da quantidade de ações recebidas ou sequer recebidas.

Segundo Lansberg (1999), a sucessão na empresa familiar é um processo e não um evento. Ele ocorre no momento no qual o bastão é passado para um novo líder ou líderes. Entretanto, o termo *passagem de bastão* correntemente utilizado pelos especialistas não consegue delimitar sozinho o momento histórico da sucessão.

Para o autor, trata-se de uma jornada com a escolha de destino determinada pelo sonho compartilhado da família, e seus desafios são pautados não só pela mudança de *guarda*, mas por uma mudança fundamental na estrutura de liderança e propriedade. Para a sucessão, ela deve manter seus objetivos em mente e entender as necessidades para atingí-los e questionar-

se sobre a disponibilidade de recursos, a satisfação das aspirações dos principais familiares e sobre a capacidade de se trabalhar em conjunto em um cenário futuro.

Segundo Rius (2004), o fenômeno da sucessão, do ponto de vista prático, se inicia a partir da concepção dos filhos do fundador. Desde pequenos, os jovens se interessam pelo trabalho de seus pais e aprendem com eles a cada momento compartilhado e desde então o processo para assumir o controle da empresa está iniciado. Não há um claro ponto de partida, mas coincide com as primeiras experiências profissionais dos filhos.

Essa lógica pode ser complementada por Marshall (1996, p. 345).

[...] É evidente que o filho de um homem que já está estabelecido num negócio tem grandes vantagens sobre os demais. Desde a juventude, possui facilidades especiais para adquirir certos conhecimentos e para desenvolver as faculdades necessárias à direção da firma paterna. Aprende, calma e quase inconscientemente, o que há a aprender sobre indivíduos que fazem parte da firma do pai e sua maneira de agir, bem como tudo quanto é possível saber sobre as firmas com as quais transaciona; aprende a importância relativa e o significado real dos diferentes problemas e preocupações que ocupam a mente do pai, e adquire um conhecimento técnico dos processos de fabricação e do maquinário da indústria.

A necessidade de planejamento da sucessão é justificada por Levenson (1971) na medida em que se trata de um processo normal e contínuo da vida das organizações. Quando ela é prevista, o pessoal é treinado para ocupações de nível mais alto, enquanto aquelas posições são ocupadas por outras pessoas. Se, conforme o autor, mesmo nos níveis menos estratégicos é necessário que ela seja planejada, fica salientada a necessidade de planejamento no nível estratégico.

Em uma lógica que visa à proposta de ações, Rius (2004) define um processo ideal para que a sucessão ocorra com maiores chances de sucesso, o qual deve ser composto pelas etapas de diagnóstico, planejamento, treinamento, transferência e culminação.

- Fase I – diagnóstico – O fundador observa ao seu redor e questiona como será a sua organização no futuro, considerando a possibilidade de os filhos se interessarem pelo

negócio, quantos deles caberiam na empresa ou mesmo se vale a pena continuar o negócio. Nessa fase, poderia ser estabelecido o perfil ideal dos sucessores e como se configurara a futura propriedade.

- Fase II – planejamento – Clarificação da estrutura de propriedade e direção da empresa no futuro e elaboração do plano de sucessão envolvendo os possíveis sucessores e sucedidos. Esse plano exige o compromisso da alta direção, o desenho da organização desejada e a definição dos perfis dos futuros diretores, suas formas de envolvimento na empresa e capacitação para tanto e as decisões que poderão ser gradualmente tomadas. As fases seguintes ocorrem de acordo com ela. Ward (2003), Gersick *et al* (1997), entre outros, são autores que salientam a importância do planejamento da sucessão nas empresas familiares.
- Fase III – treinamento – Busca da capacitação necessária aos sucessores, tais como *“tomar cursos, realizar estudos de pós-graduação, desenvolver-se em diversos postos e levar a cabo múltiplas atividades e, inclusive, trabalhar fora da companhia.”* (Rius, 2004, p. 191). Ao final dessa fase, o sucessor deverá se encontrar à altura para os postos que irá assumir, mas, é o trabalho cotidiano que acaba por ser o melhor treinamento. A experiência de trabalho em outras empresas é encarada com importância especial, na medida em que propicia um maior sentimento de segurança, a incorporação de novas idéias e ainda o aprendizado de dar ordens.
- Fase IV – transferência – Período no qual diversas gerações compartilham as decisões, mas só uma delas sustenta o cargo de diretor geral. É uma fase crítica, uma vez que gera tensões a todos aqueles que se relacionam com a empresa e, por isso, deve-se elaborar um plano de comunicação que deixe clara as intenções do processo de sucessão.

- Fase V – culminação – O processo de sucessão só termina quando o sucedido *entrega as chaves*. Esse caminho pode ser conturbado e comprometer todo o processo. Exemplos comuns de problemas que podem ocorrer são: o retorno do sucedido à direção da empresa e problemas de adaptação do sucessor.

Contudo, o processo descrito apresenta grande complexidade, e alguns fatores podem comprometê-lo:

- as relações familiares entre sucessores são más;
- os interesses dos descendentes e possíveis sucessores não estão relacionados à empresa;
- nenhum dos possíveis sucessores na família tem características necessárias para assumir o controle da empresa;
- o negócio é arriscado, está em declive ou pode participar de um segmento econômico que pouco se desenvolverá;
- existe uma oferta interessante de compra da empresa;
- melhores alternativas profissionais para os sucessores, mesmo que eles se interessem pelo negócio e tenham competência para dirigi-lo;
- necessidade de liquidez da família, seja para a aposentadoria dos pais, gastos dos filhos ou investimentos.

Assim, o autor propõe algumas alternativas para a empresa familiar realizar a sucessão, como mostra o quadro 6.

Alternativas para a sucessão	
Alternativa	O que significa
Continuar com a operação cotidiana	Trata-se de uma alternativa perigosa, mas que ocasionalmente pode funcionar. O empresário é levado por inércia, entretanto, às vezes é impossível que se faça outra coisa
Transferir a propriedade e a direção a membros da família	Normalmente, é o sonho da família, pois se dará continuidade ao negócio familiar. Se as decisões sobre a sucessão são bem tomadas e os sucessores tem a preparação requerida para seus postos, as possibilidades de êxito aumentam. Pode também causar o distanciamento entre familiares se o processo se complica
Conservar a propriedade na família e contratar diretor externo	Caso a família julgue conveniente contratar um diretor geral externo à família, pois, provavelmente, não há um familiar que possa exercer esse papel ou se queiram evitar controvérsias familiares. Geralmente, não factível em empresas muito pequenas
Vender parcialmente a empresa e conservar uma parte dela	Alternativa mista, na qual o empresário obtém liquidez pela venda de parte de seus ativos e continua com a operação de um negócio menor
Vender a outras pessoas ou instituições	A empresa familiar pode ser interessante para outros investidores, competidores, empregados ou organizações. Para estimar o preço adequado é conveniente avaliar a empresa conhecendo seu valor de mercado para firmas similares
Liquidar a empresa	Quando não há sucessão na empresa e ninguém oferece um preço adequado para sua venda, parece a opção de liquidação, na qual se vendem os ativos e cumprem os compromissos para o seu fechamento
Abrir capital em bolsa de valores	É o sonho de muitas organizações que tem alcançado um tamanho importante. Representa uma importante fonte de financiamento e um mecanismo eficaz para a transmissão de ações entre familiares. É possível que a família ainda mantenha o controle da organização, na medida em que conserva para si a maioria das ações e se emitem ações sem direito a voto para os externos à família
Outras	Exemplos: contratar diretor interino, fundir a empresa e ceder a direção; doa-la a instituições filantrópicas; transformá-la em uma fundação; assim como a combinação de várias opções; etc

Quadro 6 - Alternativas para a sucessão

Fonte: Rius, 2004, traduzido e adaptado pela autora da dissertação.

Segundo Rius (2004), o legado deixado aos sucessores tem uma componente subjetiva que é o sonho de fazer o negócio seu e lhe dar continuidade. Já a parte objetiva do legado pode dividir-se em três partes: capital humano (o sucedido deixa uma estrutura em funcionamento operada por colaboradores sob determinada cultura organizacional); ativo físico (equipamentos, prédios, matéria-prima, inventários e outros bens materiais de valor) e ativo imaterial (patentes, marcas, crédito mercantil, imagem, clientes, provedores e prestadores de serviço).

O sucessor familiar pode ser beneficiado na medida em que “[...] as organizações familiares fornecem um repertório de significados, idéias partilhadas e experiências

emocionais que modelam processos sociais, entendimentos, práticas gerenciais e condições de trabalho” (SOUZA-SILVA e DAVEL, 2005, p.50), uma vez que a cultura da família desenvolvida dentro dessas organizações incorpora e explica as práticas gerenciais e ações organizacionais. Assim, “é por meio do aprendizado informal, processual e prático que o noviço apropria-se do conhecimento tácito” (p.48), o qual é de difícil transmissão por meio de exposições teóricas.

O sucessor familiar deve ser encarado de uma maneira ampla, envolvendo questões simbólicas, de propriedade e de gestão. O presente trabalho o considera como todo aquele que recebe a propriedade por razões de herança ou doação e/ou aquele que recebe o poder de gestão devido ao fato de fazer parte da família controladora. Além disso, ele deve ser receptor do capital simbólico da família e reconhecido pela organização como parte integrante da mesma.

Para se identificar as funções que ele pode assumir, nota-se que a empresa familiar não pode ser definida apenas pelo seu tamanho, faturamento ou modelo acionário. Podem existir empresas familiares com características diferenciadas: pequenas, médias, grandes, limitadas ou sociedades anônimas, de capital aberto ou fechado.

Assim, do ponto de vista estrutural e processual, não existem funções exclusivas às empresas familiares, sendo que as atividades existentes na gestão das firmas familiares são as encontradas na teoria administrativa, aplicável a qualquer empresa. A única especificidade é relativa a questões de propriedade na medida em que podem ser criados órgãos específicos para atender as necessidades da família, tais como o conselho familiar (BORNHOLDT, 2005).

A divisão entre propriedade e controle permite a validação de duas das funções da firma: a de acionista e de gestores. As dicotomias existentes entre elas abrem espaço para uma terceira função: a de conselheiro.

Essa terceira função pode ser clarificada a partir de Jensen e Meckling (1976). Os autores chamam a atenção para uma questão corrente nos casos em que existem proprietários e gestores: o conflito de agência. Ou seja, quando os proprietários (acionistas) colocam um agente (gestor) para administrar a empresa, um conflito ocorre na medida em que os objetivos dessas duas figuras podem se tornar discrepantes.

Enfim, parece óbvio observar que, para que a sucessão em empresas tenha sucesso, é preciso que se entenda o papel do sucessor e que se busquem maneiras de desenvolver sua competência para atingir os resultados necessários para a empresa.

Para compreender o papel dos sucessores familiares por meio das funções mais significativas que assumem, nota-se que as responsabilidades e cargos estratégicos¹⁴ que podem ser assumidos por eles não se diferenciam da realidade das demais empresas. Assim, são discutidas as funções dos acionistas, conselheiros e gestores, às quais os mesmos estão sujeitos.

2.2.1 Os acionistas/ sócios cotistas

A função dos acionistas é considerada a de mais difícil delimitação, talvez pelo fato de o acionista poder optar por receber as vantagens ou sofrer as desvantagens desse papel de forma passiva caso não deseje se aproximar à gestão da empresa. Nesse sentido, o conhecimento do ideal de governança corporativa¹⁵ pode ajudar na delimitação de seus direitos e obrigações.

¹⁴ Como cargos estratégicos na empresa familiar, abordam-se as funções de acionista, conselheiro, presidente, diretor e gerente (sendo que os três últimos serão tratados simplesmente como gestores e têm cargos que variam de empresa a empresa). A opção dessa pesquisa pelos cargos estratégicos se dá pela importância e abrangência das decisões tomadas nesse nível, as quais podem impactar toda a organização.

¹⁵ Para discussão aprofundada da governança corporativa em empresas familiares, ver: Bornhold, 2005 e IBGC, 2005.

Os acionistas são reconhecidos por terem interesses bem definidos no funcionamento, na distribuição de renda e nos mercados públicos de ações (BERLE e MEANS, 1987, p. 124). Eles buscam “[...] o ‘usufruto da propriedade’ dos ativos e lucros assim acumulados e realizados, depois de pagos os impostos pela empresa” (BERLE e MEANS, 1987, p.9).

O conflito de agência identificado por Jensen e Meckling (1976) é um dos problemas mais reconhecidos ao qual o acionista está sujeito. Esse conflito se dá na medida em que gestores (agentes) e acionistas buscam de maneira ótima atingir seus próprios objetivos, os quais, muitas vezes, não são congruentes.

Para Berle e Means (1987, p. 9), enquanto o proprietário também tem o controle sobre a empresa, pode movimentá-la em função de seus próprios interesses.

Essa suposição chegou até os nossos dias e ainda se espera que uma empresa seja movimentada em função dos interesses dos proprietários. Mas será que há alguma razão para supor que os indivíduos que controlam uma sociedade anônima moderna também queiram movimentá-la no interesse dos proprietários?

Segundo Silveira *et al* (2004), a forte concentração das ações com direito a voto é uma característica marcante no modelo de governança das companhias abertas brasileiras. Como a estrutura de propriedade é concentrada, a separação entre gestão e propriedade não é o maior dos problemas de agência, mas, sim, a questão da proteção dos acionistas minoritários (SCHIEHLL e SANTOS, 2004). Os autores abordam o efeito-entrenchamento que ocorre quando os grandes acionistas buscam benefícios privados, que não são extensivos a todos os acionistas, os quais podem ter sua riqueza expropriada.

Por esses motivos, entre outros, um acionista ativo é desejável para as empresas que pretendem alcançar altos níveis de governança. Para Silva (2006), ele pode ser visto como o fiscal da governança corporativa das empresas. O presente trabalho considera que essa função pode ser extensiva aos sócios das empresas do tipo Ltda.

Segundo Procianoy (1994), há uma diferença entre controle e gestão da empresa. Entende-se por controle as ações ordinárias (com direito a voto) oriundas do capital aportado pelos sócios e por gestão o trabalho contributivo dos administradores. Ou seja, para que o acionista tenha direitos que aproximem a gestão – o controle via voto – é necessário que ele possua ações ordinárias.

Em uma sociedade anônima, o controlador, ou grupo controlador, é aquele que detém “a possibilidade de governar e comandar a companhia ao eleger os membros do conselho de administração e, em decorrência, nomear a diretoria para realização da gestão” (PROCIANOY, 1994, p. 34).

A existência desses grupos bem definidos é uma forte característica do mercado brasileiro¹⁶ o que faz com que a última decisão sempre caiba aos controladores, enquanto em países com o mercado de capitais mais desenvolvidos, a eleição dos membros do conselho de administração é feita por milhares de acionistas reunidos em assembléia geral.

Pela própria definição das empresas familiares adotada, ao se falar de acionistas familiares, trata-se daqueles que fazem parte do grupo controlador das empresas, ou seja, aqueles que têm direito a voto preponderante sobre os demais e que, portanto, impactam as decisões estratégicas da empresa.

Segundo Morck e Yeung (2003), nos grupos familiares, a maior preocupação é causada pelo fato de que os gestores ajam em defesa dos interesses da família controladora e não para os acionistas em geral. Essa preocupação suplanta aquela sobre o conflito de agência, uma vez que se considera que “[...] *managers who own larger equity blocks in their*

¹⁶ Conforme será visto a seguir, as características brasileiras de concentração de ações ordinárias são também fortes em Portugal.

firms are less likely to take actions that reduce the value of their shares” (MORCK e YEUNG, 2003, p.367).

Ou seja, nas empresas familiares, a maior preocupação é com o efeito entrenchamento dos acionistas controladores, e o conflito de agência geralmente faz sentido apenas quando se consideram os acionistas minoritários. Mas, segundo Schultz *et al* (2001), os conflitos de agência nas empresas familiares podem ocorrer entre os próprios membros familiares.

Os acionistas familiares devem ser considerados em uma perspectiva dinâmica, conforme o modelo de Gersick *et al* (1997) expresso na figura 2. Assim, os primeiros herdeiros da propriedade da empresa tendem a deter maior concentração da mesma. Com o aumento do número de acionistas e o distanciamento de alguns deles da gestão, pode-se gerar um conflito entre o grupo dominante e os minoritários, os quais podem ser excluídos de informações importantes.

Outra questão aparente é que a empresa pode continuar a corresponder ao único meio de geração de riquezas para um grupo de pessoas que cresce, sem que, entretanto, ela mesma evolua na proporção da família. Segundo Bernhoeft (2004), cabe aos herdeiros agregar valor à empresa e reduzir o grau de dependência dela. Parte das competências do acionista familiar, portanto, é saber lidar com esse tipo de conflito e buscar sua redução e outras fontes de sustento próprio.

2.2.2 Os conselheiros

Segundo Rudge e Cavalcante (1996), a administração das companhias abertas é formada por um conselho de administração (facultativo nas empresas fechadas) e uma diretoria executiva, sendo que o conselho de administração deve ser formado por um mínimo de três pessoas e

[...] compete-lhe fixar a orientação geral dos negócios da companhia, fiscalizar a gestão da diretoria executiva, convocar as assembléias de acionistas, manifestar-se sobre as demonstrações financeiras e o relatório de administração, manifestar-se sobre atos e contratos, deliberar sobre emissão de ações, debêntures e bônus de subscrição da companhia, escolher e destituir auditores independentes, autorizar alienação de bens permanentes, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias por parte da companhia (RUDGE e CAVALCANTE, 1996, p. 92).

Junior e Saito (2004, p. 386), argumentam que o conselho de administração tem como tarefa “monitorar o desempenho gerencial de uma empresa e disciplinar a ação de seus executivos”. Eles relacionam três fatores com a eficiência do conselho: sua independência, o número de conselheiros e a separação entre o principal executivo e o presidente do conselho.

Um fator que influencia positivamente o papel de um conselheiro é seu grau de independência com os resultados da empresa (JUNIOR e SAITO, 2004). Ou seja, é recomendável que o conselheiro não seja nem acionista nem gestor. Entretanto, é de conhecimento geral que existe a prática de nomeação de conselheiros familiares e questiona-se até que ponto essa recomendação pode ser quebrada, uma vez que, conforme visto, ele pode estar ligado profissional e emocionalmente à empresa e à família.¹⁷

Fazendo um paralelo do perfil de conselheiro profissional com os conselheiros familiares, a primeira observação a salientar é que o fato de ser um familiar não pressupõe que se trate de um conselheiro não profissional. Os conselheiros familiares podem ser profissionais na medida em que tenham competências para exercer seu papel. Entretanto, não

¹⁷ Como complemento sobre o papel do conselho de administração ver ANEXO C.

podem obter o título de conselheiros independentes, pois têm um grau de relacionamento com a empresa que ultrapassa as questões de conselho.

Como salientado por alguns autores (MILLER e BRETTON-MILLER, 2005; TAGIURI e DAVIS, 1985), o fato de os familiares estarem próximos à gestão propicia unidade, continuidade (os conselheiros independentes podem e são até motivados a se retirarem do conselho depois de certo período) e visão de longo prazo.

Para esses autores, conclui-se que pode passar a ser interessante que existam conselheiros familiares, mesmo que não sejam tão competentes quanto os conselheiros independentes, visando trazer à empresa as vantagens do fator familiar. Além disso, esse conselheiro estará aprendendo com os demais e terá condições de repassar às próximas gerações os conhecimentos adquiridos.

2.2.3 Os gestores (estratégicos)/ direção executiva

Segundo Gonçalves (2000, p. 252),

[...] A gestão da empresa familiar, direito dos controladores, é exercida pela própria família, não podendo obviamente ser delegada nem mesmo partilhada, uma vez que a sua caracterização não se faz apenas pela forma e situação jurídicas, mas pela sua cultura. Pelo mesmo motivo, é necessário que, sob qualquer um dos muitos modelos possíveis, a administração seja exercida pela família.

O autor considera que o proprietário da empresa, o empresário, não pode ser considerado um gestor profissional ou um executivo. Motta e Pereira (1986) vão ao encontro dessa idéia na medida em que defendem que o empresário não pode ser considerado um profissional burocrata.

No caso específico das empresas familiares, segundo Gonçalves (2000, p. 136), é comum que o núcleo familiar de controle seja representado por uma figura marcante – que

terá sido inicialmente o fundador, quem imprime à empresa seus traços de personalidade carismática, “[...] mas que pode surgir a qualquer momento, numa segunda ou terceira gerações”.

Mas o presente trabalho considera que essa abordagem é válida apenas para uma determinada classe de empresas familiares, não podendo ser generalizada, afinal a prática tem demonstrado que empresas familiares longevas têm sido conduzidas por membros da família. Argumentos como aqueles só reforçam o caráter pejorativo da empresa familiar.

Lethbridge (2005, p. 2) vai ao encontro desse raciocínio, na medida em que cita que as EF têm problemáticas próprias que impactam sua sobrevivência, envolvendo questões como sucessão, gestão e abertura de capital, mas

[...] A necessidade de reformas, porém, não invalida o princípio da participação familiar, destacando a contribuição que pode ser dada por uma família dedicada à sobrevivência da empresa no longo prazo, o que contrasta com o comportamento dos fundos de investimento guiados principalmente por resultados trimestrais.

De forma genérica, sobre a função do gestor estratégico, as teorias administrativas reúnem extenso referencial, que perpassam questões objetivas (BARNARD, 1971; SIMON, 1975; DRUCKER, 1977; BOYATZIS, 1982) e subjetivas (MOTTA, 1991).

Ruas (2000) defende que a atividade gerencial no século XXI deve estar adequada a um ambiente de mudanças e incertezas, à internacionalização, às dinâmicas de fusão e centralização dos capitais, à descentralização das unidades produtivas, à desregulamentação e privatização, à volatilidade e interdependência dos mercados financeiros e ao desenvolvimento e socialização da tecnologia da informação.

Segundo Rudge e Cavalcante (1996), nas empresas de capital aberto, a diretoria executiva (gestão estratégica) é eleita pelos acionistas e constituída de executivos profissionais, quase sempre não-acionistas, respondendo pelos negócios da companhia. A sua composição deve levar em conta o objeto social da companhia, administrando, entre outras, as

seguintes áreas: presidência, operações, finanças, tesouraria e contabilidade, vendas e *marketing*; administração, tecnologia, relações industriais, controladoria e assessorias. A diretoria responde diretamente ao conselho de administração. Essa descrição pode ser estendida também à realidade das empresas de capital fechado.

2.3 A empresa familiar brasileira

A história econômica brasileira demonstra a importância dos negócios familiares. Para se entender o desenvolvimento das empresas familiares brasileiras atuais, faz-se necessário abordar a origem do empresariado brasileiro.

Segundo Gonçalves (2000, p. 157), tendo Portugal definido o papel econômico da Colônia Brasileira, “[...] fatalmente os primeiros empresários nacionais estiveram dedicados à atividade agrário-exportadora, durante muito tempo e em grande parte como sócios da Coroa”. Assim, a primeira figura do empresário foi a do senhor de engenho, o qual apresentava características aristocráticas, terras, escravos e poder militar.

Da mesma forma, vieram os fazendeiros de café (GONÇALVES, 2000). Segundo Pereira (1996), foram as atividades cafeeiras, comandadas pelas famílias aristocráticas, que geraram condições para o crescimento industrial, por meio do excedente econômico e das divisas geradas, as quais possibilitaram a construção de infra-estrutura essencial à industrialização, notadamente em São Paulo, a partir do final da década de 1880.

“A sociedade e a economia brasileira jamais foram feudais” (PEREIRA, 1996, p.155). A classe dominante nas fases de Colônia, Império e Primeira República foi a burguesia mercantil. Entretanto, até antes de 1930, a incipiente indústria nacional estava intimamente ligada ao café e foi só a partir dessa data que se formou uma burguesia nacional sem distinção de interesses da aristocracia cafeeira e dos industriais.

Uma pesquisa realizada com empresários paulistas em 1962 demonstrava que sua origem social se dava da seguinte maneira: 3,9% se originaram das famílias aristocráticas ligadas ao comércio e à produção de café; 21,9% eram oriundos de famílias ricas, mas não relacionadas aos barões de café; 7,8% eram provenientes de famílias de classe média superior; 50% provenientes de famílias de classe média enquanto 16,7% se originaram de famílias pobres, nas quais o pai tinha, geralmente, uma profissão braçal (PEREIRA, 1996).

A presença de imigrantes europeus e orientais (japoneses e árabes) teve grande vulto na região Sudeste. Especialmente na região Sul, os imigrantes alemães, italianos, poloneses e açorianos se destacaram fortemente. Nessa região há ainda a existência de russos, franceses e ingleses, mas em menor proporção. Assim, pode-se identificar no Sul uma cultura de gringos (europeus não portugueses), de matutos (açorianos) e gaúcha (próxima à cultura do Uruguai e Argentina) (PEREIRA, 1996).

Para Boschi (1979), àquela época, o capital para a expansão industrial no Brasil veio de três fontes: recursos transferidos da atividade cafeeira, setor importador e crédito obtido em empresas e bancos estrangeiros. Entretanto, a proporção da importância dos mesmos não foi estabelecida em termos empíricos.

Gonçalves (2000, p. 159) afirma que o século XIX foi o tempo perdido pelo Brasil, pois o país ficou à margem do grande processo provocado pela Revolução Industrial e, só após eliminadas as distorções da Monarquia e da escravidão, ele começaria a tomar as configurações do seu tempo, ainda assim mantendo-se até a década de 1950 com a sua “[...] pseudo-vocação de país agrário-exportador encarnada pelos cafeicultores” (p. 159). Segundo Pereira (1996), só em 1950, se deu a entrada efetiva das indústrias multinacionais no Brasil, reforçando a participação do capital estrangeiro na economia.

Segundo Suzigan (1995, p. 4),

antes da década de 30 [1930], não havia uma preocupação sistemática da política econômica com a promoção do desenvolvimento industrial. [...] Uma ação mais persistente e crescentemente articulada, deliberada e abrangente tendo em vista a industrialização começa de fato nos anos 30. Mas apenas na segunda metade dos anos 50 atinge-se um grau de coordenação (política e de agentes econômicos, instituições, instrumentos e políticas auxiliares) que se aproxima de uma política industrial *lato sensu*.

Mas

[...] a modernização representou para a indústria nacional, quase sempre familiar, um duplo desafio [...]. Implicava, ao mesmo tempo, grandes volumes de produção, exigindo unidades industriais modernas, representando a necessidade de investimentos pesados, e a utilização intensiva de tecnologia, também cara, desenvolvida com o objetivo de poupar a aplicação de mão de obra (PEREIRA, 1996, p. 170).

Esse problema foi potencializado ao mesmo tempo em que, até a metade dos anos de 1960, o sistema financeiro inadequado “era um dos entraves ao rápido crescimento industrial no Brasil. Constituído quase exclusivamente de haveres monetários e débitos bancários, não oferecia alternativas não inflacionárias para expansão do crédito” (SUZIGAN *et al*, 1974, p. 24), o qual, devido aos juros, limitava-se ao financiamento de capital de giro a curto prazo pela rede bancária comercial e a médio prazo pelas sociedades financeiras (SUZIGAN *et al*, 1974). Assim,

[...] a necessidade de capitalização constante nunca foi atendida por completo, mesmo quando praticadas sistematicamente políticas de reinvestimento dos lucros. Seria então necessário que houvesse um sistema financeiro adequado e que pudesse financiar as empresas dispostas a investir, o que não existiu. Por muito tempo os bancos comerciais nacionais atenderam exclusivamente às necessidades de ‘capital de giro’. Essa barreira só começaria a ser rompida com a criação do BNDE e, depois dele, de diversos bancos regionais de desenvolvimento (PEREIRA, 1996, p. 171).

Ou seja, o empresário brasileiro não contava com possibilidade de ir ao mercado de capitais para captar recursos necessários para o seu desenvolvimento, o qual era exclusivo das grandes corporações, sem movimentação expressiva e se voltou ao “[...] mundo da especulação sem limites” (PEREIRA, 1996, p. 172). O número de lançamentos de novas ações no mercado foi sempre superior aos sucessos obtidos, porque muitas empresas foram

atraídas apenas pela possibilidade de arrecadar recursos a custos extremamente baixos, comparecendo ao mercado uma única vez para realizar seu objetivo imediatista, sem a pretensão de voltar a ele.

Sobre o aspecto cultural, na sociedade brasileira se destaca o nepotismo no mundo do trabalho, sendo que os critérios de propriedade ou de pertinência a determinado grupo social têm grande relevância na luta pelo espaço social ou por um espaço nas empresas. Mesmo em instituições não familiares, pode ser encontrado o modelo de grande família. O próprio jeitinho brasileiro se remete à busca da afetividade via personalização das relações (MOTTA, 1997).

Segundo Motta e Caldas (1997), no Brasil, os valores aristocráticos e o tradicionalismo ainda impactam as organizações e mesmo com as diferentes culturas formando a cultura brasileira, “[...] o que parece marcar profundamente a cultura brasileira é o aristocratismo ibérico, que passa às outras etnias, como marca de sucesso e ascensão social” (MOTA e CALDAS, 1997, p.18).

Essa característica pode ser refletida para o ambiente organizacional na busca irracional pelo controle por parte dos grupos familiares, quando, inclusive, oportunidades de desenvolvimento podem ser perdidas (CARDOSO, 1972). Os empresários brasileiros enfrentam um dilema entre manter o controle e maximizar o valor econômico da empresa. Isso se dá, pois eles continuam a perceber suas empresas como propriedade pessoal a ser pessoalmente gerida (GORGA, 2004).

Segundo Valadares (2002), os países anglo-saxões se caracterizam por corporações com propriedade difusa. Ao contrário deles, países como França, Itália e Alemanha, entre outros, caracterizam-se por uma forte concentração de propriedade e controle. No Brasil, o resultado é mais semelhante a países da Europa continental, ou seja, uma alta concentração no capital.

Para Lethbridge (2005), um número considerável de empresas familiares nos países emergentes expandiu-se em um contexto de economias altamente regulamentadas, proteção alfandegária, subsídios e créditos oficiais, mercados com produtos estreitos e baixo desenvolvimento do mercado de capitais.

De modo geral, esses fatores conduzem a empresas com pouca eficiência operacional, se comparados com padrões de mercados abertos. Com a queda desse tipo de regime econômico, como ocorreu no Brasil a partir do início da década de 1990, essas empresas foram forçadas a buscar formas de competir em um mercado global, o que pode ser feito a partir do aumento da utilização dos mercados de capitais e acionários.

2.4 A empresa familiar portuguesa

Segundo dados da Associação Portuguesa das Empresas Familiares – APEF – mais de 80% do tecido empresarial português é constituído por empresas familiares. Dessas, estima-se que apenas 30% sobrevive à primeira geração e 10% a 15% à segunda.

Segundo Botelho (2004), não se conhece em concreto a realidade das empresas familiares em Portugal, uma vez que há muito poucos estudos e os dados estatísticos são inexistentes. Sabe-se que em 1989, 97% das empresas tinham menos de 100 trabalhadores e as que possuíam menos de cinco funcionários representavam mais de 50%. Em 1994, admitia-se que 99.5% de todas as empresas existentes seriam PME empregando cerca de 70% da força de trabalho e que as microempresas com menos de nove trabalhadores representavam cerca de 95% do tecido empresarial português, a maior proporção de toda a União Européia. A maioria dessas empresas seriam familiares.

Segundo o mesmo autor, todas as empresas que não foram originalmente constituídas pelo Estado tiveram um ou mais fundadores, que eram os seus donos e mesmo as que já não

sejam controladas pelas famílias continuam a ter cultura e valores que permitem afirmar que são, de fato, empresas familiares. A intervenção da família na empresa seria considerável, e as suas participações seriam herdadas posteriormente. Assim, praticamente todas as empresas foram um dia familiares na sua origem.

Segundo Martins (1975), a economia portuguesa se caracterizava por um baixo grau de desenvolvimento e elevado grau de concentração, realidade causada tanto pelo desenvolvimento das forças produtivas quanto por uma intervenção estatal possibilitada pela condição política do País. O condicionamento industrial, as reorganizações industriais, as isenções fiscais e outros apoios do estado fizeram acelerar o processo de concentração (MARTINS, 1975).

Em 1971, 168 sociedades (0,4% do total de sociedades existentes) detinham 53% do capital total de todas as sociedades. Destas, muitas estavam ligadas entre si, muitas dependiam de um único centro, muitas formavam um só grupo (MARTINS, 1975).

A partir do exposto e partindo-se da premissa de que o fator familiar pode simplesmente ocasionar a formação de grupos econômicos ou tornar um grupo mais forte uma vez que há maior unidade e que os valores estão alinhados em seu interior, pode-se concluir que a condição político econômica favoreceu o fortalecimento econômico de importantes grupos familiares. Alguns deles estão representados no quadro 7.

Grupo	Setor	Famílias Proprietárias	Observações
1 – Melo (www.josedemello.pt)	Mais de 100 empresas fortemente coesas dos setores: Químico, supermercados, imobiliário, hoteleiro	Melo	Grupo familiar atual
		Portela	
		Calheiros Lopes	
2 – Espírito Santo (www.bes.pt)	Banco, Seguros, Exploração de terras na África, petróleo, indústria de papel, cimento, cerveja, pneus, imobiliária, comunicações	Espírito Santo	Grupo familiar atual Em 1970, cerca de 40 cargos nas empresas do grupo eram ocupados por familiares
		Pereira	Os Pereira se uniram ao grupo devido à aquisição do Banco Comercial de Lisboa
3 – Champalimaud (ver: www.visaonline.clix.pt – Exame, 20 de Dezembro de 2006)	Cimento, aço, banco, seguros, papel	Champalimaud	Grupo familiar atual Após a morte do representante da segunda geração, seus familiares continuaram a investir em diversos setores. Entre eles: imobiliário, turismo, golfe, etc
4 - Grupo Português do Atlântico	Banco	Cupertino Miranda	Não identificadas evidências de influência das famílias na gestão nem referências atuais sobre o grupo
		Feteira-Bordalo	
		Brandão Miranda	
		Comundo	
		Domingos Barreto	
		Albano de Magalhaes	
		Manuel Vinhas	
5 – Borges e Irmão	Bancos, seguros, sociedades de investimentos	Borges	Grupo familiar Grupo chefiado por Miguel Quina, sucessor do sogro Conde da Covilhã. Não identificadas referências atuais sobre o grupo
6 – BNU	Banco, seguros, mineração, industrialização de produtos agrícolas		Não identificado o controle familiar a partir dos diversos grupos que o compõe
7 - FONSECAS e Burnay	Banco	Irmãos Souza	Grupo familiar Não identificadas referências atuais sobre o grupo.
		Figueiredo	

Quadro 7 - Principais grupos econômicos portugueses na década de 1970

Fonte: elaborado pela autora da dissertação.

Ou seja, dos sete maiores grupos portugueses na década de 1970, cinco deles podiam ser caracterizados como familiares e desses cinco, foram encontradas referências de que três deles se mantêm até hoje como fortes grupos familiares.

Segundo Lima (1999, p. 89), até 1974, os mais importantes grupos econômicos portugueses eram de propriedade familiar:

[...] a vida económica portuguesa era dominada por um pequeno número de empórios económicos, tendo a maior parte deles uma base familiar. As famílias que controlavam estes grupos económicos tinham um enorme prestígio social e uma intervenção significativa, ainda que indirecta, na política nacional [...]. [Entretanto,] os processos de nacionalização do sector financeiro, e de outros sectores de interesse público, iniciados em 1975, tiraram a estas famílias o controlo que tinham sobre os seus negócios. Ao mesmo tempo, as condições privilegiadas em que viviam antes da revolução colapsaram. A nova ordem social e as novas condições políticas do período pós-revolucionário forçaram a maioria dos membros destas famílias a sair do País (a maior parte para o Brasil, Grã-Bretanha e Suíça), deixando para trás a maior parte dos seus bens materiais. No estrangeiro, reiniciaram as suas actividades empresariais e depressa conseguiram reconstruir os seus impérios económicos. No final dos anos 80, quando o Partido Social Democrata iniciou os processos de reprivatização, eles regressaram a Portugal para comprar as suas antigas empresas. Desde então, temos assistido a um rápido crescimento destas empresas, reflectindo o grande dinamismo das novas gerações destas famílias que, tendo conseguido comprar de novo as suas empresas e reconstruir os seus empórios económicos, conseguiram tornar-se de novo parte do núcleo da elite económica portuguesa.

Do ponto de vista cultural, os grandes grupos familiares portugueses são marcados por uma consciência própria, não constituindo uma classe claramente definida. Lima (1999, p. 90) cita que

[...] os seus membros partilham interesses, ideais, formas de vida, atitudes, comportamentos, maneiras de ser, de agir e de vestir, constituindo uma rede de relações fechada, na qual uma pessoa de fora teria dificuldade em ser aceite. O principal contexto de produção destas características de grupo é a área das relações domésticas, pois é fundamentalmente no seu interior que se perpetuam os códigos, valores, atributos e atitudes que lhe são específicos. De uma maneira geral, os membros deste contexto social fazem um investimento consciente nas suas relações familiares. Vivem juntos, trabalham juntos e passam os seus tempos livres juntos. A família permeia, portanto, a sua existência de uma forma muito intensa, criando um forte sentimento de que partilham algo em comum: um nome de família, uma história, antepassados, casas de família e quintas, títulos nobiliárquicos, brasões, uma rede de empresas e, o que é mais importante, um objectivo comum: perpetuar tudo isto.

Relativamente ao restante da sociedade portuguesa, esses grupos em especial classificam suas crenças e comportamentos como conservadores. Os elementos que levam a essa conclusão são a autoridade patriarcal, a autoridade patriarcal, a importância da senioridade e da ordem de nascimento, do gênero e uma profunda adesão ao catolicismo. Esses fatores se devem às “[...] raízes do modelo ideológico do Estado Novo, regime político

apoiado por estas famílias, e onde alguns dos seus membros eram importantes personalidades públicas” (LIMA, 1999, p. 89). O próprio Salazar era um homem profundamente conservador e religioso.

Entre as estratégias que são utilizadas para as famílias dos grandes grupos financeiros garantirem a continuidade do seu papel social está a endogamia. As alianças matrimoniais são uma forma para manter as relações econômicas, logo não é incomum o casamento entre familiares. Segundo Lima (1999, p. 96), “[...] a continuação do sangue através de gerações sucessivas é, em Portugal, um importante símbolo cultural”. Sobre o gênero, é nítida a idéia de que a empresa é um assunto dos homens enquanto a família é um assunto das mulheres.

Enfim, existem semelhanças marcantes entre as culturas das duas nações, especialmente pela fase colonial brasileira. Os valores aristocráticos marcantes oriundos dessa época podem impactar fortemente os valores das famílias empresárias nos dois países e, em especial em Portugal, um forte pessoalismo focado na valorização e autoproteção dos grupos familiares existe até os dias de hoje.

Do ponto de vista econômico, enquanto o Brasil só iniciou seu processo de modernização industrial a partir de 1950, as empresas portuguesas sofreram com a nacionalização de 1975. Ou seja, ambas as nações sofreram impactos fortes em anos recentes. Mas, no Brasil, a situação ainda foi agravada pelo cenário de instabilidade macroeconômica até o início da década de 1990, enquanto Portugal foi beneficiado pela inserção na União Européia em 1986.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Laville e Dione (1999), um problema não merece uma pesquisa se não for um problema *verdadeiro*, ou seja, um problema cuja compreensão ofereça novos conhecimentos para o tratamento de questões a ele relacionadas.

O presente trabalho visa contribuir para o aumento dos conhecimentos acerca das questões importantes aos sucessores familiares, em especial, às necessidades de formação de competências exigidas para que possam promover a longevidade de suas empresas utilizando um eixo comparativo entre Brasil e Portugal.

Arrisca-se afirmar que se trata de um estudo exploratório. O termo *arrisca-se* reflete a cautela da autora, na medida em que se reconhece que “[...] nenhum sociólogo poderá afirmar ter em mente todas as teorias já formuladas a respeito de um determinado problema” (SCHRADER, 1978; p. 22).

Entretanto, conforme Selltiz e Jahoda (1965, p. 62), esse tipo de estudo trata de “[...] um passo inicial num contínuo processo de pesquisa” e possibilita adquirir familiaridade com um fenômeno ou obter novos discernimentos sobre ele, dando maior ênfase à descoberta de idéias.

Segundo os autores, as funções de um estudo exploratório, são:

- Formulação de um problema para investigação mais exata ou desenvolvimento de hipóteses;
- Intensificar a familiaridade do pesquisador com o fenômeno que ele deseja investigar em estudos subseqüentes de complexidades mais elevadas ou com o ambiente em que ele pretende realizar tal estudo, estabelecer prioridades para pesquisas posteriores;

- Colher informações sobre possibilidades práticas para realizar pesquisas em ambientes da vida real;
- Fornecer recenseamento de problemas considerados urgentes por pessoas que trabalham em um determinado setor de relações sociais.

Salientam-se os subtemas que dão suporte a essa pesquisa e sobre os quais não foram encontrados no referencial acadêmico:

- Comparativo das estruturas de propriedade e gestão Brasil e Portugal;
- As funções que podem ser assumidas pelos sucessores familiares em função da separação propriedade-controle. Não foram encontradas tipologias que propiciassem a classificação dos sucessores familiares;
- As competências necessárias aos acionistas e conselheiros;
- As competências necessárias aos sucessores familiares.

Além disso, trata-se também de um trabalho descritivo, uma vez que algumas questões foram baseadas em conhecimento prévio fornecido pelos referenciais teóricos, tais como as classes de análises dos sucessores e a separação propriedade controle. Além disso, tem como objetivo representar com exatidão as características dos indivíduos entrevistados e determinar a frequência com que algo ocorre (SELLTIZ e JAHODA, 1965).

Portanto, pelo seu caráter exploratório e descritivo, o trabalho não visa à generalização de suas conclusões, nem no âmbito do comparativo Brasil-Portugal nem no das conclusões acerca das realidades da propriedade e gestão das empresas familiares e da formação dos sucessores familiares. Como estudo exploratório, visa conhecer mais sobre um tema ainda

pouco explorado nas teorias administrativas e contribuir para a formação de uma base de análise mais forte e consistente da problemática dos sucessores familiares.

Além dessa característica, um outro fator impossibilita que se tenha intenções generalizantes: a pesquisa via multicaseos. Para Yin (2005), o estudo de caso único e o estudo de casos múltiplos são variantes dentro de uma mesma linha metodológica, sendo que o primeiro se destina principalmente a casos raros, casos críticos ou casos reveladores. Por não se encaixar nessa caracterização, o estudo de casos múltiplos é mais indicado para a temática em questão.

Dessa forma, quinze estudos de caso servem tanto para verificar as teorias de separação propriedade-controle com a realidade das empresas estudadas quanto para identificar as competências necessárias aos sucessores e ferramentas por meio das quais o processo de formação dos mesmos ocorre no interior das famílias e empresas.

Por se tratar de um estudo de multicaseos com fins de comparação, especial importância foi dada à comparação entre Brasil e Portugal, em função do referencial teórico utilizado. Como não foram encontrados referenciais diretamente relacionados à formação de sucessores familiares a partir de uma argumentação que passa pela separação propriedade-controle, o estudo oferece diversos pontos de análise antes de se chegar ao entendimento do problema principal. Esses pontos foram replicados para o instrumento de coleta de dados, propiciando uma fonte de comparação secundária entre as realidades dos dois países. Assim, duas bases de análises foram consideradas, conforme o quadro 8.

	Comparação Primária	Comparação Secundária
Brasil	Competências e formação dos sucessores familiares	Estruturas de propriedade e controle das empresas familiares
Portugal		

Quadro 8 - Estrutura de comparação da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

A opção por um trabalho qualitativo deve-se ao fato de ainda se conhecer pouco da problemática da empresa familiar e seus sucessores. Conforme Wilson (1987, p. 402),

[...] mathematics cannot play the same role as a vehicle for expressing fundamental concepts and propositions in the social sciences as it does in the natural sciences. The reason for this is that the basic data of the social sciences, descriptions of social phenomena, are inherently intensional in character: the social sciences cannot insist on extensional description without abandoning their phenomena, [de forma que] mathematics plays a heuristic rather than a fundamental role in the study of social phenomena.

Segundo Laville e Dione (1999), para coletar informações sobre um fenômeno humano, o pesquisador pode consultar documentos sobre a questão, encontrar a informação observando o próprio fenômeno ou interrogar pessoas que o conhecem. O presente trabalho se utiliza dessas três possibilidades para responder ao problema de pesquisa.

Sobre o instrumento de coleta dos dados, Jahoda e Selltiz (1965) defendem que a entrevista é a técnica mais adequada para coletar dados quando os assuntos são complexos ou emocionalmente carregados. “Na vida real, raramente o comportamento ocorre em situações livres de pressões sociais” (SELLTIZ e JAHODA, 1965, p. 272). O assunto tratado neste estudo se encaixa nessa descrição uma vez que trata não apenas questões empresariais, mas, muitas vezes, problemas de relacionamentos pessoais entre familiares.

A escolha do método utilizado pode, portanto, ser justificada na medida em que o problema de pesquisa se relaciona a questões relacionais família-empresa-sucessor, as quais remetem a questões culturais e individuais ainda não previstas e padronizadas no que tange ao assunto das empresas familiares. A preocupação analítica do estudo considera a importância

do indivíduo e de suas reações e isso faz com que o estudo dos casos seja o método por meio do qual se possa perceber as nuances e variações entre as pessoas envolvidas.

Uma vez que o estudo trata fatores familiares freqüentemente delicados e famílias importantes do ponto de vista social e econômico, não foi possível utilizar o método de observação participante devido ao receio das famílias da percepção de questões particulares e da exposição dos familiares aos funcionários.

Assim, para a coleta de dados, foi utilizado o método de entrevista parcialmente assistemática clínica, pois não era do interesse da pesquisa analisar os resultados de qualquer experimento, mas, sim, conhecer os fatos relativos à formação dos sucessores e os problemas que permeiam esses fatos. O instrumento de coleta adotado é ideal, pois ajuda a revelar os aspectos afetivos e carregados de valor. Ele foi aplicado junto a sucessores familiares que atuam na gestão das empresas. Em alguns casos, foram também entrevistados funcionários mais antigos que puderam visualizar o processo sucessório do qual aqueles foram protagonistas¹⁸.

As entrevistas foram buscadas considerando as expectativas do entrevistado para o qual o entrevistador é encarado como um *forasteiro*. Para Schrader (1978, p. 126),

[...] esse fato não precisa necessariamente conduzir à recusa da entrevista. Pode, inclusive, ser considerado como agradável quebra de rotina. Todavia, desejável é que a entrevista seja aceita, sendo que expectativas muito negativas ou positivas em relação ao comportamento do entrevistador podem fazer malograr a mensuração.

Devido a essa dificuldade, foram procurados sucessores que não apresentaram resistências no momento da proposição do trabalho. Durante as entrevistas, observaram-se as reações do entrevistado e o ambiente externo, a fim de aproveitar o seu caráter semi-estruturado para se obter informações não previstas.

¹⁸ Inicialmente, havia o objetivo de entrevistar funcionários de todas as empresas visitadas. Entretanto, isso não foi possível em função da indisponibilidade de alguns deles e dificuldades logísticas da pesquisadora.

Foram utilizadas a análise de documentos das empresas e de famílias pesquisadas e a entrevista de pessoas relacionadas com a problemática da empresa familiar. Para se estabelecer um estudo comparativo entre empresas familiares brasileiras e portuguesas, analisam-se a história e a cultura dos dois países impactando as empresas pesquisadas, a fim de buscar fatores que contribuíram e contribuem para a formação do empresariado nos dois países.

Entretanto, sobre o que diz respeito à formação de sucessores familiares, pouco se encontra nas teorias da administração, tratando-se de um campo dominado por análises de consultorias, sem respaldo científico. Por isso, foi também realizada uma entrevista com um conselheiro não familiar profissional que atua em empresas familiares e, portanto, se relaciona com acionistas, conselheiros e gestores familiares. Essa entrevista serviu como mecanismo de controle para as análises dos dados (APÊNDICE A).

As entrevistas principais foram realizadas com oito sucessores familiares de diferentes empresas brasileiras e sete sucessores de sete empresas familiares portuguesas. O quadro 9 esclarece as características dos mesmos.

	País	Nome da empresa	Setor	Idade da Empresa	Faturamento anual*	Origem Familiar	Geração Entrevistada	Funções ocupadas pelo Sucessor
1	Brasil	INDBR	Industrial	45	mais de R\$ 60 milhões	Portuguesa (entrevistado= bisneto)	3a.	Diretor Conselheiro Acionista
2		ALIBRAS	Industria Alimentícia	42	mais de R\$ 10 milhões	Alemã (entrevistado = neto)	2a.	Presidente Acionista
3		MAQBRAS	Industria Mecânica	45	mais de R\$ 10 milhões	Italiana e Alemã (entrevistado = neto de alemães)	2a.	Presidente Acionista
4		TEXBRASIL	Indústria Textil	45	mais de R\$ 60 milhões	Italiana (entrevistado = neto)	2a.	Diretor
5		MADEBRAS	Indústria de Caixas de Madeira	107	mais de R\$ 10 milhões	Alemã (entrevistado = neto)	2a.	Presidente Acionista
6		ELETROBR	Indústria de Eletrodomésticos	88	mais de R\$ 10 milhões	Austriaca (entrevistado = neto)	4a.	Presidente Acionista
7		TERRABRASIL	Indústria de Cerâmicas	74	mais de R\$ 10 milhões	Alemã (entrevistado = bisneto)	3a.	Presidente Acionista
8		PECBRAS	Industria Mecânica	44	mais de R\$ 60 milhões	Italiana (entrevistado = neto)	2a.	Diretor Acionista
1	Portugal	FININPOR	Financeiro	100	mais de € 60 milhões	Portuguesa	4a.	Diretor Acionista
2		INDPT	Industria Mecânica	40	mais de € 10 milhões		2a.	Diretor Conselheiro Acionista
3		ELETROPT	Indústria Eletrodomésticos	95	mais de € 10 milhões		3a.	Vice-presidente Acionista
4		VINOMASTER	Vinicola	60	mais de € 60 milhões		3a.	Diretor Acionista
5		VINOPLUS	Vinicola	100	mais de € 1,2 milhões		4a.	Diretor Acionista
6		PORTOVINO	Vinicola	110	mais de € 10 milhões		4a.	Diretor Acionista
7		VINUS	Vinicola	20	mais de € 1,2 milhões		1a.	Presidente Acionista

Quadro 9 - Sucessores e empresas pesquisados.

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

A primeira parte das entrevistas buscou entender o histórico e a realidade das empresas baseados nos fatores histórico-culturais familiares e, a segunda parte, como se dá a formação dos sucessores via competências que os mesmos (os gestores, conselheiros e acionistas familiares) desenvolvem, ou seja, quais os conhecimentos, habilidades e atitudes são necessários para que eles atinjam seus objetivos e a forma pela qual esse processo é realizado.

Nota-se que diversos dados fornecidos pelos entrevistados não mostram a exatidão que se pode esperar, mas isso se deve à preocupação salientada fortemente por eles com o não reconhecimento das empresas e das famílias. Isso reflete a criticidade do assunto para seus atores. Apesar dessa deficiência, a metodologia utilizada não deve ser invalidada. Conforme Foddy (2002, p. 11),

[...] a informação verbal tem sido a pedra angular da ciência social contemporânea e não há sinais de que possa ser de outro modo. Apesar disso, existem muitas razões para questionar a fidelidade e a validade dessa informação recolhida no quadro dos processos de pesquisa. Para além disso, é igualmente clara a ausência de uma adequada compreensão das causas desse insucesso. Não é que os outros tipos de informações utilizados pelas ciências sociais sejam metodologicamente menos débeis. De facto, se as atenções se têm dirigido sobretudo para os problemas relativos à informação verbal, isso deve-se muito simplesmente ao seu papel insubstituível enquanto fonte de matéria-prima.

A fim de compensar essa deficiência, a análise de conteúdo se torna uma etapa fundamental do estudo. Yin (2005) recomenda alguns requisitos para a condução de uma análise de dados com qualidade:

1. mostrar que a análise está baseada em todas as evidências relevantes;
2. incluir todas as maiores interpretações rivais na análise;
3. endereçar o aspecto mais significativo do estudo; e
4. utilizar os conhecimentos anteriores do pesquisador (conhecimento especialista).

Trata-se, portanto, de um trabalho exploratório-descritivo-qualitativo de estudo de multicasos por meio de entrevistas semi-estruturadas. A escolha dos casos foi intencional, buscando sucessores de empresas familiares de diversos tipos e gerações, em especial, aquelas que podem ser consideradas de sucesso (a definição de sucesso empresarial não é sedimentada nas teorias organizacionais): empresas com características variadas, de pequeno, médio e grande portes; do tipo limitada ou sociedade anônima, mas com mais de 40 anos. A

delimitação da idade da empresa serve para facilitar a identificação daquelas nas quais já haja a atuação da segunda geração em diante.

A lógica que está por trás da amostragem proposital é justificada, conforme Selltitz *et al* (1987, p. 184), uma vez que “[...] com um bom julgamento e uma estratégia apropriada, podemos escolher com cuidado os casos que devem ser incluídos na amostra e, deste modo, desenvolver amostras que são satisfatórias de acordo com as nossas necessidades”.

A escolha de empresas do tipo S.A. é justificada por dois motivos: o primeiro deles é o fator maturidade e a possibilidade de abertura de capital. De acordo com Berle e Means (1987), a abertura de capital significa uma evolução de maturidade empresarial. Em empresas mais maduras, as idéias e valores dos entrevistados podem estar mais solidificados.

Um outro motivo é a análise aprofundada feita do modelo de três círculos de Gersick *et al* (1987) e da separação propriedade-controle na empresa familiar. Uma vez que as empresas do tipo S.A têm essa separação mais clara, tornam-se matéria de estudo fundamental para se entender essa relação e ainda serem comparadas com as estruturas de propriedade das empresas ltda.

Além disso, fez-se a opção por setores tradicionais das economias portuguesas e brasileiras, sendo todas elas de setores industriais, exceto uma instituição financeira. A escolha dos setores tradicionais se deve ao fato de que nesses podem ser encontradas empresas mais antigas e, portanto, com, maiores chances de já terem atravessado um ou mais processos de sucessão. Nesse grupo de empresas pode-se mais facilmente encontrar algumas que estão nas mãos do mesmo grupo empresarial há décadas, fortalecendo a identificação cultural família-empresa.

A análise dos dados de cada caso foi feita de acordo com a análise do conteúdo das entrevistas individuais e de documentos sobre a empresa e o sucessor, tais como informações institucionais e matérias jornalísticas na internet. Ao final da descrição de cada caso, foram listados os pontos mais relevantes identificados em cada um deles, em função do referencial teórico utilizado e de percepções que vão além do mesmo.

A partir disso, em função da multiplicidade dos casos, foi utilizado o recurso de cruzamento dos dados, a partir das análises individuais de todos os casos, verificando possíveis padrões e tendências na amostra.

Enfim, a estrutura da pesquisa está de acordo com a realidade de um estudo que visa intensificar a familiaridade do pesquisador com o fenômeno que ele deseja investigar, esclarecer conceitos e estabelecer prioridades para pesquisas posteriores, dando maior ênfase à descoberta de idéias e discernimentos por meio de um plano de pesquisa “suficientemente flexível, para permitir a consideração de muitos outros aspectos de um fenômeno” (SELLTIZ e JAHODA, 1965, p. 60). O quadro 10 sistematiza essas características.

Percurso metodológico para a pesquisa	
Natureza da pesquisa	Qualitativa-exploratória- descritiva
Universo da pesquisa	Empresas familiares portuguesas e brasileiras de diversas idades e portes, em especial aquelas com mais de 20 anos, do tipo S.A ou Ltda. e/ou onde haja atuação dos sucessores a partir da segunda geração
Objeto de análise	Sucessores familiares que atuam em funções estratégicas: acionistas, conselheiros e gestores. Um objeto secundário de análise pode ser considerado na medida em que o estudo exploratório permitirá a investigação acerca das estruturas de propriedade e controle das empresas
Amostra	Intencional
Idade das empresas	Acima de 40 anos
Coleta de dados	Entrevista: sucessores de gerações variadas (em alguns casos, entrevistas com funcionários que presenciaram o processo de sucessão)
Fontes documentais de dados	Site da empresa, matérias de jornais e revistas
Análise dos dados	Análise das entrevistas e análise documental

Quadro 10 - Percurso metodológico da pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

As variáveis de análise a serem abordadas no roteiro de entrevista estão relacionadas no quadro 11. O roteiro de entrevistas semi-estruturadas se encontra no APÊNDICE B. As entrevistas foram realizadas com os sucessores das empresas familiares em sua maioria no seu local de trabalho e com duração média de três horas. Foram solicitados documentos que demonstrassem algumas respostas, mas muitas delas não dispunham dos mesmos. *Sites* de busca na internet foram utilizados para levantar informações relevantes sobre cada empresa.

Roteiro de Entrevista	Variáveis de análise
1 – Caracterização do respondente	Nome, idade, posição na linha de sucessão, tempo de empresa, trajetória profissional, formação profissional formal e informal
2 – História e estrutura familiares	Estrutura familiar, histórico empresarial da família.
3 – História e estrutura da empresa	Cargos ocupados por familiares; história da empresa; tamanho; faturamento; práticas de gestão; fundador; arquitetura acionária, atuação de sucessores e suas características
4 – Cultura da família e da empresa	Presença ou ausência de características culturais observadas no referencial teórico
5 – Processo de formação do sucessor	Formação profissional informal e formação pessoal do respondente e dos demais familiares que trabalham na empresa

Quadro 11 - Roteiro de entrevista e variáveis de análise

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

4 RESULTADOS

Os casos estudados foram apresentados seguindo o roteiro descrito no quadro 11. Uma apresentação inicial da empresa foi inserida para facilitar o entendimento do leitor. Para todas as famílias proprietárias, foi desenhada uma árvore genealógica resumida, considerando os atores principais da realidade estudada. Os entrevistados estão indicados nessas árvores pela cor cinza e uma seta. Algumas informações foram alteradas, sem comprometer a análise dos casos, para evitar o reconhecimento das empresas estudadas. As histórias das empresas são tanto mais detalhadas quanto mais elas impactam a propriedade e a gestão dos familiares.

CASOS DE EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS

1º CASO BRASILEIRO – A EMPRESA IND-BR S.A.

Indústria mecânica com mais de 45 anos de existência, faturamento superior a R\$ 60 milhões e atuação da quarta geração de familiares.

SUCCESSOR ENTREVISTADO: Sr. Armínio (3ª geração)

O Sr. Armínio tem 55 anos, é casado e tem dois filhos. Ele não tem curso superior e atua na empresa há mais de 20 anos, sendo hoje o vice-presidente do conselho de administração e diretor. Ele é neto do fundador e segundo filho do presidente anterior. A árvore genealógica resumida de sua família se encontra na figura 4.

Trata-se de uma família com origens longínquas portuguesas marcada por simplicidade e forte união entre os membros da terceira geração. A segunda geração já foi unida, mas essa união foi rompida em função de um desentendimento relacionado à propriedade da IND-PT.

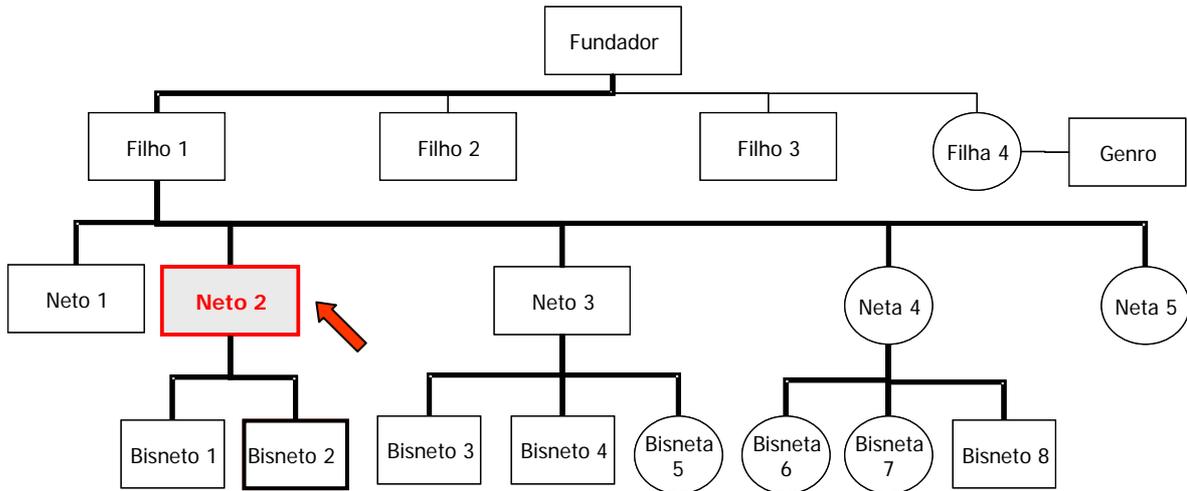


Figura 4 - Árvore genealógica resumida da família da IND-BR
 Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

O empreendedorismo na família é originário do FUNDADOR, o qual criou três empresas de setores diferenciados, as quais foram controladas desde cedo pelos seus três FILHOS homens.

A IND-BR foi a empresa que ficou sob o controle do braço familiar do Sr. Armínio. Trata-se de uma grande indústria mecânica criada na década de 1940. Hoje, ela conta com mais de 3.000 funcionários e faturamento superior a 60 milhões de Reais.

A empresa atua em toda a cadeia de valor de seu produto principal, desde sua extração das matérias-primas até a industrialização. Atualmente, ela tem se lançado ainda na prestação de serviços aos seus clientes.

A história da liderança na empresa começou quando seu FUNDADOR, ao constituir a empresa, inseriu o GENRO para controlá-la. Entretanto, o mesmo não apresentou competência suficiente, e ela entrou em crise. À mesma época, o FILHO 1 se graduava em engenharia e foi convidado para dirigi-la.

O FILHO 1 era também um empreendedor, tendo trabalhado duramente e promovido forte crescimento da empresa, liderando-a durante mais de 50 anos, até a sua morte. Prezava a

ética, a qualidade e a tecnologia, valores que disseminou a seus herdeiros. É ele a grande referência de liderança na empresa e, não, o fundador.

Ele tinha profundo conhecimento técnico sobre o negócio e também uma enorme habilidade de gerenciar pessoas, sabendo retirar delas o que elas tinham de melhor. Conforme as palavras do NETO 2, ele “era um gênio”. Para financiar seu crescimento, promoveu a abertura do capital¹⁹ de maneira que a família continuasse com a maioria da propriedade e o direito a voto.

Um grave conflito familiar se iniciou no começo da década de 1980, quando os FILHOS 2 e 3 se uniram para iniciar um ataque ao controle do FILHO 1. Apesar de os NETOS alertarem o FILHO 1 para comprar mais ações da empresa, até então, ele não acreditava que seus próprios irmãos pudessem tentar prejudicá-lo, o que reflete o caráter de pessoalismo intrínseco à família.

Dá-se início a “uma luta [...] muito triste” que duraria cerca de 20 anos. Os FILHOS 2 e 3 começaram a adquirir número significativo de ações a fim de assumir o controle da IND-BR e geri-la com novo enfoque. O FILHO 1 foi forçado a reagir da mesma maneira para garantir que continuasse no controle e mantivesse seu legado de trabalho árduo e ética.

Por ser uma pessoa muito admirada e respeitada no mercado, ele foi ajudado financeiramente por empresários e por algumas instituições financeiras e conseguiu se manter no controle, demonstrando o pessoalismo presente na sociedade regional.

Em função dessa crise, ele viu que seus filhos precisariam participar mais ativamente dos negócios. Seu estilo de gestão era bastante centralizador, sendo que pouco conversava com eles sobre a empresa. Mas, a partir daí, ele se tornou uma pessoa mais aberta aos NETOS

¹⁹ O entrevistado não sabe ao certo a data em que essa decisão foi executada.

e os colocou no conselho de administração. Entretanto, a gestão continuaria centralizada na sua figura, inclusive, com grande proximidade à operação.

A união da família foi fortalecida, o que se tornou um fator crítico de sucesso à sucessão e à manutenção do controle atual. A herança emocional negativa continua até o nível dos BISNETOS, os quais não têm relacionamentos representativos com descendentes dos FILHOS 2 e 3.

Após a morte do FILHO 1, suas ações foram divididas de maneira que os cinco NETOS juntos mantivessem o controle da empresa, sendo que o NETO 3, o atual presidente, adquiriu maior parte delas. Os irmãos valorizam profundamente união entre eles e sabem que é ela a responsável por garantir o controle familiar. Eles buscam transferi-la aos seus descendentes, salientando que devem ser amigos entre si e dos primos. Durante a entrevista, o Sr. Armínio repetia ao seu filho a importância do bom relacionamento com os primos. “Você não vai brigar com ele não, viu?! Você e o BISNETO 3 tem que ser braço dado!”.

O valor dado ao desenvolvimento tecnológico se reflete na política de remuneração dos acionistas: o FILHO 1 já havia estabelecido que, no máximo, 25% dos lucros poderiam ser distribuídos aos sócios e que o restante deveria ser reinvestido na empresa. Essa regra se mantém até hoje. A atividade de pesquisa sempre esteve em primeiro lugar, de maneira que grande parte desses lucros é destinada a ela.

O conselho de administração é formado por oito pessoas, sendo sete pertencentes à família: os cinco NETOS, o GENRO e o FILHO 2 (o qual “não dá pitaco”). O oitavo conselheiro se trata de um acionista não familiar que também tentou adquirir o controle da empresa. O presidente da empresa é o presidente do conselho de administração e não existe conselho de família.

Ao ser questionado sobre a governança na empresa, o entrevistado respondeu: “esse negócio de governança está enterrando muita gente”. Ele não admite a possibilidade de implantar a governança considerando que quanto menos o acionista minoritário interferir, melhor para a gestão da empresa.

Em recente matéria jornalística referente à cobertura das ações da IND-BR, o jornalista responsável faz questão de deixar claro que se trata de uma empresa familiar, que a família detém a maior parte das ações e que não divulga muitas informações. Isso pode ser percebido pela análise do próprio *site* da empresa, onde há apenas uma pequena quantidade de informações.

Um fator que demonstra a subjetividade dos relacionamentos pessoais mesmo no âmbito da empresa é o fato de um diretor não familiar não exercer função alguma, sendo mantido no cargo até idade elevada como uma forma de reconhecimento de sua participação nos anos iniciais da empresa.

As duas NETAS, apesar de terem cargo e salários de diretoras, não exercem qualquer função de gestão. Elas sequer participam das reuniões do conselho de administração, encaminhando representantes. Seus cargos são simbólicos, mas elas são assalariadas (seus salários são menores do que os dos demais diretores). Esse arranjo visa garantir o poder e influência da família sobre a gestão da empresa, impedindo que pessoas externas à família se aproximem da gestão estratégica.

Os herdeiros estão sendo preparados para assumir funções estratégicas, mas, segundo o sr. Armínio, não são privilegiados dentro da empresa. Pelo contrário, são mais cobrados. O BISNETO 2, para se inserir no programa de *trainees* da empresa, passou por testes para ser aprovado, e quem não mostra serviço está fora da empresa. Entretanto, ao ser questionado sobre uma das bisnetas ter assumido um cargo de gerente, o entrevistado admite que o fato se

deu devido a fatores de competência – ela cursou MBA no exterior – mas também a fatores familiares.

Não há ainda um direcionamento sobre qual dos bisnetos irá assumir o cargo de CEO ou a presidência do conselho, a vice-presidência ou diretorias. Não há disputas nesse sentido e, no momento da sucessão, isso será decidido de acordo com as competências de cada um. Como a sucessão ocorreu recentemente, pouco se pensa sobre a sucessão para a geração seguinte. Não há planos ou ações estruturadas de formação dos sucessores. Como os futuros sucessores estão sendo formados, não se cogita a possibilidade de se ter o principal executivo substituído por um profissional externo à família. Admite-se que os filhos terão competência para liderar a empresa.

Sobre a formação do sr. Armínio, ele nunca chegou a cursar uma universidade. Sua atuação na IND-BR foi iniciada como membro do conselho de administração e foi facilitada por conhecimentos adquiridos na infância sobre a empresa: “Eu conheço a IND-BR desde criança; por dentro e por fora”. Conta que visitava a empresa e conhecia todas as áreas, “a gente roubava caneta demais”.

Além desse tipo de participação, com a idade, os NETOS trabalhavam nas férias e passaram por vários setores, inclusive o de oficina mecânica. Mas, ao mesmo tempo, o FILHO 1 não incentivava a atuação dos mesmos na empresa, nem abria a eles informações relevantes. Mesmo assim, conseguiram aprender com a convivência com ele.

Ao sair do segundo grau, seu interesse era trabalhar com ações na bolsa de valores e realizou alguns cursos relacionados à corretagem e mercado financeiro. Seu pai não interferia nas escolhas profissionais dos filhos.

Em 1973, ele assumia uma nova empresa mecânica que seu pai havia fundado, mesmo sem quaisquer conhecimentos de mecânica. Segundo ele, estudou muito e aprendeu na prática. Tratava-se de uma empresa que produzia ferramentas agrícolas e não tinha qualquer relação com a IND-BR.

Quando tinha cerca de 35 anos, iniciou-se a crise familiar descrita anteriormente e só então o sr. Armínio assumiu um cargo formal na IND-BR: uma cadeira no conselho de administração. Entretanto, isso se deveu não a suas competências, mas para colocar os NETOS a par da situação da empresa e fortalecer a família em torno dela, aumentando sua representatividade e evitando que os outros FILHOS a adquirissem.

Ele mesmo, assim como seus irmãos, já se sentiam interados à empresa e desejavam ir para o conselho uma vez que “a IND-PT estava muito vulnerável”. Nessa altura, já tinham liberdade para dar boas idéias ao pai, especialmente sobre a compra de ações e novos empreendimentos. Mas, segundo o sr. Armínio, assumir a cadeira no conselho exigiu bastante estudo, sendo muito facilitada pelo fato de ele já conhecer a empresa completamente desde muito jovem.

Ele se preocupa com a formação da nova geração. Sobre a educação rígida que recebeu do seu pai, comparada à educação que dá a seus filhos, o sr. Armínio comenta: “Papai era meio duro na queda, viu?! É o que eu tento ser com esses meninos aqui, mas é difícil!”.

Entretanto, ele assume que a nova geração não é preparada ainda para atuar como acionistas, mas confirma o interesse em iniciar um programa para formá-los. Atualmente, não há nenhuma ação estruturada nesse sentido, nem mesmo a contratação de consultorias. Futuramente, haverá um treinamento para acionistas e conselheiros, mas focado na prática. Além disso, prevê um curso sobre empresas familiares.

Hoje, há cinco membros da quarta geração atuando na empresa. Duas mulheres e três homens. As primeiras se iniciaram na empresa sem passar por um processo de seleção formal e atuam na área administrativa. Os três homens estão passando por programas de *trainees* e se formando tecnicamente, inclusive realizando pós-graduação nos Estados Unidos especificamente sobre os produtos da empresa.

Toda a terceira geração deseja que seus filhos e sobrinhos assumam a empresa. Entretanto, apesar da preparação atual e prevista, ainda não sabem quem assumirá a presidência da empresa, contando com um processo emergente: “Quem estiver mais bem preparado vai assumir”. Não há até hoje nenhum tipo de disputa entre eles. Conforme o Sr. Armínio, reforçando a necessidade de união da quarta geração: “Juntar todo mundo lá, meu filho e ser um só”.

PONTOS ESPECIAIS NA INDBR

- A participação prematura na empresa, mesmo de forma não estruturada facilitou na atuação posterior em cargos estratégicos.
- A união familiar é um fator muito valorizado, mesmo sem garantias de que é isso o que beneficia os resultados.
- Capacitação dos sucessores após a tomada dos cargos ao invés da contratação para os cargos mediante competências já existentes.
- Profissionais familiares com cargos e remunerações de diretoria, mas sem atuação.
- Velocidade com a qual o sr. Armínio assumiu cargo estratégico (na nova empresa mecânica fundada pelo seu pai e também na IND-BR) .

2º CASO BRASILEIRO – ALIBRAS LTDA.

Indústria alimentícia com 42 anos de existência, faturamento superior a R\$ 10 milhões e atuação da segunda geração de familiares

SUCCESSOR ENTREVISTADO: Sr. Luciano (2ª geração)

O sucessor entrevistado, o sr. Luciano, tem 37 anos, é solteiro e trabalha na empresa fundada por seus pais há mais de 20 anos. Atualmente, é o presidente da empresa, tendo recuperado-a de uma grave crise. É administrador de empresas e toda sua experiência profissional se deu na ALIBRAS LTDA. A árvore genealógica de sua família se encontra na figura 5.

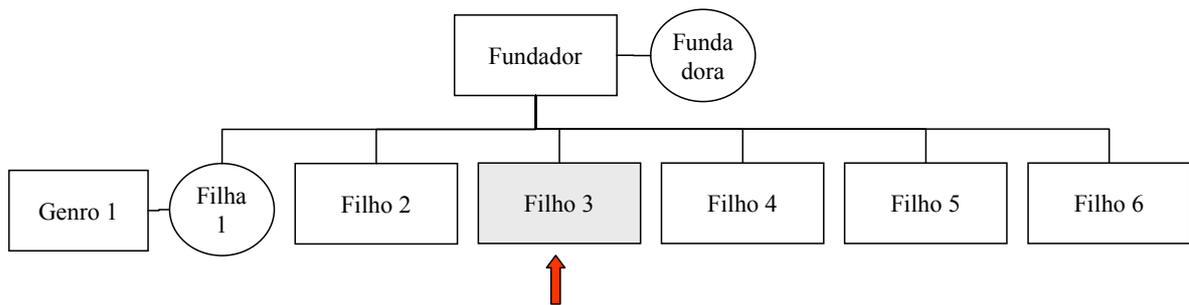


Figura 5 - Árvore genealógica resumida da família da ALIBRAS

FONTE: Elaborada pela autora da dissertação.

A família proprietária tem raízes alemãs e religiosidade protestante marcante. O valor do empreendedorismo vem desde a geração do pai da FUNDADORA, o qual fundou uma empresa de artigos de papelão que foi posteriormente comprada pelo FUNDADOR da ALIBRAS.

A cultura da família sempre foi de trabalho duro e simplicidade, sendo que o início do negócio se deu quando o casal fundador, além de trabalhar na empresa de produtos de papelão do pai da FUNDADORA, produzia e vendia temperos por toda a cidade até constituírem a ALIBRAS LTDA e poderem aumentar e estruturar esse negócio.

Com o crescimento de ambas as empresas, o fundador acumulava dois cargos de presidente: da ALIBRAS e da empresa de papelão. Entretanto, para ele, o lucro era um tabu e não se preocupava seriamente com a rentabilidade das mesmas. Pode-se inferir que seu foco era o trabalho pelo trabalho, argumento que pode ser fortalecido pelo fato de ele nunca ter tido um salário.

A família sempre foi profundamente envolvida com a empresa, a ponto até mesmo de misturarem o caixa de empresa e família. Os fundadores não tinham sequer casa própria até 2004, uma vez que todo o capital próprio era destinado ao negócio. A residência onde moravam estava em nome da empresa, o que poderia ter prejudicado a estabilidade familiar, especialmente com o risco sério de falência enfrentado duas vezes: na década de 1980 e em 2001.

Todos os filhos, exceto a FILHA 1, foram educados para se tornarem empresários e darem continuidade às empresas da família. Assim, sempre trabalharam na empresa, desde crianças e com a idade de 11 ou 12 anos, já tinham funções específicas. Eles sempre respeitaram muito as decisões do FUNDADOR que os obrigava a trabalhar na empresa. O desejo do FUNDADOR era de constituir uma empresa para cada um dos filhos, e esse ideal era tão forte que ele chegou a se negar a pagar faculdade de medicina para um dos seus sucessores, sob o pretexto de que deveriam todos ser empresários.

Entretanto, o pai nunca definiu quem seria o seu sucessor principal, deixando que todos trabalhassem até que um sobressaísse. Segundo o entrevistado, essa não foi uma boa

maneira de conduzir a sucessão, pois todos os filhos tinham perfil de líderes e empreendedores e isso fez com que a gestão da ALIBRAS se segmentasse por um período.

Mas sempre foi claro para toda a força de trabalho que a presidência seria de um de seus filhos, de maneira que nenhum funcionário chegou a aspirar tal cargo. Esse é um fator que facilitou a atuação dos sucessores.

O conflito entre os irmãos pode ser percebido, apesar de o entrevistado afirmar que não há brigas entre eles. A impressão causada (mas, não afirmada) é de que o seu sucesso incomoda a ele e aos irmãos. Além disso, há fatos concretos: por exemplo, em 2000, quando o irmão mais velho assumiu a empresa, demitiu um dos irmãos, e esse conflito é notável até hoje. Além disso, ao demitir o GENRO 1, este cortou relações com o sr. Luciano²⁰.

Quando o sr. Luciano assumiu a empresa, ela já estava na segunda concordata e foi obrigado a fazer muitas as mudanças. As ações a serem tomadas para sua recuperação deveriam ser drásticas. Entretanto, elas foram conduzidas por ele de maneira participativa com os demais funcionários. Ele descartou todas as consultorias externas, chamou 12 de seus funcionários de maior confiança e disse “com você, eu conto”. Enfim, montou uma equipe interna focada na recuperação, assumindo todas as responsabilidades para si, sem, entretanto, ser centralizador. Ele começou a dar poderes a eles e a ouvi-los, pois, “todos sabiam o que deveria ser feito”. Segundo ele, “se der errado, a culpa é minha. Se der certo, é o grupo”.

Um de seus primeiros atos foi reduzir drasticamente o *mix* de produtos da empresa: de aproximadamente 700, apenas 70 foram mantidos. A marca própria foi priorizada, em função da tradição e respeito que tinha no mercado. A partir dali, estratégias de valorização da marca foram adotadas.

²⁰ A FILHA 1 continua mantendo relações com o irmão, admitindo que o marido não tinha as competências necessárias para continuar na empresa, o que salienta a amizade entre os irmãos.

Os credores da empresa foram convocados, e a situação foi colocada de forma transparente: durante os dois anos de duração da concordata, os resultados eram abertos a eles e eram apresentadas as medidas que estavam sendo tomadas para a reversão dos problemas.

O quadro de funcionários foi reduzido em 50%. Segundo ele, essa foi a atitude mais difícil: reuniu todos eles e explicou que cerca de 200 pessoas seriam demitidas para que outras 200 pudessem continuar trabalhando. Apenas uma ação trabalhista foi movida contra a empresa.

Além disso, uma de suas primeiras ações ao assumir a empresa foi estabelecer uma regra de remuneração para os seus pais. Atualmente, os fundadores recebem um *pro labore* mesmo não atuando na gestão da empresa. Foi só a partir dessa ação que o casal fundador pôde adquirir a casa própria onde habita.

Hoje, a empresa exporta para todos os continentes, em especial, a América do Sul. Prova da recuperação dirigida pelo sucessor e do crescimento contínuo da empresa é que recentemente foi aproveitada a oportunidade da compra de uma nova empresa no mesmo setor, a qual estava em processo de falência. Tratava-se também de uma empresa familiar que se encontrava na segunda geração de gestores familiares.

Com a ajuda de uma consultoria societária, está sendo criada uma *holding* que controla não só a ALIBRAS como a antiga empresa de embalagens fundada pelo avô e a empresa recentemente adquirida. Sendo que a configuração final de propriedade se dará conforme a figura 6.

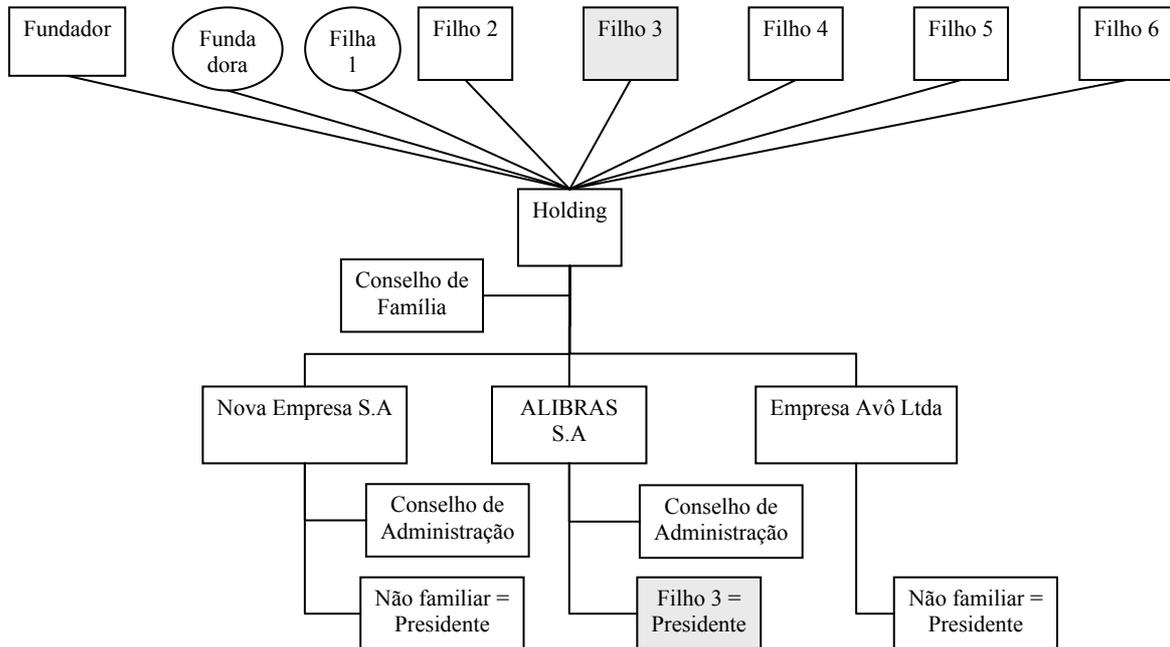


Figura 6 - Futura estrutura de propriedade das empresas da família da ALIBRAS
 Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

A *holding* surgiu como uma estratégia para bloquear os problemas de empresa para empresa e administrar seus passivos independentemente, especialmente porque a nova empresa adquirida estava em processo falimentar. Além disso, será utilizada para resolver as questões familiares que já apontam.

Para o futuro, estão sendo desenvolvidas ações concretas de governança corporativa, tais como:

- Já está sendo constituída a *holding* familiar que será proprietária de todas as empresas;
- Já está planejada a elaboração de um conselho de família na *holding*, o qual elegerá o conselho de administração das empresas;
- Planeja-se quem poderá nomear o conselho de administração e quais os critérios a serem exigidos dos futuros gestores;

- Conselho de família ainda em fase de planejamento, mas atualmente, já realizam reuniões de família para discutir assuntos relacionados à empresa. Futuramente, a família irá definir o conselho de administração e se distanciará da gestão.

O Sr. Luciano não considera a empresa como familiar, mas sim de capital familiar e profissionalizada. As questões familiares não são mais tratadas na empresa, mas em casa. E, trimestralmente, são realizadas reuniões de cotistas, nas quais ele apresenta relatórios gerenciais com os resultados gerados.

Entretanto, a família ainda é reconhecida pela organização de maneira que por exemplo, os irmãos poderiam entrar e utilizar alguns bens. Entretanto, nem eles o fazem, nem o sr. Luciano permitiria. Os bens de família e empresa estão completamente separados.

Não se admitem funcionários familiares na empresa, a menos que demonstrem competência fora dela. Já deixou até de contratar um filho de um primo para manter essa questão bem equacionada.

Entretanto, considera-se que o fator familiar traz vantagens importantes como o grau de comprometimento daqueles que gerem a empresa. Como desvantagem, é citado o fato de algumas pessoas serem tratadas como “apadrinhadas” ou agirem com arrogância e superioridade, como no caso do cunhado que se demonstrou imaturo ao “jogar tudo para o alto” e comprometer as relações familiares.

Sobre a formação do sr. Luciano, ele sempre foi visto como a “ovelha-negra” da família. Uma criança inquieta, expulsa de um dos colégios onde estudava, um jovem que só gostava de “pegar-onda” e pular de para-quedas. Essa imagem era percebida por toda a sociedade da região, o que é demonstrado pelo fato de um dos credores da empresa ter

confessado recentemente ao sr. Luciano que quando viu que o mesmo a assumiria pensou: “agora que perdi o meu dinheiro!”

Aos 17 anos, alistou-se no exército porque não agüentava mais conviver na casa de seus pais. Segundo ele, o serviço militar foi uma grande lição que o ajudou a encarar os problemas não como derrotas, mas como forma de aprendizado. Aprendeu que podia agüentar as dificuldades sozinho e a “ficar esperto Lá eles te passam a perna... se é o primeiro ou o último, toma porrada... você aprende a se virar”. Segundo ele, essas foram lições muito importantes para, posteriormente, enfrentar a concordata da ALIBRAS.

Desde a sua infância, ele passou por diversas áreas na empresa: aos 14 anos, começou a exercer uma atividade formal: *office-boy*. Aos 17, foi atuar como auxiliar na área financeira, tendo sido transferido depois ao laboratório, uma vez que o gerente financeiro a quem estava subordinado deu um ultimato ao FUNDADOR: “ou ele, ou eu”.

Já com os operários sempre teve bom relacionamento, inclusive para questões pessoais. Ele nunca se sentiu como o filho do dono. Aos 18 anos, foi auxiliar na chefia da fábrica, uma vez que seu irmão mais velho, gerente de produção, saiu em viagem. Sua atuação foi elogiada, mas, mesmo assim, demorou para assumir um cargo de gerência.

O primeiro deles foi na empresa de papelão, na área de vendas. Depois, voltou para a ALIBRAS para atuar como gerente regional de vendas. Sempre demonstrou um bom trabalho. Entretanto, ao ser encaminhado pelo pai para a área internacional, sentiu-se jogado a escanteio. Ficou magoado, mas, seu ímpeto em mostrar sua competência o fez realizar um bom serviço: “fiz acontecer”.

Quando assumiu a presidência da empresa, convidado pelo pai, em 2001, a empresa já estava em concordata. Seu pai aceitou se retirar completamente da operação. Isso causou no

sucessor um sentimento estranho de “pegar a herança do pai”, mas foi fundamental para garantir sua legitimidade. Futuramente, o pai será o presidente do conselho de administração.

Para o sr. Luciano, a maior função de um presidente é “montar um time que faça” e vender sonhos para a equipe. Seus funcionários não sentem medo dele, pelo contrário, dizem que poderia ser mais duro com as pessoas. Ele nunca planejou ser presidente da empresa. Seu irmão sim e chegou a fazê-lo. Entretanto, na gestão do irmão, o pai continuava a atuar não oficialmente na operação o que dificultava sua legitimidade, especialmente pela característica carismática do pai.

Mesmo com todo o sucesso e competência demonstrada na prática, ele considera que sua remuneração não é compatível com as funções que executa, quando comparada à prática de outras empresas. Assim, ele não consegue construir um capital próprio relevante ao mesmo tempo em que tem certo receio de que os seus próprios irmãos o demitam.

Mesmo tendo sido obrigado a trabalhar na empresa, encarado projetos difíceis e recebendo salário menor que o praticado pelo mercado, considera que a família nunca o influenciou negativamente do ponto de vista profissional.

Segundo ele, uma característica que o levou ao sucesso foi o fato de não se consumir ou estressar com os problemas (apenas no momento de execução). Segundo ele, nunca perde o raciocínio, está sempre lúcido e não se apavora, por exemplo, quando sofreu um acidente de avião (ele gosta de esportes radicais). Assim, ele sempre dorme tranquilamente, independentemente do problema que esteja enfrentando. Muito diferente de seus familiares, costuma dizer: “se um problema tem solução, para que se preocupar? Se não tem, para que se preocupar?”.

Além disso, lista quatro razões que o motivam a trabalhar. A primeira é a formação cristã da família que prega o valor do trabalho. A segunda é o desejo de dar conforto aos pais “eles já sofreram muito”. Depois, está o prazer de construir e só em quarto lugar está o retorno financeiro “é obvio que não trabalho para fazer doação”.

Ele não faz questão do reconhecimento do seu trabalho. Diz apenas, emocionado, que foi Deus quem o ajudou, que não foi mérito dele. Apesar de não expressar isso, parece carregar uma certa culpa pelo menor sucesso dos irmãos. Ao comparar a sua gestão com a de um outro irmão, cita que ele fez as mesmas coisas que o irmão fazia, entretanto, para o outro, elas simplesmente não deram certo.

Mas o entrevistado valoriza muito a família e salienta que não quer perder a relação familiar por causa do lado profissional. Frisa que não gosta de ser o centro das atenções e procura sair de todas as brigas que possam se iniciar. Ao mesmo tempo, parece buscar a compreensão dos irmãos: “quanto melhor eu me der, melhor para todos”.

Ele ainda conclui que, se tivesse total independência familiar no controle da empresa, seria mais arrojado. Entretanto, diz que é bom ter outras pessoas para freá-lo e possibilitar melhores análises de risco a serem assumidos.

Segundo ele, as competências desejáveis aos familiares como sócios/acionistas são conhecimentos econômico-financeiros para avaliar seus investimentos a partir do balanço do negócio. Ainda, devem ter maturidade para separar a gestão da família e da propriedade. Seus olhares devem ser de investidores, avaliando a hipótese de venda da empresa.

Já como gestores, entende que devem ser visionários, ousados e não paternalistas. Devem ser focados em resultado e ter conhecimento técnico de gestão, habilidade de negociação, racionalidade e assertividade. Como conselheiros, devem ter experiência em

gestão, mas, não necessariamente, do negócio. Devem ter capacidade para avaliar os gestores, sem, entretanto, dizer o que deve ser feito; devem questionar. Têm que ser independentes (da família e da gestão) e dar independência aos gestores. No caso da ALIBRAS, o conselho de administração não terá familiares. Portanto, como ele aspira continuar como presidente da empresa, prestará contas a esse grupo.

PONTOS ESPECIAIS NA ALIBRAS LTDA.

- Desenvolvimento profissional gradual do sr. Luciano, tendo passado por várias áreas e demorado a atingir um cargo de gestão.
- Mulheres com pouco interesse na empresa: a mãe ajudou a fundá-la, mas depois foi se dedicar aos filhos, sem ter trabalhado na empresa e a irmã nunca se interessou.
- Demissão do genro, contrapondo a empresas maiores que não conseguem demitir sequer funcionários antigos não familiares.
- Culpa pelo sucesso: o sucessor entrevistado parece sentir que o seu sucesso incomoda os irmãos e até ele mesmo. Isso pode indicar uma competição velada entre os outros irmãos.
- O distanciamento da família proposto no novo modelo de propriedade: ela atuará apenas no conselho de família e o sucessor continuará como CEO prestando contas ao conselho. Entretanto, pode-se questionar, no longo prazo, caso ele saia da gestão da empresa, a família poderá estar muito distante da gestão para poder influenciar a empresa.

3º CASO BRASILEIRO – MAQBRAS S.A.

Indústria mecânica com 45 anos de existência, faturamento superior a R\$ 10 milhões e atuação da terceira geração de familiares

SUCCESSOR ENTREVISTADO: o sr. Vicente (3ª geração)

O sucessor entrevistado, o sr. Vicente tem 49 anos e ocupa o cargo principal na gestão da MECBRAS. Formado em engenharia mecânica e administração de empresas com pós-graduação em gestão; desde sua formação, já sabia que sua vocação não estava na engenharia.

Ele faz parte da terceira geração de gestores familiares, tratando-se de um agregado à família principal, tendo se casado com uma neta do FUNDADOR. A árvore genealógica da família está descrita na figura 7.

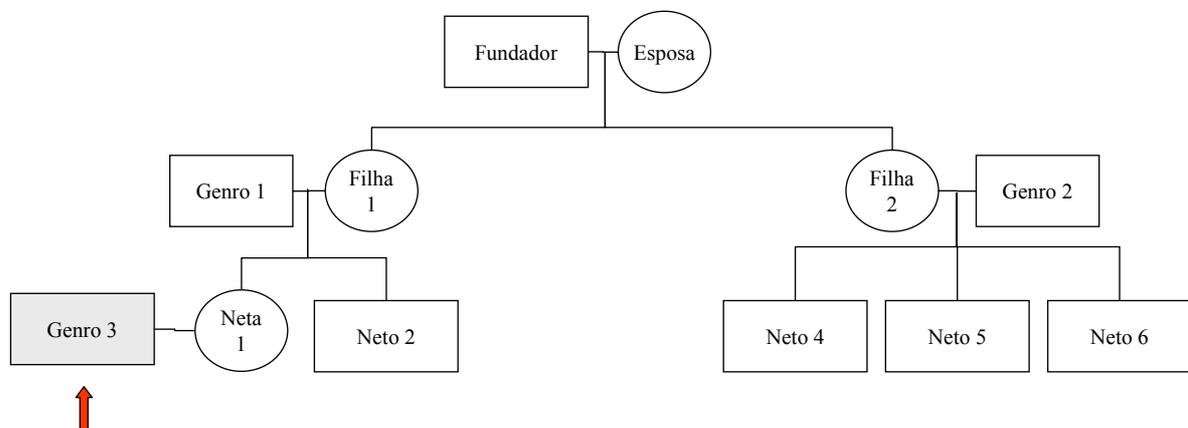


Figura 7- Árvore genealógica resumida da família da MAQBRAS

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

O FUNDADOR tinha origens italianas e se casou com uma descendente de alemães. Até os 80 anos de idade, comandou a empresa com pulso forte, e suas filhas e genros ajudavam na gestão. Tratava-se de um homem simples, sem formação superior, o qual se

encaixaria no perfil de um *self-made-man*. Ele era reconhecido pelos funcionários como um homem duro na cobrança de resultados e muito trabalhador.

A empresa MAQBRAS foi fundada em 1940. Até a década de 1970, era uma empresa de pequeno porte, quando o FUNDADOR, observando a indústria alemã, teve a idéia de fabricar um determinado tipo de produto ainda pouco utilizado no Brasil. Com esse produto, sua empresa passava a ser uma das maiores do setor em todo o País.

Seus dois GENROS trabalhavam com ele. O GENRO 1 atuava na área de produção e o GENRO 2, na área comercial. Como é conhecido no meio administrativo, as empresas estão sujeitas a conflitos entre gestores dessas duas áreas e, na MAQBRAS, os GENROS tinham grandes atritos no âmbito profissional, apesar de serem bons amigos no aspecto familiar. Segundo o funcionário entrevistado, esses conflitos eram perceptíveis por todos.

No início da década de 1980, com a morte repentina do FUNDADOR, já com 80 anos e, até então, liderando a empresa, as duas famílias de suas filhas decidiram amigavelmente separar a sociedade e dividir empresas e propriedades. Isso se devia ao fato das diferenças de estilo profissional entre os genros, as quais foram potencializadas pelas áreas em que trabalhavam e pelo pensamento de que não seria eficiente ter tantos familiares trabalhando em conjunto.

A sucessão nunca fora planejada nem do ponto de vista da gestão nem da propriedade e ele parecia ser o elo de união profissional das famílias das duas FILHAS. Com a sua morte, houve a primeira cisão das empresas, as quais se dividiam na época em cinco negócios distintos:

- MAQBRAS
- MAQImobiliária

- MAQAgronegocios
- MAQVeículos
- MAQEletro

Para a cisão foi realizada uma avaliação de todos os negócios do falecido FUNDADOR, o que levou à formação de dois grupos de valores correspondentes:

1. no primeiro grupo, estava a MAQBRAS;
2. no segundo grupo, estavam as empresas de veículos, imobiliária, agropecuária e materiais eletrônicos.

A família da FILHA 2, braço que teve o direito de escolha, optou pelo segundo grupo de empresas. Ao assumir a herança, seus três filhos (os NETOS 2, 3 e 4) assumiram cargos nas empresas, substituindo os gestores não-familiares existentes. Em oito anos, essas empresas se encontravam, assim como estão até hoje, em estado próximo da falência.

O sucessor entrevistado resume a causa dessa falência em falta de competência dos gestores. Ao ser questionado sobre a causa disso e a formação dos mesmos, comenta que aqueles primos de sua esposa tiveram uma vida de facilidades, pois tinham quantia considerável de dinheiro e não investiram em seus estudos.

Já a família da FILHA 1 assumiu a MAQBRAS. Os funcionários da MAQBRAS se sentiram inseguros, pois, segundo o colaborador entrevistado, esse era o braço mais frágil de todas as empresas. Além disso, o momento para a cisão não era ideal, uma vez que vários colaboradores antigos foram retirados da MAQBRAS e levados para as empresas do outro grupo.

Nessa época, o sucessor sr. Vicente, já trabalhava na empresa, mas foi o casal FILHA 1 e GENRO 1 quem dirigiu a empresa de 1980 a 1995. O sucessor admite que naquela época não era uma gestão moderna. Entretanto, foi a base para o sucesso atual. Em 1995, o casal queria se aposentar, e conhecendo a competência do sr. Vicente, nomearam-no diretor superintendente. Já o NETO 2 se tornou diretor comercial, pois, aparentemente, era a função que ele executava bem. Atualmente, com mais de 200 funcionários e faturamento acima de R\$ 50 milhões, a MAQBRAS é liderada pelo sr. Vicente há mais de 10 anos.

Após sete anos de gestão do Sr. Vicente, ele havia dividido a empresa em quatro unidades independentes, de acordo com os produtos. Mas o NETO 2 apresentava dificuldades para gerir a sua área na empresa, e a situação foi esclarecida para toda a família: avaliaram a possibilidade de retirar o NETO 2 da gestão da empresa, mas essa opção não era bem vista pela família. Outras opções eram a cisão da empresa em dois blocos ou a retirada de todos os familiares.

A opção foi pela cisão – a segunda na história da empresa. O evento foi aproveitado ainda para que a FILHA 1 e seu marido fizessem a doação de todas as cotas da empresa para os NETOS, mantendo seus direitos de usufruto. O NETO 2 e o GENRO 1 assumiram cada um deles duas unidades da empresa.

Entretanto, as duas unidades que foram mantidas com o NETO 2 – por escolha dele – estão atualmente apresentando mau desempenho financeiro, a ponto de a FILHA 1 e GENRO 1 disporem do usufruto das cotas da empresa assumida pelo Sr. Vicente para isolarem qualquer tipo de interferência das empresas do NETO 2.

Atualmente, nas unidades mantidas pelo sr. Vicente, chamada simplesmente de MAQBRAS, a estrutura é profissionalizada. Existem relatórios e políticas definidas, com acompanhamentos estruturados. Quando ele começou a atuar na empresa, a estrutura era

bastante informal e centralizada na figura do GENRO 1 e da FILHA 1. Ele reestruturou a empresa de forma moderna e fica no centro das decisões, cobrando resultados de seus dois gestores principais.

A estrutura da empresa está na figura 8 e demonstra o achatamento dos níveis hierárquicos. Há grande preocupação com a formação dos funcionários, sendo instaladas salas de aula até o 2º grau para os mesmos, além de cursos técnicos internos, ministrados pelos próprios funcionários com mais experiência.

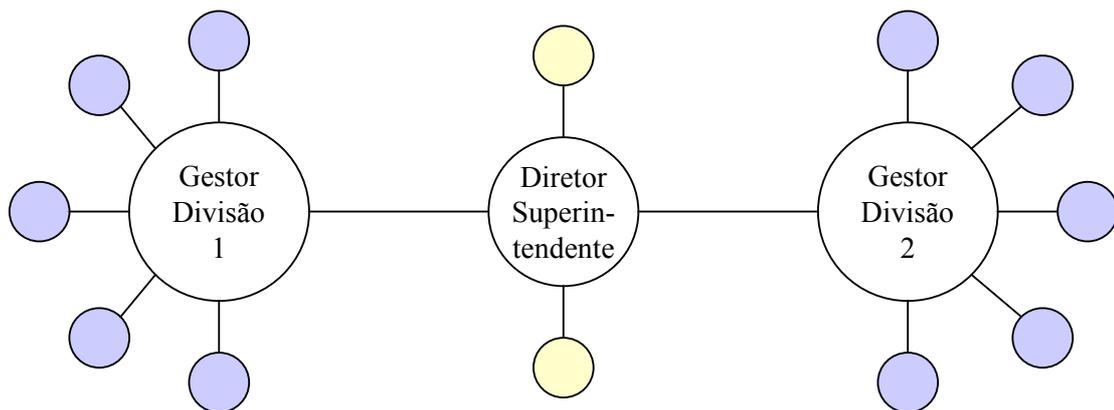


Figura 8 - Estrutura organizacional da MAQBRAS
Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Ele admite que, na história da empresa, houve grande dificuldade pela falta de racionalização das ações via estudos de viabilidade econômica. As ações eram tomadas porque os proprietários queriam.

Mesmo assim, o Sr. Vicente aceita que o fato de ser uma empresa familiar é benéfico, especialmente por ser uma EF profissionalizada. Para ele, a maior parte do seu sucesso é devida ao bom senso, o qual é um “recurso” para a cobrança dura de metas, a compensação do trabalho com capital e a criação de mecanismos de punição. Para ele, o problema da inserção

da família na gestão da empresa é o fato de contratar uma pessoa que, provavelmente, nunca poderá ser demitida. Além disso, é importante que o planejamento estratégico da empresa seja independente dos interesses da família.

Outras vantagens do fator familiar são: confiança, segurança e o fato de “gerenciar o que é seu”. Sobre a primeira delas, ele considera que qualquer empresa desconfia da honestidade e ética das pessoas e na EF esse problema é reduzido. Sobre a segurança, ela se dá uma vez que o gestor familiar deverá permanecer na empresa por maior período. Sobre o terceiro fator, ao mesmo tempo que é motivante, é necessário que se tenha capacidade de auto-avaliação para aceitar um mal resultado. Para isso, considera necessário realizar estudos comparativos com outras empresas.

Sobre a visão dos funcionários da empresa, parece existir uma união forte com a empresa e com a família. Vários deles trabalham na empresa há 20 ou 30 anos. Esses puderam perceber a transição dos gestores e dizem que o fundador era um homem focado na produção, sacrificando qualquer investimento em gestão em função de novos equipamentos. Isso fez com que a empresa atingisse alto nível tecnológico. Assim, sua gestão era simples e pesada (era um homem duro).

Sobre GENRO 1, o comentário principal é relativo aos atritos que ele manifestava com o GENRO 2. Os funcionários percebiam isso e se sentiam inseguros. Eles reconhecem que são amigos, mas que não dão certo profissionalmente. Sobre a gestão do GENRO 1, apesar de ser um gestor presente, havia poucas noções de gestão de rotinas.

Hoje, há ações para preservação da cultura familiar, em especial para a utilização como *marketing* – uma imagem positiva causada pela idade, respeitabilidade e tradição da empresa. Para promover a história e os valores da empresa, foi criado um pequeno museu

interno em 1999, no qual há máquinas fabricadas pela empresa, equipamentos e quadros com notícias antigas sobre a empresa.

A remuneração dos sogros é uma das preocupações do Sr. Vicente e está prevista no pacto de gestão da empresa. Antes de assumir a gestão da empresa, era normal que os sócios a descapitalizassem, retirando diretamente do caixa valores para serem destinados a interesses pessoais. Hoje, está definida toda a utilização do capital: do lucro gerado, 70% é reinvestido na empresa, 13% é destinado a bônus anuais dos acionistas, 10% é destinado à participação nos resultados para todos os níveis e 7% é destinado à participação nos resultados para os dois gestores principais das duas unidades.

Sobre a formação profissional do Sr. Vicente, após a graduação em engenharia, havia sido convidado pelo sogro a atuar na área de fundição da fábrica. Mesmo sem gostar daquela especialidade, ele enxergou o potencial daquela empresa e aceitou trabalhar como programador de fábrica, atuando na área técnica de fundição.

Sua carreira na empresa seguiu o seguinte percurso, atuando de dois a três anos em cada cargo: engenheiro programador → responsável chefe da fundição → gerente de programação e controle → gerente comercial → diretor administrativo industrial → diretor superintendente (de 1995 até hoje, para as duas unidades após a segunda cisão). Ou seja, de maneira gradual e profissional, fortalecendo seu conhecimento do negócio.

Há sete anos atrás, ele inscreveu sua empresa em um programa de formação de gestores de uma renomada instituição de ensino brasileira. Depois de quatro anos participando, deu um intervalo de três anos e retorna nesse ano de 2007. Os conhecimentos oferecidos pelo programa o ajudaram a promover a cisão, estruturar a empresa, racionalizar decisões e estabelecer regras de conseqüências para seus funcionários. A partir de então, as metas eram definidas e cobradas individualmente.

Ao ser questionado sobre as dificuldades de assumir a liderança frente aos sogros, ele diz que há muita diferença entre seus estilos. Enquanto os sogros eram autoritários, mas também carismáticos por conseguirem realizar bons negócios, o Sr. Vicente é um líder participativo que compartilha decisões com seus colaboradores. Além disso, ele não se envolve na operação do dia-a-dia empresa, cumprindo seu papel estratégico. Como o GENRO 1 até hoje tenta atuar na empresa oferecendo idéias nem sempre bem fundamentadas, adota o estilo de levá-lo a concluir por si próprio a necessidade de melhores estudos das questões.

Um funcionário confessa que, quando o sr. Vicente assumiu a empresa, houve por parte de alguns empregados brincadeiras maldosas do tipo “o genro do patrão”. Especialmente, porque ele estava promovendo mudanças profundas na empresa. Até mesmo as mudanças nos jardins eram motivos de críticas. Entretanto, ele mostrou que suas ações eram boas para a empresa e passou a ser logo admirado, especialmente quando implantou e recebeu certificação ISO em apenas um ano.

Os funcionários o vêem como um líder organizado, competente, simples e participativo. Eles, hoje, recebem informações sobre o futuro da empresa e se sentem seguros com sua gestão. Há 11 anos, desde sua entrada na empresa, o Sr. Vicente promove mensalmente o “café da manhã com o presidente”, quando ouve os funcionários e explica as condições da empresa.

O Sr. Vicente tem uma noção forte de que atua como um profissional e não como um familiar, o que é salientado pelo fato de explicitar seu desejo de sair da empresa dentro de quatro ou cinco anos. Seus sogros não entendem essa posição, pois “não têm a visão de que a empresa não é a família”.

Ele já é preocupado com a formação de seus sucessores e é a favor de que, se seus filhos (uma jovem de 19 e um jovem de 17 anos) desejarem atuar na empresa, deverão fazê-

lo. Ele não impõe a eles a necessidade de gerir a empresa, mas reconhece que serão acionistas e como tal deverão ser formados. Para formá-los como acionistas, está inclusive atuando junto a uma instituição de apoio às empresas locais para montar um curso de formação de acionistas para 2007.

Segundo ele, para que o sucessor assuma cargos de gestão na empresa, é necessário que conheça a fundo o negócio e o sistema de gestão. Ainda, que avalie o histórico de desempenho anterior. A honestidade, a ética e a característica empreendedora são outras características fundamentais para o gestor familiar.

Já, para um conselheiro familiar, é necessário o conhecimento acerca dos sistemas de informações gerenciais que permita o acompanhamento do desenvolvimento em detalhes e de condições para intervenção por meio de advertências ao gestor.

Atualmente, a hipótese de venda da empresa não é considerada. Ele confessa que, mesmo sendo um profissional, o valor sentimental pelo negócio pesa nessa decisão. Em 2005, foi realizada a abertura de capital da empresa, não visando a venda da empresa, mas, sim a governabilidade e uma possível abertura de capital.

Sobre o NETO 2, o qual não tem conseguido resultados tão bons, ele trabalha na empresa desde os 15 anos. Nunca se dedicou aos estudos e, quando ia mal na escola, o pai o colocava para trabalhar pesado na MAQBRAS.

Nunca houve brigas pelo poder. Mesmo com a situação na qual o NETO 2 estava inserido, ele nunca foi muito ambicioso e, portanto, nunca desejou assumir o lugar do Sr. Vicente. Esse fato demonstra que o fato de trabalhar na empresa desde criança não é o determinante para o sucesso do sucessor.

PONTOS ESPECIAIS NA MAQBRAS S.A.

- A concentração acionária em torno de uma só pessoa competente parece potencializar essas competências. O fato de o Sr. Vicente gerir as duas unidades sem a atuação de outros familiares é benéfico a ele, especialmente, pelas diferenças com o NETO 2.
- O valor ao trabalho pesado por parte do GENRO 1 ao levar o seu filho para realizar trabalhos duros quando ia mal nos estudos ao invés de orientá-lo a estudar mais.
- O destaque da educação formal do sr. Vicente *versus* a falta de formação do NETO 2.

4º CASO BRASILEIRO –TEXBRASIL S.A.

Indústria têxtil com 45 anos de existência, faturamento superior a R\$ 60 milhões e atuação da segunda geração de familiares

O SUCESSOR ENTREVISTADO: o sr. Dalton (2ª. geração)

O sr. Dalton, o sucessor entrevistado, tem 33 anos e é diretor industrial de uma das plantas da TEXBRASIL, além de participar do conselho de administração de outra empresa da família e do conselho de família da *holding* que controla as empresas.

A TEXBRASIL é uma indústria têxtil do tipo S.A de capital aberto. Atualmente ela conta com mais de 3.000 funcionários e faturamento acima de R\$ 60 milhões. O sucessor entrevistado não sabe quando nem por que se deu a abertura de capital da empresa, mas, hoje, apenas 10% das ações se encontram dispersas no mercado.

A família do FUNDADOR, um descendente de italianos, é organizada conforme a figura 9. Mas ele não contava com seus familiares (pais e irmãos) para dirigir o negócio até a década de 1990. Seu irmão mais próximo, o IRMAO 1, tinha importante cargo em uma grande empresa mecânica.

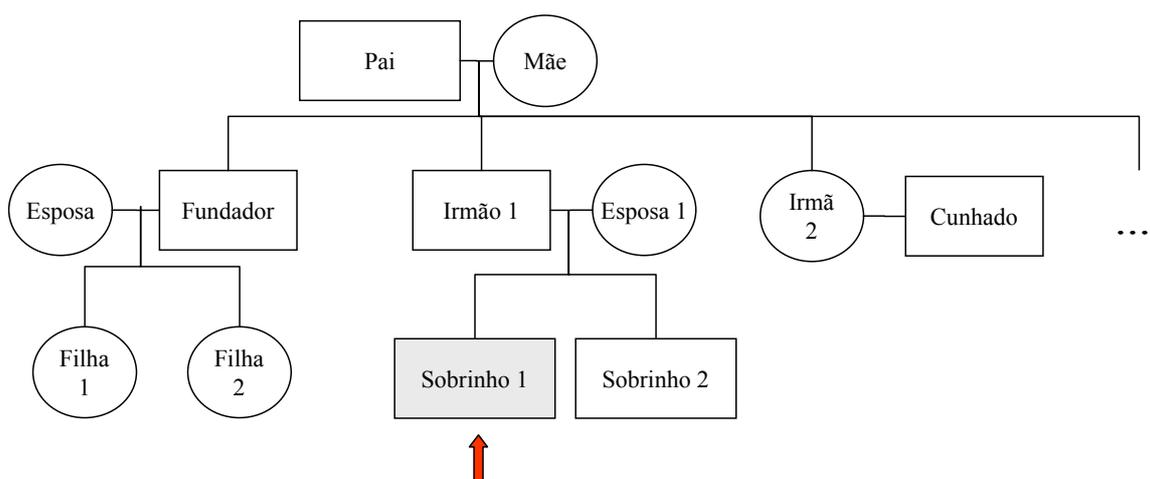


Figura 9 - Árvore genealógica resumida da TEXBRASIL

Fonte: Elaborada pela autora da dissertação.

Ao ter duas filhas, o FUNDADOR percebeu que ambas não desejavam tocar aquele negócio (na época em que elas saíram da adolescência, a empresa já tinha cerca de 3.000 funcionários e elas consideravam um negócio muito grande a ser conduzido). Assim, ele passou a considerar a sua venda. Na mesma altura, o IRMAO 1 se desligava da empresa mecânica onde trabalhava havia 30 anos. O FUNDADOR decidiu oferecer a empresa ao irmão.

O IRMAO 1, antes de se decidir pela compra, convocou uma reunião familiar questionando a sua esposa e filhos sobre o interesse em ajudá-lo a dirigir a nova empresa. Todos eles concordaram com essa missão. Então, em 1991, ele adquiriu a empresa e a

transação se deu de tal forma que ele poderia utilizar o lucro futuro da empresa para pagar as dívidas para o FUNDADOR durante anos.

A partir da venda, o FUNDADOR e suas filhas eliminaram gradualmente qualquer vínculo com a empresa. Ele se manteve no conselho de administração até 1995 e depois se retirou completamente tanto dessa empresa quanto de outras, vendendo até ações que possuía.

O IRMAO assumiu a empresa em 1991, numa época em que um dos acionistas, principal concorrente da TEXBRASIL e dono de outra empresa familiar, começou a concentrar ações da empresa, a fim de assumir o controle. Especulava-se que ele desejava deixar um negócio para cada um de seus filhos e por isso gostaria de controlar a TEXBRASIL.

Esse foi um período de grande preocupação, o qual foi superado quando a família do IRMAO 1 passou a deter 67% do capital votante e o concorrente detinha 23%. O conflito entre esse acionista e a família do IRMAO 1 ocorreu, mas de forma civilizada. Até pouco tempo atrás, esse concorrente participava do conselho de administração da TEXBRASIL.

Hoje, com a nova lei das S.A.s a qual delibera que um sócio de uma empresa concorrente não pode participar do conselho de administração, o acionista se afastou da gestão da TEXBRASIL. Entretanto, pôde indicar um conselheiro de sua confiança para assumir uma cadeira no conselho de administração.

A estrutura de governança da TEXBrasil se dá conforme a figura 10. Desde 1980, foi estabelecida uma *holding* para concentrar os negócios da família e estruturar a separação entre propriedade e controle. Nela, a ESPOSA 1 é a presidente e junto ao seu esposo, o IRMAO 1, detêm a maioria das cotas. Os SOBRINHOS 1 e 2 têm minoria. São realizadas reuniões trimestrais da *holding* para tratar dos assuntos particulares dos quatro sócios. Essas reuniões

acontecem formalmente, com os quatro familiares presentes, mas nas instalações da TEXBRASIL.

Na TEXBRASIL, há um conselho de administração composto por 5 membros, o qual é presidido por um conselheiro independente (não tem ações nem é gestor da empresa). É, entretanto, um familiar concunhado do IRMAO 1, um homem de reconhecida competência em todo o Brasil. O vice-presidente é o IRMAO 1 e há três outros conselheiros, sendo que um deles foi sugerido pelo acionista concorrente.

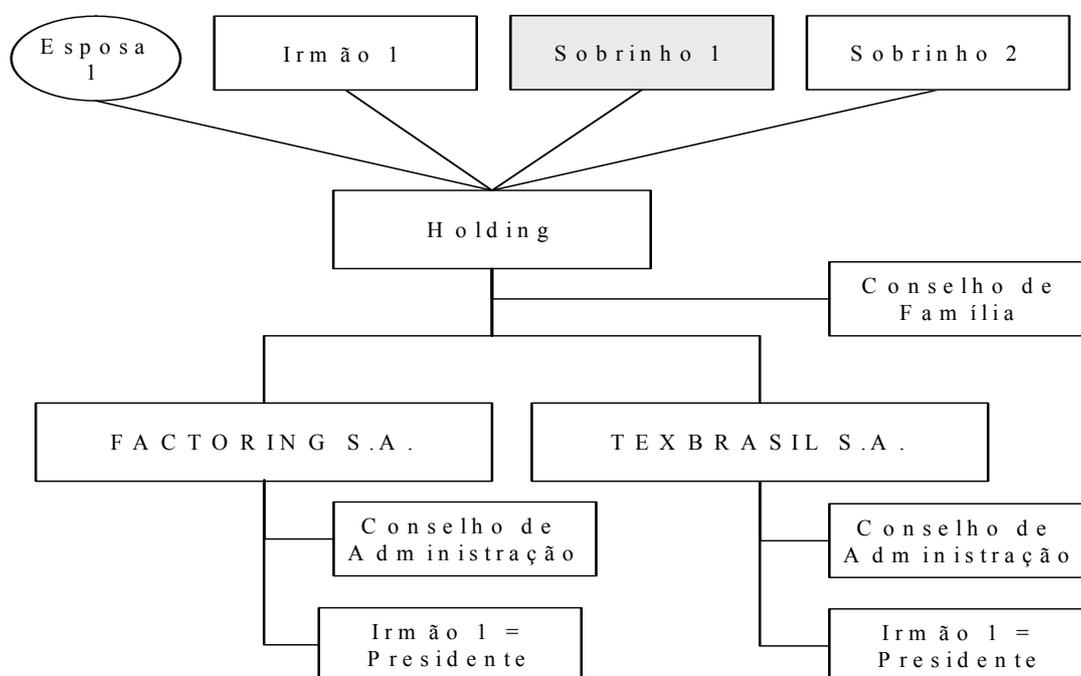


Figura 10 - Estrutura de propriedade da TEXBRASIL e outras empresas da família

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Há uma preocupação na empresa acerca do caráter familiar. Algumas consultorias nacionais e internacionais já foram contratadas para equacionar questões e que ajudaram a trazer conhecimentos. Mesmo sendo reconhecida como uma empresa familiar profissionalizada, há questões que ainda são resolvidas em casa.

Foram doadas poucas ações aos SOBRINHOS 1 e 2. A doação não foi maior para aguardar as formações das famílias da geração mais nova, indicando a preocupação com as cônjuges, ou seja, com a dinâmica da família: “os filhos estão ainda em processo de formação familiar. Eu sou casado há pouco tempo, meu irmão ainda está naquele momento de namoro e pensando no futuro de sua família... sendo bem responsável e racional, nunca se sabe quem vai ser e como vai ser esse agregado e como vai influir na família. Então, a gente trata de uma forma muito firme... até como vai ser a relação do casamento. Vai ser divisão, como é que vai ser o formato desse negócio?”

Nota-se também a existência de um outro negócio da família. Uma empresa de *factoring* foi adquirida especialmente para aproveitar os clientes e propiciar facilidades para a TEXBRASIL. Atualmente, o IRMAO 1 é o presidente dessa empresa e seu faturamento é fortemente relacionado à TEXBRASIL.

Não há disputas pelo poder na empresa. Há uma relação harmônica entre os familiares e entre familiares e demais funcionários. Entende-se que o IRMÃO 1 é competente para assumir o cargo de presidente e que os SOBRINHOS são também competentes nos cargos nos quais atuam.

Esses, assim que passaram o período de formação universitária, iniciaram a carreira na empresa. A esposa do IRMAO 1 também assumiu funções na empresa, dentro do setor de *marketing*: é ela quem cuida da ambientação e do refeitório da empresa, sendo reconhecida e próxima aos demais funcionários. O fato de toda a família trabalhar na organização, segundo um funcionário entrevistado, propicia um clima familiar. Para ele, os funcionários são integrados à família (utilizam o termo Família TEXBRASIL) e isso traz vantagens para as operações. Segundo Dalton, esse fator faz com que as pessoas “vistam a camisa”.

Essa vantagem pode ser materializada: um novo contrato com uma renomada marca de vestuário brasileira trouxe certa dificuldade na execução, em função da sua especificidade. A equipe responsável pela execução das peças tem trabalhado aos sábados e aceitou a redução das férias coletivas de 20 para 10 dias a fim de vencer o desafio. Segundo Dalton, o caráter familiar estendido aos funcionários possibilita esse maior comprometimento. Já as desvantagens do fator familiar citadas por ele são o risco de confusão entre empresa e família e a possível existência de colabores mais acomodados.

O sr. Dalton é graduado em engenharia elétrica e administração de empresas, além de ter formação em 2º. grau técnico em eletrônica. Além disso, cursou MBA nos Estados Unidos. Sua formação foi influenciada pelos pais na medida em que o pai trabalhava em uma empresa eletromecânica fundada por um tio, a qual poderia ser uma opção de trabalho para Dalton. O pai ainda deixava claro que a formação técnica não seria suficiente, influenciando-o a cursar administração de empresas.

Sua entrada na empresa se deu, não oficialmente, desde os 15 anos. Nessa época, pode atuar tanto na TEXBRASIL quanto na empresa mecânica do marido da IRMA 2. Ele atuava em “microestágios” – forma pela qual ele define seus estágios de férias pouco estruturados – atuando em “miniprojetos”. Esses pequenos trabalhos serviam para iniciar o conhecimento do negócio. Nota-se aqui a facilidade que o fator familiar lhe trouxe para fazer estágios em duas grandes empresas.

Durante o final da graduação, realizou ainda dois estágios em uma empresa de engenharia e outro em consultoria de gestão, sendo que esse último, com duração de seis meses e tendo proporcionado bons aprendizados empresariais. Só depois de graduado foi que assumiu oficialmente um cargo na empresa. Nela, formalmente, a carreira se deu da seguinte maneira:

chefe de equipe de telemarketing (cinco meses) → auxiliar de controladoria (oito meses) → gerente de novos negócios (18 meses) → interrupção de quatro meses para curso de inglês nos EUA → gerente de área técnica (cinco meses) → interrupção para preparação para realizar os *applications* do MBA (três meses) → MBA (18 meses) → gerente de novos negócios (18 meses – iniciado durante o MBA) → diretor industrial (onde está há dois anos) e conselheiro.

Ao fazer a opção de cursar um MBA nos EUA, foi patrocinado financeiramente pelo pai. Além desse, havia o patrocínio da própria empresa em lhe propiciar um ano de distanciamento remunerado. Com exceção dele, apenas um outro diretor não familiar recebeu o benefício de MBA no exterior (o qual, ao retornar do curso, deixou a empresa, fazendo com que o investimento fosse perdido). Ao mesmo tempo em que se nota o privilégio de um familiar para utilizar recursos da empresa, vê-se como investimentos como esses em não familiares podem ter mais chances de serem mal aproveitados.

Para cursar o MBA, Dalton foi aprovado em três escolas americanas. Entretanto, escolheu aquela que, mesmo com conceituação mais baixa no *ranking* dos MBAs, quando comparada às outras duas, era a que mais tinha disciplinas e conhecimento acerca de empresas familiares. Isso denota a preocupação que o sucessor tem com esse fator, mesmo enquanto a família e os problemas são reduzidos.

É o candidato natural à sucessão do pai na presidência da empresa, por ser o filho mais velho, mas assume que não tem essa pretensão. Até mesmo por ter buscado informações e a capacitação formal no tema das empresas familiares, acredita que a família não deveria sequer estar à frente dos negócios: “tenho pretensão de assumir a presidência? Não. [...] Não vejo problema em sair da gestão.” Mas, valoriza a manutenção do capital familiar: “ se, num futuro, o pai deixando a presidência [...] e a empresa seja conduzida por um executivo:

problema nenhum. Provavelmente irão para o conselho. O normal é: um irmão para um conselho, outro para outro. Já se pensa nisso, mas ainda não está formalizado.”

Para o entrevistado, para ser um acionista de uma empresa como a TEXBRASIL, é necessário que se tenha a noção da separação entre capital e trabalho e entender as questões familiares. a educação em casa assim como a educação formal e o aproveitamento de empresas de consultoria são bem vistos para tanto. Ele enxerga que não é necessário focar em alguma disciplina da administração, como finanças, *marketing* etc, mas é necessário que o acionista conheça gestão, pelo menos, a ponto de entender os balanços da empresa.

Para a atuação como conselheiro, ele cita que são necessários conhecimentos consideráveis de gestão, conhecimento de finanças, contabilidade e balanços, capacidade de “ler os sinais da empresa”, experiências em outras empresas.

Para o gestor, o entrevistado salienta que se o mesmo for familiar, é necessário compreender a separação entre propriedade e controle, entender sua parte no negócio, mas de maneira sistêmica, ou seja, compreender como a sua área ou departamento impactam o resultado e balanço da empresa, compreender relacionamentos humanos e tomada de decisões. Ele salienta que, para os sucessores familiares, é necessário que se façam cursos específicos para cada conhecimento descrito acima.

Ele considera que, dentro de cinco anos, poderá mudar de cargo, assumindo a diretoria financeira da empresa ou, até mesmo, ir para a empresa de *factoring* da família, deixando a TEXBRASIL. Ele já prepara outro funcionário para sucedê-lo na diretoria industrial.

PONTOS ESPECIAIS NA TEXBRASIL S.A.

- Desenvolvimento profissional gradual e alta capacitação formal do sr. Dalton. Entretanto, pode-se questionar a idade com a qual assumiu uma diretoria.
- Formação de redes de famílias empresárias entrelaçadas e que se ajudam.
- Preocupação do entrevistado em discutir as questões da família e da sucessão.
- Distância do entrevistado ao discutir questões familiares promove maior racionalidade.

5º CASO BRASILEIRO – A EMPRESA MADEBRAS LTDA.

Indústria de embalagens de madeira com 107 anos de existência, faturamento superior a R\$ 10 milhões e atuação da segunda geração do segundo familiar proprietário

SUCCESSOR ENTREVISTADO: o sr. Newton (1^a. geração da 2^a. família que controla a empresa)

O sr. Newton tem 57 anos e ocupa hoje o cargo máximo na empresa MADEBRAS. Sua inserção como sucessor dessa empresa na amostra estudada requer considerações especiais. Ele adquiriu a empresa de uma outra família em parceria com seu sogro e seu concunhado. Posteriormente, o sr. Newton assumiu tanto as cotas quanto as atividades dos mesmos. Em função do sogro, poderia até mesmo ser considerado como um sucessor de segunda geração. A árvore genealógica da família se encontra na figura 11.

Atualmente, dois dos filhos do sr. Newton trabalham como gestores na empresa e isso confere a ela o caráter familiar. Como será visto, nesse caso, a percepção do sr. Newton sobre os seus sucessores torna-se uma das principais contribuições para o estudo.

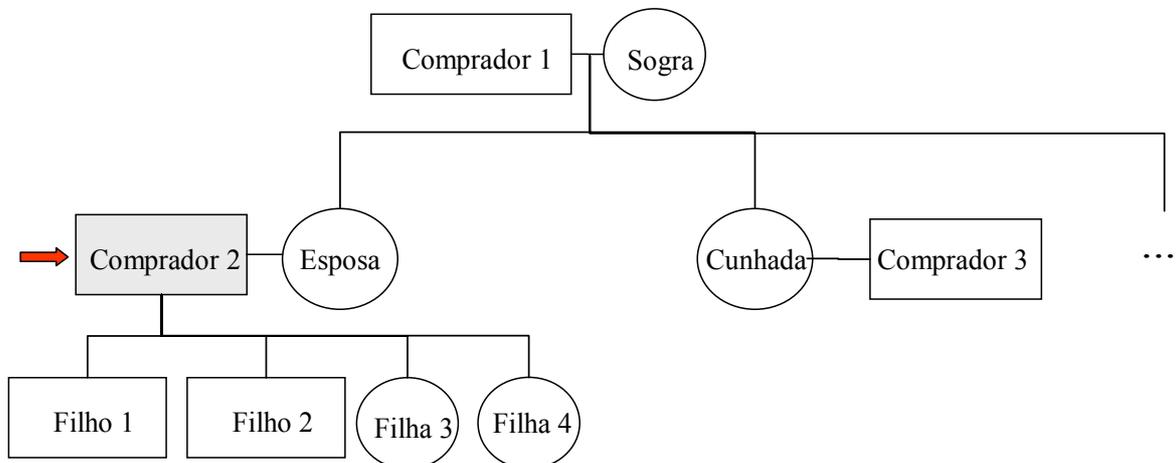


Figura 11 - Árvore genealógica resumida da família da MADEBRAS

Fonte: Elaborada pela autora da dissertação.

A MADEBRAS foi fundada em 1899 pela família que dá nome a ela até hoje. É uma empresa na qual já atuaram seis gerações de duas famílias diferentes, ambas com origens alemãs. Na terceira geração da primeira família gestora, em 1983, a empresa apresentava sérios problemas financeiros. O neto do fundador dirigia a empresa e desejava vendê-la, pois sabia que não conseguiria continuar a conduzi-la. A empresa havia perdido seu principal cliente, do qual dependia, e acumulava dívidas. Ele também tinha outros negócios e estava dividido entre eles.

Ele visualizou que a empresa poderia interessar a um jovem engenheiro da região, o Sr. Newton. Aproveitando a amizade que tinha com o sogro do Sr. Newton, ofereceu ao sogro a empresa para o genro.

Seu sogro, o COMPRADOR 1, era empresário formado em contabilidade com grandes conhecimentos de gestão e proprietário de umas das maiores empresas da região. Mas essa empresa também era familiar e marcada por conflitos (intrafamiliares e entre familiares e não

familiares) tão fortes que o sogro optou por se retirar, vendendo suas ações. Ele viu a oportunidade de se iniciar em um novo negócio e decidiu oferecer sociedade ao genro. Um concunhado do Sr. Newton, sócio do sogro em um negócio imobiliário, também entrou na sociedade. Iniciava-se, portanto a quarta geração de gestores, mas já a segunda família proprietária da empresa.

Durante o processo de compra, não houve transação em moeda, mas apenas o compromisso com as dívidas contraídas, inclusive no nível pessoal. Já no início da nova gestão, o Sr. Newton e seu concunhado apresentavam algumas diferenças de estilo gerencial sendo que, três anos após a compra, o segundo decidiu vender sua parte da propriedade a ele.

Paralelamente a isso, o sogro do Sr. Newton também optou por deixar a empresa. No meio-tempo, os três já tinham constituído uma segunda empresa no setor de turismo e, por meio da troca das cotas mediante avaliação realizada pelos próprios interessados, o Sr. Newton e sua esposa adquiriram a totalidade das cotas da MADEBRAS, mantendo-a até os dias de hoje.

A situação financeira da empresa foi rapidamente revertida: o produto principal foi aprimorado, e novos mercados foram abertos. Entretanto, o sr. Newton observava que seus concorrentes diretos não conseguiam acumular riquezas e começou a suspeitar do próprio negócio e a buscar novas possibilidades.

Os conhecimentos relacionados à engenharia do Sr. Newton foram úteis no desenvolvimento de novos produtos e novas tecnologias. Os conhecimentos técnicos e os contatos de que já dispunham com possíveis clientes possibilitaram o lançamento de um novo tipo de produto, destinado a grandes clientes, cujo mercado foi eficazmente trabalhado por ele e que acabou por substituir completamente o produto anterior em 1993.

Gerindo sozinho a empresa, percebeu ainda que o novo produto principal estava muito dependente de poucos clientes principais – um dos clientes chegou a ser responsável por 65% do faturamento da empresa – buscou um novo rumo: um terceiro produto foi lançado, ainda com os mesmos tipos de matérias-primas. Esse, inclusive, foi o fator que preponderou sobre todas as três linhas de produtos que sustentaram a empresa, até mesmo porque era do domínio do sr. Newton. Nos demais fatores como clientes e utilidade dos produtos, nenhuma das linhas tinha qualquer semelhança. O sr. Newton coordenou todas as linhas de produção, até mesmo quando ocorreram em paralelo de maneira muito próxima à operação do dia-a-dia. Em suas próprias palavras: “eu não sou um administrador de administrar. Eu participo muito da operação. Eu sou muito industrial nessa hora.”

Devido à mudança nos processos e exigências dos clientes, o segundo produto foi gradualmente perdendo escala até que acabou por dar todo o espaço a um terceiro produto, de função e clientela completamente diferente dos anteriores.

A sobreposição de curvas de produtos foi a estratégia emergente que garantiu a sustentabilidade da empresa até o ano de 2004, quando a empresa começou a apresentar déficits. O faturamento sofreu fortemente com a queda do valor da moeda americana, o que causou a forte redução das exportações, correspondentes a 65% do faturamento da empresa (em uma determinada época, as exportações chegaram a ser equivalentes a 90% do faturamento da empresa). Na altura, não havia um novo produto que pudesse complementar o faturamento e, gradualmente, substituir o anterior.

Uma empresa que acumulava uma média de crescimento anual de 44% nos sete anos anteriores começava a passar por uma crise, a segunda dos 107 anos da MADEBRAS, considerando-se que a primeira delas causara a troca de controle da família fundadora para a

família do sr. Newton, quem foi responsável pela rápida recuperação da empresa e início de um longo ciclo de crescimento de quase 30 anos.

De 2004 até hoje, foram perdidos quase todos os clientes internacionais. De cerca de 650 funcionários, apenas 213 resistem. O mercado interno é ainda fraco para absorver o tipo de produto da empresa enquanto o mercado chinês é um concorrente muito forte a ser enfrentado. As demissões ainda causaram decepções fortes ao sr. Newton devido ao alto número de reclamações trabalhistas, mesmo de alguns bons funcionários: “nós nos doamos para os empregados... eles não reconhecem... Sou amigo, mas o empregado não gosta disso”

Mesmo assim, a empresa continua com trabalho social com os empregados. Faz visitas a suas casas e acompanha as famílias. Em casos mais graves, os proprietários se envolvem. O valor às pessoas é demonstrado, por exemplo, por um funcionário que é lá mantido mesmo apresentando um sério problema e baixa eficiência, fato que é reconhecido por toda a empresa e que aumenta o sentimento de valorização dos funcionários. Segundo o entrevistado, ações como essas não prejudicam os resultados da empresa.

O sr. Newton está promovendo ações para a recuperação. Está certo de que ela virá logo, mas não conta com o mesmo espírito empreendedor das outras mudanças que promoveu. Segundo ele, se os filhos quiserem, poderão retomar o crescimento, pois ele se encontra decepcionado: “Não acredito mais na instituição Brasil”.

Ao mesmo tempo, quando considera a possibilidade de vender a empresa, sabe que seus familiares concordariam, mas só o faria “por um preço excelente”. Especialmente porque a empresa vem se recuperando e, em 2006, já foi superavitária. Levando para o lado pessoal, o entrevistado afirma: “vou vencer de novo”.

Hoje, a MADEBRAS é uma empresa profissionalizada no sentido de buscar fortemente os resultados e trabalhar racionalmente. Entretanto, é bastante centralizada na figura do Sr. Newton, caminhando conforme a sua visão.

Existem práticas voltadas à empresa e contra a família, como em épocas de problemas financeiros, ocorre um fluxo do caixa pessoal para o caixa da empresa: “eu sei que não deveria, mas, faço. Minha vida é a empresa”. Além disso, os salários dos cargos dos familiares são reduzidos, o que pode facilitar na negociação com os demais funcionários para a redução da carga de trabalho que possibilita a diminuição da remuneração.

Ao mesmo tempo em que as ações acima descritas vão em função da racionalidade empresarial, existe também o fato contrastante de a esposa do Sr. Newton trabalhar na empresa esporadicamente, sem uma função bem determinada ou horários a cumprir – “ela dá palpites” – e sendo remunerada para tanto.

Sobre o desenvolvimento e a formação profissional do sr. Newton, ao sair da universidade de engenharia, atuou alguns anos na área de construção civil. Posteriormente, assumiu um cargo de gerência industrial na empresa do sogro durante oito anos e só depois foi para a MADEBRAS.

Foi só após a morte do seu pai que concordou em deixar a construção civil e atuar na indústria. Ele se sente parcialmente responsável pelo desaparecimento da empresa de sua própria família, uma indústria têxtil que foi extinta em 1972: “ninguém deu continuidade”. Naquela época, houve grandes brigas na família para que a nova geração desse continuidade a ela, mas o sr. Newton desejava ser engenheiro e, não, um industrial. Ao pensar que é hoje o dono de uma indústria, sente remorsos. Quando o sogro o convidou para trabalhar na sua grande indústria na qual era majoritário, o Sr. Newton não pôde aceitar: “eu nunca iria trabalhar na empresa [do sogro] se meu pai estivesse vivo”.

Sobre a MADEBRAS, ele tem muito claras as questões de um futuro processo de sucessão, quando ele mesmo será substituído pelos seus filhos homens. Uma de suas filhas²¹, com 25 anos, apesar de se formar em *design* e trabalhar especificamente com os produtos da empresa, não deseja conduzi-la e isso é encarado com naturalidade. Hoje, ela atua como *freelancer*, fazendo trabalhos para a MADEBRAS e não será sucessora na gestão. Mesmo assim, ainda não recebeu qualquer tipo de capacitação para ser acionista.

O filho mais velho se formou em engenharia civil e logo foi trabalhar na empresa, atingindo rapidamente a gerência industrial. O filho mais novo se graduou em administração de empresas com enfoque em *marketing*. Após a faculdade, trabalhou por dois anos em uma grande multinacional na área comercial. Após esse período, ao encarar a necessidade de se mudar para outra cidade, optou por sair da multinacional e trabalhar formalmente na empresa do pai.

O Sr. Newton tem muito claro qual dos filhos será o seu sucessor no cargo de principal executivo e condutor da empresa: o filho mais novo. Desde muito cedo, ele sabe que é esse o filho mais adequado para essa função, por suas características de empreendedorismo, carisma, facilidade em tratar com as pessoas e capacidade decisória.

Entretanto, ele sabe que seu FILHO 1, o mais velho, desde muito jovem, almeja tal importância. Mas, segundo o Sr. Newton, ele não tem todas as competências necessárias para tal, especialmente por ser demasiadamente técnico. Ele tem receios de que o FILHO 1 não aceite a sua decisão, mas diz que, se ele não aceitar, deverá se retirar da empresa. Com um agravante de que é um bom técnico, mas “um pouco comodista” e poderá enfrentar dificuldades para encontrar um outro emprego com o *status* que ele almeja.

²¹ A filha mais nova é ainda criança.

Ao mesmo tempo, confia que a empresa não será prejudicada por esse possível conflito entre os filhos, pois a capacidade de relacionamento do filho mais novo somada ao conhecimento que tem do irmão o ajudará a resolver a questão da melhor maneira: “sendo tão pragmático, [O FILHO 2] vai afastar o FILHO 1”.

Essa é uma conversa muito delicada para ele. Esse assunto nunca foi discutido em família, e isso não será feito tão cedo. Segundo ele, ficará ainda muito tempo na empresa e deixará que isso se resolva depois. Já se preocupou muito com esse assunto, mas, hoje, não deseja se concentrar nele. Em suas palavras, aprendeu que “*isso não é problema meu*”. Seus planos são recuperar a empresa, sem previsão de aposentadoria. Antes da crise, havia iniciado a elaboração de um plano de sucessão com advogados, mas isso se encontra paralisado.

O Sr. Newton nunca pressionou nenhum dos filhos a atuarem na empresa. Segundo ele, ofereceu a oportunidade e eles aceitaram. Ele fica satisfeito com esse fato, mas, principalmente, porque reconhece as competências de seus filhos para realizarem os trabalhos que têm realizado. Mas confessa ainda que, veladamente, está capacitando o FILHO 2 para assumir o seu lugar.

Ele os define da seguinte maneira:

Filho 1	Filho 2
<ul style="list-style-type: none"> - meticoloso - organizado - com pouco “jogo de cintura” para relações profissionais - com ambições para atuar em cargos de direção - com chances reduzidas para atingir os objetivos que almeja 	<ul style="list-style-type: none"> - capacidade de liderar pessoas - com “jogo de cintura” para relações profissionais - capacidade de decidir rapidamente e corretamente

Quando o FILHO 2 começou a atuar na empresa, pôde contribuir fortemente, especialmente com os conhecimentos adquiridos na multinacional onde trabalhara. Segundo o pai e funcionários, trouxe inovações e conseguiu implantar as mudanças. Inicialmente, os

demais funcionários enxergavam as inovações como ameaças a seus empregos e tinham receio de que a atuação custasse o emprego de alguns deles. Entretanto, com o tempo, perceberam que suas propostas eram coerentes e benéficas à empresa. Nas palavras de uma funcionária que lá trabalha há 15 anos, sendo três deles com o Filho 2 e que observou de perto sua entrada na empresa, “aprendi muito com ele...”

A trajetória do FILHO 1 foi menos variada do que a do irmão. Ao se formar em engenharia civil, fez um estágio na área durante seis meses e, logo após, foi trabalhar na empresa do pai. Suas características de organização e método possibilitaram que ele realizasse bem os trabalhos na área industrial.

Entretanto, percebe-se que a atuação dos filhos não é orientada por um plano de desenvolvimento dos mesmos, mas devido a suas capacidades atuais. Isso pode prejudicar que ambos desenvolvam conhecimentos plenos sobre o negócio e sobre o setor no qual atuam. Eles não participam de outros programas de desenvolvimento de outras competências nem para atuarem como acionistas nem como gestores.

PONTOS ESPECIAIS NA MADEBRAS LTDA.

- Remorsos do sr. Newton pela extinção da empresa do pai.
- Relações pessoais potencializam as ações empresariais: desde a compra até o desenho inicial da sociedade e os relacionamentos com o mercado.
- O patrimônio familiar sustenta a empresa em épocas de crise, servindo de base para sua futura recuperação ao mesmo tempo em que coloca em risco a saúde econômico-financeira da família.

- O alto envolvimento pessoal do sr. Newton ao tratar dos problemas com os funcionários demitidos. Não há a postura de um profissional independente, mas sim um sentimento de traição pessoal.

6º CASO BRASILEIRO – A EMPRESA ELETROBR S.A..

Indústria de eletrodomésticos com 88 anos de existência, faturamento superior a R\$ 10 milhões e atuação da quinta geração de familiares

SUCCESSOR ENTREVISTADO: o sr. Roberto (5ª geração)

O sr. Roberto faz parte da quinta geração de gestores da ELETROBR. Ele tem 50 anos, é solteiro e não tem filhos e trabalha na empresa há mais de 35 anos. É graduado em administração de empresas, tendo realizado cursos técnicos profissionalizantes antes de entrar na faculdade. Atualmente é o diretor superintendente, cargo executivo máximo da empresa. A árvore genealógica da família se encontra na figura 12.

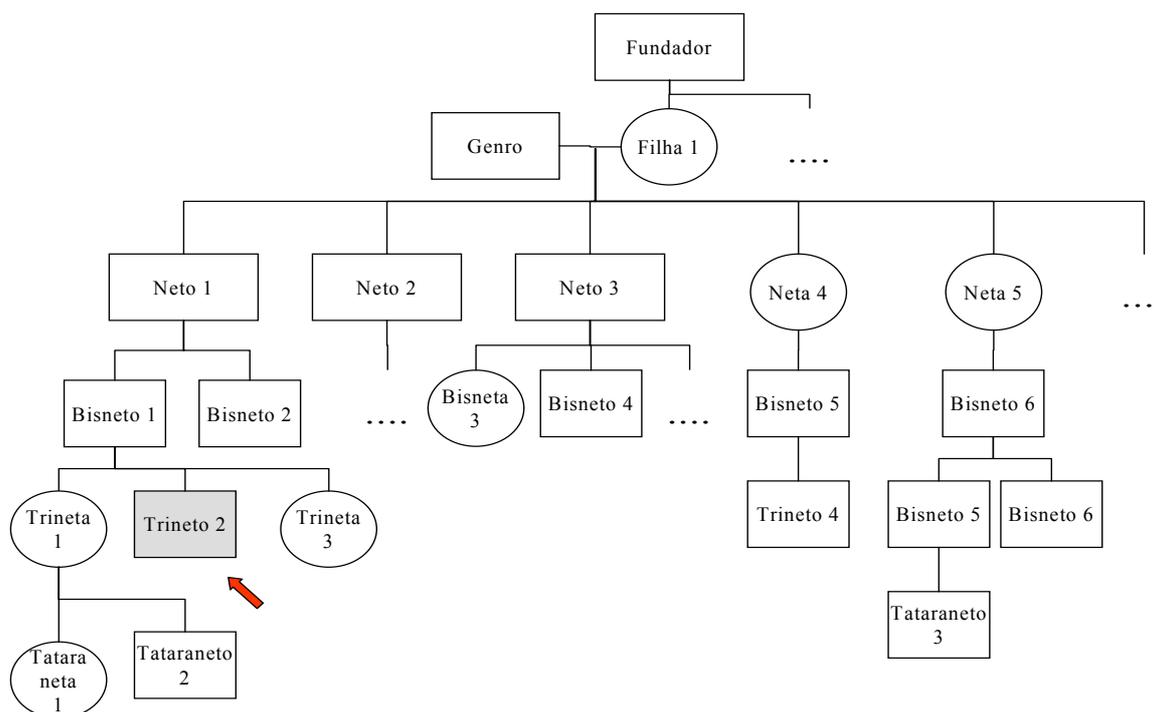


Figura 12 - Árvore genealógica resumida da família ELETROBR

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

A empresa foi fundada em 1918 por um descendente de alemães como uma sociedade limitada. Foi parcialmente herdada e, posteriormente, (em 1937) comprada pelo GENRO 1, um austríaco. Tratava-se de um homem simples com baixo nível de educação formal, mas muito inteligente. Lia muito e se envolvia no meio político da região. Ele teve 12 filhos.

O FUNDADOR e seu GENRO, assim como seus diversos filhos eram, em sua maioria, homens e mulheres simples, os quais, apesar de serem donos de uma empresa, trabalhavam, muitas vezes, como operários. Já as mulheres eram, em sua maioria, domésticas – uma característica da época – e trabalhavam na casa da família, onde alguns dos funcionários habitavam.

O GENRO 1, ao adquirir a empresa, adotava uma prática de formação e atração de profissionais: eles trabalhavam na empresa durante dois anos e aprendiam o ofício e, ao invés de salários, recebiam moradia e alimentação. Ou seja, o empresário trazia para dentro de sua casa os seus colaboradores, misturando claramente fatores empresariais e familiares.

A proximidade da família proprietária com os colaboradores da empresa pode ser notada até hoje. Conforme o TRINETO 2 entrevistado, ele também convivia junto às moradias dos colaboradores, dentro do terreno da empresa, e o valor de trabalho duro e simplicidade sempre foi fortemente cultivado.

Ao adquirir a empresa, o GENRO 1 já se preocupava com questões societárias. Segundo o BISNETO 1, o qual também contribuiu para a entrevista, já reconhecia que o fato de ter muitos filhos poderia comprometer a empresa. Ele se manteve com 90% das ações e doou o restante para seus filhos. Segundo o BISNETO 1, “hoje, o pessoal está voltando com S.A. É mais fácil porque se for vender à parte qualquer coisa é difícil. [Na S.A.] só tem que vender as ações”.

O fato de ter sido alterada para sociedade anônima, indicativo de modernidade, não esteve ligado à necessidade de financiamento do seu crescimento, uma vez que não há ações negociadas até hoje, mas à manutenção do controle familiar da empresa.

Se até nos dias atuais, muitas empresas sequer conhecem ou consideram a hipótese da organização como em sociedade anônima, foi questionada a forma pela qual aquele simples trabalhador identificou ganhos nesse tipo de empresa, já distribuindo ações aos seus filhos. Segundo o entrevistado, ele era um homem com extenso convívio social, sendo amigo de vários políticos e empresários, dos quais, provavelmente recebeu algum tipo de orientação.

Atualmente, a estrutura de governança conta com um conselho de administração informal composto pelos BISNETOS 1, 2 (o qual é advogado) e 6. O conselho não é formalizado para impedir que um familiar distante, o BISNETO 7, o qual tem ações suficientes para ocupar uma cadeira no conselho, se aproxime da empresa. Ele se desentendeu com a família e a empresa, sendo que hoje tem uma ação trabalhista contra ela.

Mesmo atuando como conselheiros, os dois primeiros ainda atuam muito próximo da gestão da empresa, comparecendo a ela com frequência e observando a ação do TRINETO entrevistado.

Durante a sua história, a empresa mudou completamente o seu setor de atuação. Iniciou-se como uma indústria mecânica: passou da produção de implementos agrícolas até a produção de peças para a indústria têxtil e assim ficou até a década de 1960. Nessa época, o ramo de atuação foi alterado, não em função de uma estratégia planejada, mas por um problema causado por um dos clientes.

Ao se encontrar em dificuldades financeiras e sem capacidade para saldar uma dívida com a ELETROBR, esse cliente foi obrigado a pagar o seu débito com parte do estoque de peças que seriam utilizadas para fabricação de seus eletrodomésticos. Ao receber aquele pagamento, a única possibilidade de utilização do material seria fabricar aqueles mesmos produtos de seu cliente.

Inicialmente, o objetivo seria vender os eletrodomésticos acabados aos próprios funcionários da empresa. Entretanto, essa acabou se tornando uma segunda linha de produtos da empresa, a qual se sobrepôs aos serviços e peças anteriores e se tornou seu produto principal.

Atualmente, com apenas um tipo de produto eletrodoméstico, a empresa visa superar os concorrentes e disputar o primeiro lugar nesse mercado. Atualmente, ela se situa em 4º ou 5º lugar em vendas dos seus produtos. Seu faturamento é de R\$ 25 milhões e seu quadro de colaboradores é de 140 pessoas. Atualmente, analisa-se a hipótese de importar alguns produtos da China para inserir a marca ELETROBR e compor o *mix* de produtos da empresa, o que indica a intenção de expansão associada à visão de mercado e custos.

Apesar de ter quase 90 anos de fundação, a empresa pouco explora sua história e sua contribuição à cidade. Tendo doado, no passado, várias terras vizinhas para igrejas e instituições, ela sofre hoje com certa pressão para sair de sua sede, uma vez que a cidade cresceu ao seu redor e uma indústria no centro da cidade provoca inconvenientes.

Atualmente, o TRINETO 2 não está satisfeito com os patamares atingidos pela empresa, mas está elaborando um plano de reaproveitamento dos recursos da família. Ele considera que uma das vantagens da melhoria que está promovendo na gestão é transformar a empresa em um alvo atraente para possíveis compradores.

Para ele, o fator familiar apresenta vantagens e desvantagens. Entre as primeiras, estão a ética, o valor às pessoas e às ações sociais para a cidade (ainda que não sejam exploradas com fins comerciais para a empresa). A maior desvantagem considerada por ele é o paternalismo e a resistência a mudanças. Segundo o sr. Roberto, nunca houve incentivo para buscar informações sobre outros negócios, focalizando internamente: “aqui, nós sabemos tudo, aqui está bom”.

A visão que os familiares anteriores tinham da empresa é resumida pelo entrevistado na frase: “aqui não se passa fome, mas também não fica rico”, ou seja, uma posição comodista e pouco desafiadora. É isso que, atualmente, o entrevistado deseja mudar e tem conseguido, uma vez que a empresa começa a incomodar os concorrentes principais.

Outras vantagens são a maior agilidade e a menor burocracia que esse tipo de empresa apresenta. Em contrapartida, o fator familiar no caso da ELETROBR propicia resistência às mudanças. Ele preferiria que o número de familiares fosse reduzido, pois acredita que a participação de uma instituição e de pessoas externas à família traz legitimidade ao processo e aumenta a credibilidade. É por isso que utiliza consultorias especializadas e ainda participa de grupos de discussão com executivos de uma grande empresa da região, os quais apresentam as práticas de gestão adotadas.

Atualmente, o sucessor entrevistado começa a expandir sua visão da empresa familiar para os negócios da família, considerando que, com a saída da empresa do centro da cidade, pensa em utilizar o imóvel onde ela está situada para empreender no setor imobiliário.

Sobre o desenvolvimento e a formação profissional do Sr. Roberto, ele considera que o curso de graduação que fez foi fraco e mais voltado para outro setor de negócios. A deficiência que mais sentiu ao assumir cargos na ELETROBR foi relacionada ao baixo conhecimento de informática.

Sua entrada na empresa aconteceu de forma natural para a família e a empresa. Tendo vivido dentro da ELETROBR desde criança, sempre esteve muito junto dos funcionários, até mesmo porque sua casa era ao lado da empresa e diversos funcionários tinham moradia dentro da própria empresa.

Segundo ele “minha vida é a empresa” e admite que foi educado para lá trabalhar. Encara com naturalidade o fato de ser empresário no Brasil, apesar das dificuldades, pois afinal, não se enxerga de outra maneira no mercado de trabalho, salientando seu espírito de luta e de melhoria. Os valores que recebeu do pai são relacionados à simplicidade e trabalho, inclusive utilizando como exemplos os sucessores de outras empresas familiares malsucedidas.

Mas considera que as próximas gerações deverão ser mais bem preparadas e deverão cumprir mais exigências, tais como realizar estágio em outras empresas, ter formação superior e conhecimentos comprovados para assumirem seus cargos.

Para ele, a vantagem por trabalhar em uma empresa familiar é refletida na sua carreira, uma vez que tem maiores chances de crescimento profissional. Mesmo assim, considera que assumiu cargos na empresa sem ter as competências necessárias, as quais foram adquiridas com a prática e o tempo. Ele já chegou a ouvir comentários maldosos por parte de colaboradores, sobre o “filho do dono” ou “lá vem mais um”. Isso, porém, não o incomodou e foi superado. Hoje, ele considera que tem suas competências comprovadas. Ele foi escolhido por oito familiares para liderar a empresa, principalmente, em função de suas habilidades pessoais.

Desde criança, o sr. Roberto conhecia e fazia trabalhos esporádicos na empresa, atuando como *office-boy*. Aos 17 anos, assumiu o cargo de auxiliar administrativo. Aos 18, retirou-se para prestar serviço obrigatório no exército, onde aprendeu a ter disciplina. Na juventude, era escoteiro, o que lhe ensinou a gerenciar pessoas.

Aos 19 anos, seu pai o designou como técnico de segurança. Aos 20, já na universidade, atuou durante dois anos como desenhista técnico, tendo criado um departamento técnico, desenhado todas as máquinas²², organizado os arquivos e padronizado alguns processos.

Aos 26 anos, assumiu o cargo de auxiliar financeiro e, para tanto, realizou cursos rápidos sobre o tema. Aos 30 anos, assumia o primeiro cargo gerencial: a Gerência

²² Naquela época, todos os projetos estavam ou na cabeça das pessoas ou anotados “no verso de calendários antigos”.

Financeira. Entretanto, “quem mandava era o meu pai” e, ao questionar as decisões do pai, havia atritos. Ele conta que aprendeu muito com isso.

Ao receber autonomia para mudar a gestão, a empresa passou a ter um líder que delegava e integrava tarefas. Anteriormente, cada gestor cuidava da sua parte, e a sensação era de que havia três empresas distintas dentro da ELETROBR, além de engessar os processos. Hoje, ele é rodeado de uma equipe que se “formou sozinha” e que o auxilia nas decisões (a equipe de planejamento estratégico conta com 20 pessoas de diversos cargos e setores).

Outras medidas que ele tomou em função da profissionalização foi a implantação de orçamento, o controle diário do fluxo de caixa e de projetos em andamento e as reuniões de acompanhamento mensal, a qual conta com 16 pessoas. Além de estabelecer que todos têm direito a tirar férias: “antes, ninguém tirava férias”.

Para ele, as competências exigidas de um conselheiro são o conhecimento do mercado e de seu comportamento, a visão de futuro e a capacidade de cobrar os resultados. Já um acionista deve ser competente para atuar como investidor, ou seja, buscar resultados.

Ele admite que, ao herdar ações, o indivíduo não está geralmente preparado a esperar o retorno do capital. A postura ideal para ele é ou comprar ações para assumir o controle da empresa ou para obter retorno financeiro. Ou ainda, vendê-las, caso o retorno não seja o esperado.

PONTOS A SEREM DESTACADOS NO CASO DA ELETROBR S.A

- Simplicidade, humildade e proximidade do presidente com os colaboradores.
- Mudanças de setor de atuação durante a história da empresa.

- Empresa inicialmente vista como forma de trabalho e de sustento para a família, sem preocupação em maximizar a riqueza dos acionistas.
- Vontade e coragem para promover as mudanças a partir do TRINETO 2.
- Apesar da idade da empresa, apenas após o TRINETO 2 assumir o controle a profissionalização começou a se acentuar.
- Sucessores crescem dentro da empresa e não enxergam outra opção além daquela para o trabalho.

7º CASO BRASILEIRO – TERRABRASIL LTDA.

Indústria de cerâmica com 74 anos de existência, faturamento superior a R\$ 10 milhões e atuação da terceira geração de familiares

SUCCESSOR ENTREVISTADO: o sr. Alberto (3ª geração)

O sr. Alberto, o sucessor entrevistado, tem 41 anos, é neto do fundador da empresa e nela atua há aproximadamente 25 anos. Funcionalmente, é hoje o principal executivo e responsável por ela, mas ocupa o cargo de diretor financeiro.

A empresa foi fundada em 1932 por um descendente de alemães. A árvore genealógica da família se encontra na figura 13.

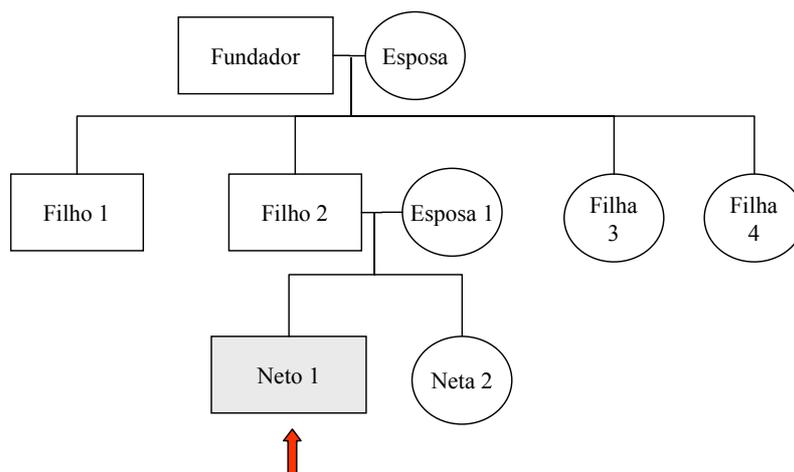


Figura 13 - Árvore genealógica resumida da família da Terrabrasil

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Durante seus primeiros 30 anos, foi uma pequena empresa de artigos de cerâmica, mas, a partir da década de 1960, na gestão dos filhos do fundador (os quais sempre trabalharam na empresa), iniciou um salto de faturamento e de estrutura.

O fundador da empresa faleceu aos 80 anos, e as cotas foram divididas entre os quatro filhos, sendo que as duas filhas venderam suas cotas para os irmãos e nunca atuaram na TERRABRASIL. Mas, em 1969, o fundador já havia passado a gestão da empresa para seus dois filhos homens. O FILHO 1, por ser o irmão mais velho, assumiu o cargo principal na gestão. O FILHO 2 tinha cargo executivo muito próximo do irmão, mas mais orientado para a área industrial.

Na gestão do FILHO 1, a qual durou até sua morte em 1982, a empresa havia crescido, mas ainda em um ritmo não muito forte. Ela chegou a contar, em média, com 40 funcionários, mas os produtos não tinham grande diferenciação para o cliente, de modo que a competição com empresas informais era grande.

Nesse período, uma importante decisão estratégica foi tomada: a especialização em um só determinado tipo de produto. A escolha foi feita em função do conhecimento adquirido durante a história da empresa, o qual salientava maior competência da empresa (e da família, como será visto a seguir) para apenas um dos dois produtos àquela época.

Com a morte do FILHO 1, o FILHO 2, pai do sucessor entrevistado, comprou todas as cotas herdadas pela viúva e concentrou toda a propriedade da empresa junto dele e da esposa. Em geral, a venda dessas cotas era efetuada devido a dificuldades financeiras apresentadas pelos familiares, os quais encontraram liquidez para aqueles bens com um familiar. Entretanto, um trabalho crítico de avaliação da empresa para a compra das cotas nunca foi realizado.

Na sua gestão, até a década de 1990, a empresa apresentou forte crescimento, passando o quadro de pessoal para 300 funcionários. Um fator importante que propiciou esse crescimento foi a introdução de uma nova especificação do produto na década de 1980, a qual, posteriormente, dominaria toda a produção. Tratava-se de uma diferenciação, a qual agregava valor ao produto inicial e atendia as necessidades dos clientes ao mesmo tempo em que reduzia as barreiras de entradas dos concorrentes da região.

Entretanto, a empresa enfrentava problemas. Até o final da década de 1980, a economia no Brasil era marcada por altas taxas de inflação. A gestão da empresa era voltada para aumentar seu capital aproveitando aquela condição. Assim, não houve preocupação em desenvolver técnicas de gestão. O que havia era um caixa que era controlado pelos dois irmãos.

Após esse período, com o início do Plano Real, a empresa começou a passar por várias dificuldades, uma vez que as práticas antigas não geravam mais retorno. A gestão estava defasada, e os resultados eram piorados em função da concorrência desleal – empresas

irregulares que fabricam o mesmo produto. As baixas barreiras de entrada no negócio geravam um ambiente propício para o surgimento de concorrentes na informalidade, os quais existem até hoje.

Mas a TERRABRASIL sempre apostou em qualidade e, a partir de 1995, passou a diferenciar seus produtos, por meio do conhecimento de modelos e técnicas alemãs. A partir daí, o produto passava a ter maior valor agregado, e as barreiras de entrada para a competição estavam aumentadas.

Essas novas especificações, apesar de atingirem o mercado com preço muito mais alto, estavam de acordo com as necessidades do cliente final e acabaram por substituir os produtos com as especificações anteriores.

Prova de que a empresa entregava produtos com qualidade e aceitação no mercado foram as quatro tentativas de compra, inclusive por alemães. Nessas ocasiões, a família estava muito disposta a vender – já enfrentavam dificuldades. Essa disposição fazia com que fossem reduzidas as suas operações para se concentrar na provável transação, o que acarretava problemas na programação de produção quando a mesma não era concretizada.

Uma das ofertas mais significativas foi a possível venda para o segundo esposo da NETA 2. Alemão, chegou a vir para o Brasil para fechar a negociação. Entretanto, com a condição de que o FILHO 2 e o NETO 1 não participassem mais da empresa e que todos os imóveis fossem vendidos. A condição não foi aceita, e ele retornou para a Alemanha.

A profissionalização da gestão foi iniciada com o sr. Alberto, há aproximadamente cinco anos. Antes disso, a NETA 1, a qual havia concluído um curso de administração de empresas e entrado na empresa, já havia tentado inserir iniciativas de melhorias, mas muitas delas barradas pelo seu pai, o qual era muito influenciado pelos executivos da empresa.

Essas pessoas não eram familiares, mas eram fortemente consideradas pelo FILHO 2 e altamente remunerados, especialmente se comparados com o baixo desempenho da empresa. Visualizando a intenção dos NETOS assumirem a direção da empresa e de eliminar seus cargos, sempre influenciaram o pai a não aceitar as idéias do Sr. Alberto e de sua irmã. A situação se agravou tanto que o Sr. Alberto teve um sério atrito com seu pai, a ponto de ele sair da empresa durante sete anos. Apesar desse fato, segundo ele, não houve um grande abalo no aspecto pessoal da relação pai-filho.

Nesse período fora da empresa, o Sr. Alberto mantinha contato direto com os funcionários do 2º escalão, os quais já estavam inseguros com a situação para a qual a empresa caminhava e concordavam com suas idéias de eliminar os funcionários do 1º escalão. Eles desejavam que ele voltasse a atuar na empresa, mas ele só faria isso se o pai demitisse aqueles outros funcionários.

Em 2002, seu pai concluiu que as mudanças deveriam ser feitas. Dispensou todos os funcionários do 1º escalão e colocou o Sr. Alberto como seu único diretor, e afastando-se das operações, e o Sr. Alberto passou a figurar como o principal gestor da empresa.

Mesmo assim, o FILHO 2 ainda insistia em intervir junto aos funcionários, criando problemas para a administração. Aos poucos, percebeu que isso era prejudicial à empresa e passou a se afastar da operação. Segundo o sr. Alberto: “é o caminho da roça dele, não tem como tirar”. Atualmente, ele tem uma sala na empresa e está presente todos os dias, especialmente se informando pelos jornais e levando informações importantes ao filho: “mas não usa do poder dele para impor (...) ele tem consciência que não pode”.

Mesmo assim, tanto ele quanto a ESPOSA 1 (a qual cuida do jardim da empresa) têm remuneração, mesmo sem assumirem um cargo formal na gestão. O sr. Alberto compreende

que essa não é uma prática ideal, mas é o que deve ser feito no momento, pois, se não fosse assim, seus pais não teriam como se sustentar.

Atualmente, a empresa está em fase de crescimento, com a profissionalização da gestão, ou seja, a busca de técnicas modernas visando o resultado e elaboração de novos planos que são diretamente relacionados aos novos conhecimentos do sucessor, o qual assume há cinco anos o controle da empresa com a participação reduzida do pai.

Houve uma capitalização em 2002 para sanear questões financeiras. O capital aportado veio em função da venda de um imóvel da família. Enquanto o NETO 1 destinou todo o seu capital para a empresa, a NETA 2 recebeu o valor correspondente em moeda. Em uma futura redistribuição de cotas da empresa, já planejada, esse fato fará com que a NETA 2 fique sem cotas da empresa, ocasionando uma nova reconcentração em torno da família do NETO 1.

A hipótese de venda da empresa, principalmente a empresas européias, ainda é ventilada. Entretanto, agora são os prováveis clientes que não parecem estar dispostos a investir no Brasil, conforme informação de um especialista francês que atua por um curto período na empresa. Mas, nas palavras do Sr. Alberto, ele está certo de que receberá uma boa oferta no futuro e esse é um dos motivos pelo qual busca melhorar a gestão da empresa para torná-la atrativa aos possíveis compradores.

Atualmente, com investimentos constantes em tecnologia, conta com 241 funcionários e faturamento R\$ 15 milhões. Cerca de 10% de sua produção é exportada para os Estados Unidos e África. Tem certificação NBR e pretende certificar-se em ISO 9001 e ISO 14000 no ano de 2007.

Sobre o desenvolvimento e a formação profissional do Sr. Alberto e sua atuação na empresa, desde criança, sempre esteve muito próximo a ela – seu pai morava ao lado da fábrica e ele convivia muito próximo aos funcionários e o dia-a-dia da operação. Aos 15 anos, já trabalhava como tratorista: “menino novo, doido para dirigir, era o que tinha que fazer”.

Ele passou por todas as áreas da empresa, só não tendo atuado como operário. De tratorista, foi trabalhar no laboratório e começou a desenvolver melhorias na área industrial, até que se tornou responsável por ela: “tudo naturalmente”. Mas, nota-se a vantagem que obteve no desenvolvimento de seus cargos por se tratar de um familiar: “o elo de ligação entre eles [os operários] e o meu pai era muito longo e precisava ter alguém no meio. Aí eu criei o espaço e entrei”.

Nunca gostou de estudar e os pais viam isso de maneira natural, até mesmo porque eles também não tinham formação superior. Logo, concluiu o 2º grau e optou por não dar continuidade aos estudos, dedicando-se sempre à empresa.

Teve uma única experiência profissional fora da TERRABRASIL, mas em uma empresa da sua irmã. Na época em que teve o atrito com seu pai, a NETA 2 acabara de ficar viúva e herdara uma loja de materiais de construção civil que se encontrava em situação muito crítica. O NETO 1 assumiu a gestão dessa loja e tentou recuperá-la durante sete anos.

Após esse período, ao retornar à empresa em 2003, afirma que atua no que tem competência. Segundo ele, se não tivesse podido retornar a ela, acabaria por comprar outra empresa de cerâmica e a atuar no mesmo ramo, mas não como concorrente do pai.

Seu estilo de gestão é participativo. Ele aprendeu a delegar tarefas e a confiar no trabalho dos seus colaboradores, os quais valoriza muito. Mas ele nem sempre foi assim. Por morar ao lado da empresa, quando estava em casa, a qualquer hora da noite e da madrugada,

se escutasse um barulho estranho ia até lá para ver o que estava acontecendo. Segundo ele, isso não era bom nem para a empresa nem para a sua vida pessoal.

Segundo ele, a falta de um curso superior não impactou os resultados gerados na empresa, uma vez que desde criança está familiarizado com o negócio. Entretanto, ele admite que há aproximadamente dois anos sentia necessidade de conhecer novas técnicas de gestão para conseguir recuperar a empresa e colocá-la em um patamar competitivo. Os cursos que havia feito no SENAI ainda não eram suficientes. Foi então que conheceu um dos programas de uma renomada instituição de ensino brasileira, voltado para a formação de empresários. Mesmo com os problemas financeiros, decidiu ingressar no programa e foi recompensado.

Com esse programa, ele tem aprendido técnicas antes desconhecidas “a filosofia é a mesma, mas a prática...”. Em especial, aprendeu sobre planejamento e controle e 2007 será o primeiro ano no qual a empresa terá um orçamento. Já foi instalada a prática de reuniões mensais de acompanhamento de resultados, com a participação de diversos funcionários.

Os principais conhecimentos adquiridos durante os nove meses que participa desse programa são orçamento, controle por meio de reuniões de acompanhamento e planejamento estratégico.

Mesmo sendo o cargo máximo na empresa, sua remuneração é igual a de seus gerentes. Ele não irá corrigir seu salário até que a situação financeira da empresa se estabilize. Segundo ele, essa é a melhor forma de dar o exemplo e demonstrar o esforço que está sendo feito. A situação chega a ser tão crítica que ele afirma que, se não fossem os rendimentos de sua esposa, não poderia pagar escola particular para as filhas.

PONTOS ESPECIAIS DA TERRABRASIL LTDA.

- O desinteresse das mulheres na segunda geração de familiares, as quais, mesmo sócias em igualdade com os irmãos, nunca se envolveram com a empresa. Isso motivou a venda de suas ações, pois não enxergavam a empresa como um investimento.
- Reconcentração das ações com o FILHO 2, o que ocorrerá futuramente com o NETO 1 encarada como benéfica para a gestão.
- Remuneração incompatível do sucessor.
- A escolha do investimento em função da competência laboral do sucessor e, não, pelo retorno do mesmo. O Sr. Alberto não se entende em outro negócio e sequer se preparou para tal. Se ele não tivesse retornado para a empresa do pai teria comprado outra empresa menor do mesmo ramo, pois “é o que eu sei fazer!”. Como em qualquer empresa que passa por fases críticas, essa característica do sucessor pode prejudicar a sua vida pessoal, dificultando obter trabalho em outros setores.
- A proximidade das residências do FILHO 2 e do NETO 1 com a empresa, fato que pode dificultar a separação do trabalho e vida pessoal.
- A simplicidade do dirigente da empresa e a proximidade com os funcionários.

8º CASO BRASILEIRO – PECBRAS S.A.

Indústria mecânica com 44 anos de existência, faturamento superior a R\$ 60 milhões e atuação da segunda geração de familiares

SUCCESSOR ENTREVISTADO – o sr. Marco (2ª geração)

O sucessor entrevistado, o sr. Marco, tem 47 anos, é engenheiro civil e administrador de empresas e faz parte da segunda geração familiar na PECBRAS. Atualmente, ele é diretor financeiro da empresa, nela atuando há aproximadamente 20 anos.

A PECBRAS foi fundada em 1960 por dois irmãos descendentes de italianos – o pai e um tio do sr. Marco – sendo que é hoje uma das maiores empresas de peças para a indústria de automóveis no Brasil, na qual se inicia a participação de membros da terceira geração familiar. A árvore genealógica da família se dá conforme a figura 14.

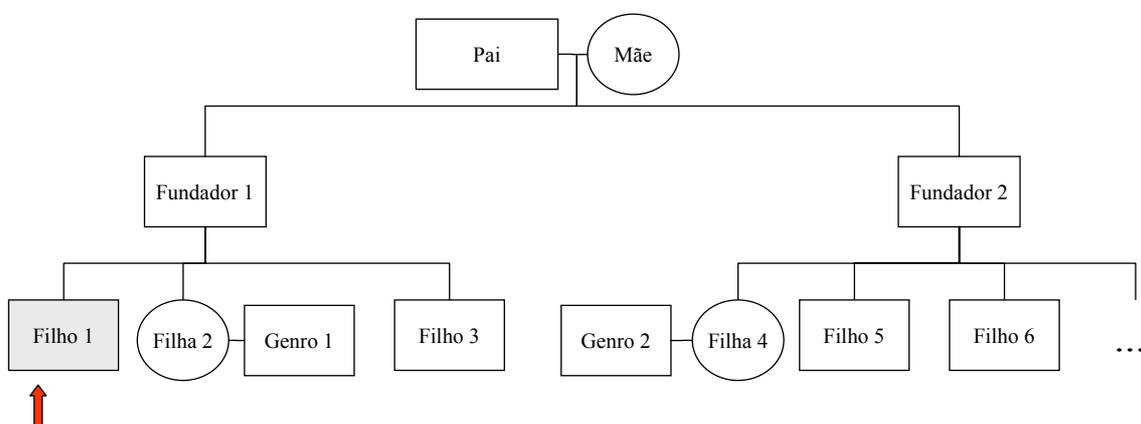


Figura 14 - Árvore genealógica resumida da família PECBRAS

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Os FUNDADORES têm de 70 a 80 anos, sem curso superior e atuam até os dias de hoje na empresa, mas, agora, via um conselho de administração. Eles sempre foram muito

ligados à operação do dia-a-dia. Conduziam a empresa com excelência, sendo que ela sempre esteve em rota de crescimento. Sempre houve o ideal de profissionalização por parte dos fundadores. Ideal este que se tornaria mais crítico com o crescimento das duas famílias.

Do início de suas operações até a década de 1990, a estrutura da empresa era informal, sem cargos bem definidos e com forte centralização nas mãos dos dois FUNDADORES e com a participação de todos os filhos homens da segunda geração da família durante os seus primeiros anos. As mulheres da primeira geração nunca atuaram na empresa, e as filhas mulheres da segunda geração não tiveram participação significativa, exceto uma filha do FUNDADOR 2, a qual esteve na empresa por 10 anos.

Há aproximadamente 20 anos, a empresa passou de sociedade limitada para sociedade anônima. O entrevistado não pode responder claramente o motivo dessa mudança, mas diz que foi realizada, provavelmente, por oportunidades de vantagens tributárias.

As ações (e, anteriormente, as cotas) sempre foram divididas entre eles igualmente: 50% para cada um, sendo que eles alternavam os mandatos de presidente e vice-presidente. Segundo o entrevistado, esse é o pior tipo de divisão, uma vez que nenhum deles pode concentrar poder de ação como principal controlador da empresa. Mas, há vinte anos, eles já doaram suas ações aos filhos, mantendo apenas o usufruto das mesmas.

Sobre a estrutura de propriedade da empresa, foram criadas duas *holdings* controladoras, uma para cada ramo familiar. Essas são do tipo sociedade limitada e detêm, cada uma, 50% das ações da PECBRAS. Cada uma tem seu próprio acordo de acionistas e serve para deter o capital de outras empresas de cada ramo familiar.

O capital continua fechado, mas já começam a considerar a possibilidade de abertura. Até hoje, seu crescimento foi autofinanciado e entendem que é necessário primeiramente melhorar a gestão da empresa para depois torná-la uma S.A aberta.

A partir de 1990, os fundadores iniciaram movimento de afastamento da operação da empresa e foram criadas três diretorias que atuavam de forma colegiada e eram ocupadas por três familiares da segunda geração: o FILHO 1, o GENRO 1 e um sobrinho de outro ramo familiar (não citado na árvore genealógica acima). Essa estrutura durou 10 anos.

Após esse período, seguindo o ideal de profissionalização, com a ajuda de uma empresa de consultoria, foi definida uma nova estrutura organizacional, como se vê na figura 15. Nessa nova estrutura, criou-se o conselho de administração e os cargos de CEO e 4 diretorias.

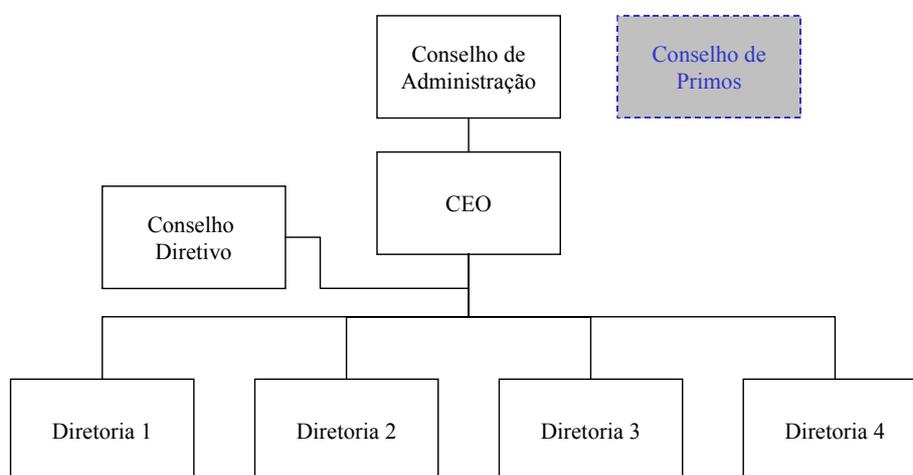


Figura 15 - Organograma da PECBRAS

Fonte: Elaborada pela autora da dissertação.

O conselho de administração tem sete cadeiras, sendo que os fundadores ocupam o lugar de presidente e vice-presidente. Um filho de cada um deles ocupa uma cadeira, os quais não atuam na gestão da empresa. Outros três conselheiros são independentes, executivos e proprietários de três grandes empresas regionais (também familiares) preenchem os lugares restantes.

O cargo de CEO ainda aguarda uma definição. Até 2002, o GENRO 2 do FUNDADOR 2 atuou como CEO da empresa. Ele tinha grande conhecimento da área comercial e, segundo o entrevistado, foi uma escolha acertada. Entretanto, começaram a surgir conflitos fortes entre genro e sogro, relacionados à duplicidade de comando, e o genro abandonou a empresa.

Busca-se agora para esse cargo um profissional não familiar, seguindo o ideal de profissionalização dos fundadores e familiares. Sua contratação se dará por meio de um contrato de quatro anos com possibilidade de renovação. Este deverá prestar contas à família via conselho de administração.

Uma vez por semana, há uma reunião do conselho diretivo, o qual reúne diretores e posteriormente, o CEO. Das quatro diretorias existentes, duas são ocupadas pelos FILHOS 1 (o sr. Marco) e 6. Existe ainda um conselho de primos, o qual visa reunir os integrantes da segunda e terceira gerações em discussões acerca do negócio.

Entretanto, mesmo nessa nova estrutura definida em conjunto com os fundadores, o afastamento da gestão não se dá de forma tranqüila. Segundo o entrevistado, “eles falam que saem, mas têm recaída”. Esses senhores são extremamente ativos e não pensam em se aposentar.

A empresa sempre foi orientada ao mercado e, desde o início de suas operações, já vendia para todo o Brasil. Atualmente, 65% do seu faturamento é originário de exportações para mais de 60 países.

Sobre a formação e percurso profissional do sr. Marcos, ele não escolheu seus dois cursos (engenharia civil e administração de empresas) para trabalhar na empresa de seus familiares. Entretanto, após formado, foi convidado a atuar na área comercial, na qual passou 18 anos. Com a primeira reestruturação da empresa, passou a diretor comercial e, com a segunda, se tornou diretor administrativo-financeiro.

Sua participação na empresa foi gradual e se iniciou desde criança, quando fazia trabalhos esporádicos e simples, como por exemplo “fechar caixinha”. Posteriormente, mas, antes da faculdade, realizou um estágio em uma distribuidora do grupo. Depois, formou-se em desenho técnico e foi atuar como desenhista industrial. Nessa época, aos 20 anos, teve sua carteira assinada pela empresa, o que dura até os dias de hoje.

Depois desse período, inseriu-se na área comercial, em que passou 18 anos – primeiro gerente, depois diretor comercial. Ele considera que uma dedicação tão longa a uma mesma área prejudicou sua formação para atuar hoje como CEO. Admite que deveria ter participado também da área de produção, mas nunca o fez porque nunca aprendeu a gostar dessa área. Em 1991, assumiu a diretoria administrativo-financeira.

Em geral, esteve preparado para as responsabilidades em que atuava. Entretanto, considera que isso não aconteceu no caso da gerência comercial. Foi aprendendo o que fazer durante o trabalho. Para chegar ao cargo de diretor, não havia novas demandas, mas apenas um novo cargo. Portanto, ele continuaria executando as mesmas tarefas e não enfrentou dificuldades.

Na segunda reestruturação, ainda não estava preparado para assumir o cargo de diretor administrativo-financeiro, mas o encarou como um desafio e aprendeu no próprio cargo a exercê-lo. Com a saída do GENRO 1 do cargo de CEO, surgiu a oportunidade de o sr. Marcos preencher essa vaga.

O FUNDADOR 1 encorajava o filho a assumir a função, enquanto o FUNDADOR 2 enxergava essa hipótese com restrições. Entretanto, o Sr. Marcos tomou uma iniciativa racional e participativa exemplar: demandou ao gerente de Recursos Humanos – RH – uma avaliação junto aos demais gerentes para julgar a sua entrada no cargo principal na empresa. A resposta dos gerentes foi negativa, e ele nunca tentou e nem tem hoje a ambição de se tornar CEO.

Ao ser questionado se se sentia incomodado com aquela opinião vinda dos profissionais, respondeu que não, e que, na verdade, esperava que essa fosse a resposta dos gerentes e que estranharia se fosse o contrário.

As competências que ele considera que lhe faltam para assumir aquela posição são principalmente ligadas ao fato de ele não conhecer a empresa a fundo, tendo sacrificado alguns períodos que deveria ter passado por outras áreas. Isso se deveu ao fato de que ele mesmo, seu pai e tio não planejaram a carreira de um sucessor familiar para o cargo principal na empresa. Além disso, ele não apresenta traços de empreendedorismo tão marcantes quanto os do pai e tio.

Entretanto, deve-se admitir que foi um ato de racionalidade e inteligência buscar a opinião dos demais gerentes e encarar isso de uma maneira adulta e madura, reconhecendo que seria um erro assumir o cargo máximo da empresa, mesmo com o apoio do pai.

Esse tipo de comportamento e compreensão parece estar relacionado aos cursos e consultorias dos quais participou acerca das empresas familiares. Frequentou cursos de empreendedorismo do Babson College nos Estados Unidos e contratou consultorias específicas para empresas familiares.

Mas ele admite que suas decisões são impactadas pelo pai e tio em função de eles estarem muito ligados à operação. Além disso, concorda que as funções que assumiu se deviam, principalmente pelo fato de ser um familiar. Por exemplo, quando interrompia sua atuação e voltava posteriormente à empresa, sabia que isso só se dava pelo fato de ser um familiar. O paternalismo familiar ainda é demonstrado. Seu pai sempre deixou claro ao filho “*se estiver difícil e quiser sair, pode sair*”. Essa posição denota a proteção dos interesses pessoais.

PONTOS ESPECIAIS NA PECBRAS S.A.

- Preocupação com as empresas dos herdeiros. Ou seja, empresas cujos proprietários sejam também relacionado à PECBRAS.
- Papel do consultor – fundamental: não conseguiriam passar pelo processo sem a ajuda de um externo para credibilidade.
- Irmão comprovou falta de preparo para atuar na empresa e em outro pequeno negócio. Mesmo assim, foi alocado no conselho de administração.
- Atuação do sucessores em função do caráter familiar.
- Paternalismo do fundador.

- Falta de avaliação do quadro diretor. Nesse ano, foi introduzida a avaliação 360 graus pelo RH da empresa, mas essa área não tem força para recomendar a demissão ou outros critérios de punição para os diretores. Mas, segundo o entrevistado, isso não faz diferença, pois no dia-a-dia se vêem os problemas dos diretores e gestores e existem ações de consequência em caso de resultados insatisfatórios.
-

A FININPORT é uma grande instituição financeira portuguesa fundada no final do século XIX. Atualmente, a empresa faz parte de um grupo familiar que possui também um braço não financeiro, o qual tem atuação nas áreas de agropecuária, imobiliária e hotelaria.

De posse de uma família desde a fundação, a FININPORT foi nacionalizada em 1975, em função do contexto político-econômico nacional, e a família foi impedida de exercer essa atividade em Portugal tendo tentado refazer seus negócios em outros países, tais como o Brasil. Após os meados da década de 1980, com a reabertura das atividades para a iniciativa privada, o controle foi readquirido por uma parte do mesmo grupo familiar.

Essa reaquisição só foi possível devido à colaboração de uma das esposas dos antigos proprietários (a ESPOSA 1), cuja família tinha posses fora de Portugal e conseguiu mantê-las na época da nacionalização. A família fundadora da empresa havia perdido grande parte de seus bens e não poderia comprá-la sem o financiamento facilitado por essa familiar não-consangüínea, cuja família se tornaria também acionista do negócio. A recompra da empresa e sua alavancagem por parte da família e de alguns poucos sócios demonstra o conhecimento que o grupo tinha e manteve naquele ramo de atuação.

Sobre a estrutura de propriedade, em 1920, a empresa se tornou uma S.A. Hoje, existe uma *holding* familiar que detém a maioria do capital votante de uma segunda companhia e é essa que tem o controle da FININPORT. São dois os motivos dessa estruturação: a manutenção do controle dentro do grupo familiar e a alavancagem financeira: “a estrutura piramidal existe para garantir o controle lá em cima para, depois, o controle para baixo e para conseguimos ter *leverage*, ter alavancagem. Porque, tudo isso, é preciso de muito dinheiro quando temos que reinvestir em baixo. Eu, para pôr cá dinheiro, se em baixo é \$ 100, se calhar só preciso pôr \$ 2 cá em cima. Quando chega lá acima, nós não vemos rendimento,

todo rendimento é reinvestido no próprio negócio, que está sempre a precisar de mais capital, o negócio está a crescer”

A governança corporativa do grupo conta com práticas exigidas pelo mercado, o que é fundamental para a negociação de suas ações em bolsa. Uma grande empresa de consultoria mundial foi contratada para formatá-la, inclusive no que tange às questões de família. Hoje, há um conselho de família e um protocolo familiar, o qual prevê a separação total da propriedade e da gestão da empresa.

Há, ainda, um acordo parassocial, o qual não é divulgado para não comprometer os interesses daqueles que o assinam. Entretanto, o sucessor entrevistado salienta que nele constam questões básicas que visam a manutenção do controle na família, tais como negociações de ações dos familiares só são permitidas se realizadas dentro do próprio grupo familiar. Enfim: “o b-a-bá de uma empresa tendo como objetivo garantir o controle”

A separação entre propriedade e gestão permeia todo o discurso do entrevistado: “as pessoas acham que são muito ricas; realmente tenho banco, tenho prédios, agora, todos nós vivemos do nosso trabalho. Temos patrimônio, mas só no dia que vendermos o patrimônio é que ele se tornará líquido, pois toda riqueza que gera nós reinvestimos no negócio... A empresa familiar, o grupo, recolhe dividendos, mas depois reinvestimos porque é preciso capitalizar as empresas, nós também temos dívidas.... isso é tudo uma escada. Se nos tivéssemos diretamente as ações, não teríamos dinheiro (para capitalizar a empresa)”.

Ainda, ele assume a possibilidade de crises familiares futuras, as quais são causadas pelo crescimento da família e aguçadas pelo fato de não haver distribuição de dividendos nas *holdings* familiares: “Tem patrimônio, mas não temos dinheiro para comprar o patrimônio. Quanto é que isso vale? É discutível, pois é um ativo com pouca liquidez e só tem valor se todo o controle é vendido... Há quatro anos, contrataram, criaram regras – demorou tempo,

custou muito, é um processo difícil, mas foi importante, mas para nós é importante pois temos uma visão de que tem que haver uma dinâmica dentro dos ramos familiares. Porque hoje a estrutura de acionistas pode mudar. Tenho que dar rendimento àqueles que não trabalham ou não têm boa capacidade empresarial tem que haver alguma liquidez. Não lhes serve nada ter um ativo que não é líquido e que não ganha rendimento. É um bocado difícil gerar isso... esse equilíbrio não é fácil de gerir, mas estamos criando mecanismos para criar liquidez e rendimentos. Agora, o que é difícil é o que vou te explicar: nós achamos que as ações valem \$100, imagine, mas como não têm liquidez e o único comprador que fizemos no acordo sou eu (o próprio grupo familiar), e isso é uma visão de controle que só tem valor se eu vender, e isso nem sequer tem rendimento, então, o valor patrimonial, se calhar, era \$ 100, mas eu, para comprar essa ação, como eu sequer vou ter rendimentos para pagar, só estou disposto a pagar \$ 50. Isso é difícil explicar.”

A fala acima demonstra certa impotência dos demais acionistas em gerir o seu patrimônio. É algo herdado, que tem um valor de mercado. Mas, em função dos arranjos e acordos para a manutenção do controle, muitos herdeiros não podem tirar proveito de seus bens e direitos. Sobre isso, pode-se questionar até que ponto as pessoas que assinaram o protocolo de família entendiam como aquilo impactaria os seus direitos. Nesse caso, nota-se a importância de uma consultoria de renome mundial para conduzir o processo de estruturação e acordos relativos à propriedade.

O entrevistado diz que não há brigas familiares em função dessa falta de rendimentos para os diversos familiares. Entretanto, admite que há conflito de interesses e tentam minimizar a situação para evitar que problemas se agravem. Por exemplo, o grupo empresarial chegou a comprar bens imóveis dos familiares para propiciar rendimentos. Em um imóvel específico, os membros que o venderam querem continuar a frequentá-lo para o seu lazer, desconsiderando os interesses do grupo de acionistas externos. Nesses casos, tentam utilizar

bom senso e regras muito transparentes. Uma das maneiras é alocar pessoas externas à família para controlarem os projetos que sofrem com esse tipo de problema.

A abertura de capital é vista como uma vantagem para o negócio, mesmo que possa impactar o controle familiar futuramente. Segundo o entrevistado, ela “puxa para cima” a gestão, uma vez que é obrigada a utilizar práticas de mercado e ainda abre oportunidades de novos negócios.

O nome da família é visto como uma forte vantagem estratégica: “O próprio nome só vale por ser ligado a uma família e que essa marca representa. Isso começa na figura do fundador: filantrópico... e isso, mantemos e cultivamos porque nós temos consciência de que, se não mantivermos esses valores, nosso patrimônio vale menos, porque a marca vale isso”.

Mas o sr. Nuno admite que os próprios familiares não consideram hoje a FININPORT como uma empresa familiar. Entretanto, reconhecem que os *stakeholders* o fazem e é esse o motivo dessa vantagem: “A família, por ter consciência de que os *stakeholders* pensam que é empresa familiar, aproveita isso para desenvolver os valores da família e usar isso para competir”. O fato de membros familiares se apresentarem perante os clientes é um diferencial: “Eles dizem: ‘no final do dia há alguém que dá a cara; nos momentos bons e maus’”. Mas, assume que há lealdade e união familiar e que resolvem problemas em casa para a partir daí darem “uma cara só”. Além disso, o presidente da empresa é enxergado pelos demais familiares como um protetor da família, tendo que “socorrer as tias”. Ou seja, as relações de trabalho fogem às fronteiras da empresa e as relações familiares, às fronteiras da família.

Uma outra vantagem do aspecto familiar é o fato de funcionários e familiares visualizarem um ideal de continuidade no longo prazo, o que os motiva especialmente por verificarem que há jovens sucessores familiares com competências suficientes para gerir a empresa.

Mas o entrevistado acredita que, por se tratar de uma empresa familiar, o valor das ações tem um desconto ao mesmo tempo em que as chances de outro investidor assumir o controle são menores: “é difícil ser opável²⁴”. Entretanto, pode-se questionar se essa é uma característica devido à família ou devido a um grupo forte de controle, o qual também pode surgir em empresas do tipo não familiar.

Ao ser questionado sobre a possibilidade de a família vender a empresa, diz que não faz parte dos seus objetivos, mas admite que ela não tem mais capacidade de manter essa proporção da propriedade, pois não dispõe de tantos recursos quanto a empresa necessita para seguir sua trajetória de crescimento²⁵.

A preocupação com os recursos humanos é forte, especialmente no braço financeiro: “Temos consciência de que se não conseguirmos profissionalizar, não conseguimos atrair melhores recursos humanos e não conseguimos competir. Para atrair, tem que dar mesmas condições de carreira e dizer que no final do dia o que interessa é competência e não o nome. Prova disso é que temos hoje funcionários de primeira linha; conseguimos contratar e atrair pessoas muito competentes porque eles acreditam que a propriedade é separada do *management*”. Inclusive, formalmente, já está previsto que o presidente atual será substituído por um presidente não familiar.

Mesmo com esse discurso de RH pautado pela lógica econômica, admite que a empresa é muito complacente com a maioria dos seus funcionários: “aceitamos a culpa para nós e não põem a culpa em terceiros”. Mas o sr. Cláudio não é a favor dessa posição: “somos quase incapazes de despedir alguém. Eu não tenho essa visão. Tenho visão mais pragmática”.

²⁴ OPA = Oferta Pública de Ações

²⁵ Esse caso possa ser interpretado como um caso de *desfamiliarização natural* de uma empresa. Ele não ocorre pelo fracasso da família, mas, ao contrário, por uma prova de competência familiar na gestão desse negócio. Assim, pode-se concluir que, quando alguns autores criticam a empresa familiar, desconsideram que elas podem ser a base para grandes empresas futuras de capital pulverizado, conforme será melhor discutido no capítulo de conclusões.

Além disso, há a prática de se aceitar familiares sem competência suficiente no braço não financeiro do grupo. Segundo ele, essas pessoas são “encostadas”: têm escritório, secretária, mas não atuam em questões de grande importância. Até hoje não houve um caso de demissão de familiares por falta de competência dos mesmos, apenas “encostamentos”.

Entretanto, entende que, atualmente, a cultura é de valorização da postura assertiva e da busca de competências e não se importa se o profissional é arrogante ou modesto. O que conta é a sua competência. Afinal, a empresa pretende estar na condição de *fast mover*, ou seja, precisa criar suas vantagens competitivas e, para tanto, a velocidade de inovação – a qual depende das competências individuais e organizacionais – é muito importante.

Apenas sete familiares atuam no braço financeiro do grupo familiar (a FININPORT). Trata-se de uma pessoa da terceira geração e seis da quarta-geração – a qual no total tem 49 primos. Dentre esses seis, estão o sr. Cláudio e seus dois irmãos homens e ainda um marido de uma prima cuja família já saiu da estrutura de propriedade.

Ou seja, mesmo com a impressão das pessoas que estão de fora da empresa de que muitos familiares lá atuam, a maior parte deles não trabalha no grupo, principalmente na área financeira. Entretanto, o entrevistado admite que existe uma política de disponibilização de empregos para todos os familiares, contanto que tenham experiência e competências mínimas. Isso se dá especialmente no braço não financeiro do grupo, no qual não há tanta exposição e menos competências são exigidas. Enfim, há familiares que atuam nas empresas, mas em cargos menos significativos. As regras para essas questões estão descritas no Protocolo Familiar. Ele ainda complementa: “nós garantimos emprego para toda a gente, mas não garantimos carreira”.

Aqueles parentes que trabalham na empresa são admirados pelos demais. Ao mesmo tempo, são responsabilizados por coisas irrelevantes, as quais incomodam o entrevistado e

demonstram a interferência da família no dia-a-dia dos gestores: “É muito difícil lidar com família muito grande... eu não tenho paciência com minhas tias que pedem coisas chatas. Meu irmão mais velho já tem essa paciência... pedem bilhetes não sei pra que... coisas chatas, sem valor... mas, a minha família tem orgulho de que alguns estejam cá, porque as pessoas de fora da família quando contactam familiares falam bem de nós”.

Além disso, muitos dos familiares têm seus negócios próprios, os quais são facilitados pelo fato de pertencerem a uma família proprietária de uma instituição financeira. Isso pode demonstrar uma rede de interesses e vantagens tecida em torno da empresa familiar.

A família é bastante unida com fortes valores católicos e tradicionalistas, na qual as mulheres das gerações passadas eram destinadas a funções do lar e, por isso, não participaram da história da empresa.

A união foi potencializada pela existência de casas de campo onde eles se encontravam. Desde criança, a convivência familiar é muito forte. Conforme o entrevistado, seus melhores amigos são seus primos, e os valores familiares estão muito presentes. Há uma noção de respeito às questões familiares, as quais, para ele, devem ser tratadas em casa.

Entretanto, o braço familiar do sucessor entrevistado é mais unido que os demais. Essa união pode ajudar a criar os bons reflexos nas ações de propriedade. Há uma *holding* familiar exclusiva para o grupo que reúne seus irmãos, e questões sobre a empresa e o patrimônio são discutidas formalmente. Independentemente das questões de amizade e da crença de que isso ajuda o grupo, existe um ideal de formalidade, o qual é fortalecido em função do tamanho da família: “Mas, agora que já somos muitos é preciso fazer protocolo para pôr regras”.

Até mesmo porque alguns assuntos potenciais causadores de conflitos, mesmo aqueles que não podem ser formalizados, têm que ser discutidos por questões políticas: “Porque são

poucos os que trabalham da família, não há rendimento para família. Existe um patrimônio, valor que só vai ser palpável no dia em que nós vendermos. E como nosso objetivo não é vender... Precisamos cada vez mais de capital externo para continuar a fomentar e criar essa riqueza e para isso foi preciso implementar regras de transparência”. E complementa: “o que precisamos mesmo era de rendimentos”.

Sobre a formação e atuação profissional do sr. Cláudio, ele não participou desde criança da empresa, como os sucessores dos demais casos analisados. Seu pai era o único dentre vários filhos que jamais havia atuado na FININPORT, tendo sempre trabalhado no setor de agricultura. Entretanto, ele sempre desejou que seus filhos atuassem nela.

Assim, o sr. Cláudio não foi beneficiado pela transferência de conhecimentos explícitos e tácitos quando jovem a partir do seu pai. Entretanto, a proximidade com os tios e primos pode tê-la propiciado, mesmo que de forma reduzida.

Desde seu nascimento, não havia passado pelas épocas áureas de riqueza da família, como havia sido com a maioria de seus primos: “na década de 60, meus primos tiveram uma vida rica, luxo, todos eles... Eu já apanhei uma geração em que as bananas eram para minha irmã mais nova, manteiga era só para mãe e pai. Nunca nos faltou nada, mas não foi uma vida de excessos. Outros primos mais velhos, se calhar, não dão tanto valor às coisas. Eu hoje vivo vida melhor, mas melhor em função dos meus rendimentos. Meu pai deixou muitos patrimônios, mas não deixou liquidez.”

Essa argumentação pode ser levada à discussão do “Dilema do Samaritano”²⁶, uma vez que a oferta de muitos bens materiais aos primos pode ter sido revertida na falta do

²⁶ O Dilema do Samaritano foi descrito por Buchanan em 1975 e é definido por Bruce e Waldman (1988) da seguinte forma: considerando uma situação na qual uma pessoa altruísta transfere seus recursos para um receptor, caso o segundo saiba que receberá aqueles recursos, tomará decisões que aumentam a probabilidade de ele empobrecer.

desenvolvimento de suas competências e da disposição para o trabalho. O sr. Cláudio e seus dois irmãos, não tendo sido personagens de um “dilema do samaritano” são aqueles que hoje trabalham na empresa em posições estratégicas, com competência comprovada, mesmo que seu pai nunca tivesse lá atuado (fato que surpreende toda a família).

Foi atleta durante anos – era essa a sua principal atividade, sobrepondo-se inclusive aos estudos universitários – e era o patrocínio das empresas (a empresa da família não o patrocinava) à sua atividade esportiva que o sustentou até os 21 anos. Desde os 15 anos, não dependia financeiramente do pai. Ao perder o patrocínio e deixar sua atividade esportiva, passou a trabalhar na segurança de eventos, bares e em restaurantes para manter sua independência financeira enquanto terminava sua faculdade.

Essa atitude perante o pai era uma opção própria. Sabia que, se pedisse, ele o sustentaria, mas não queria ser dependente. Vivia em uma casa confortável, era o filho mais novo: “sempre tive muita autonomia não seria aos 22 anos que eu ia passar a pedir uma mesada”.

Sua carreira profissional já se iniciou em instituições financeiras. No 4º. ano da faculdade, realizou estágio em um banco no qual seu cunhado trabalhava e o informou da vaga. Lá ficou durante seis meses, trabalhando na área de investimentos. Após esse período, no 5º. ano, poderia ter sido contratado. Entretanto, seu sobrenome era um problema sério a ser enfrentado. As instituições sabiam de que família ele fazia parte e entendiam que seria um investimento perdido, pois ele logo migraria para a empresa familiar: “com meu nome não conseguia arranjar trabalho em lado nenhum... me diziam: ‘Desculpe, mas o sr. vem pra cá 2 anos, durante 2 anos nós vamos investir, e depois o sr. vai-se embora’... acabou por ser mais prejudicial do que benéfico, na maior parte das vezes [o sobrenome]. As pessoas acham que:

ou é um menino rico incompetente – não faz nenhum – ou então até é uma pessoa capaz que você vai investir mas, estamos a formar uma pessoa durante dois anos pra depois mudar”

Ao sair da faculdade, tinha uma proposta para trabalhar na área de investimentos do banco da família, outra para uma empresa distribuidora nacional e outra para empresa na área de telecomunicações. Como seu foco era em finanças, optou pela primeira oportunidade, sem enfrentar qualquer pressão de parentes, trabalhando no banco da família por dois anos.

Após esse período, foi aos EUA para cursar o mestrado e, ao retornar a Portugal, tinha propostas interessantes de grandes instituições financeiras e consultorias. Optou pela última e foi trabalhar em uma grande consultoria internacional: queria ter alternativas para sua carreira. Entretanto, em função do excesso de viagens, decidiu deixar esse trabalho para ter mais tempo para conviver com a família e se rendeu às pressões de seus irmãos e um primo, entrando na empresa familiar, dessa vez com uma proposta salarial mais atrativa.

Trabalhou em três áreas distintas. No início, enfrentou dificuldades para ganhar seu espaço, mesmo tendo demonstrado sua competência em projetos de grande dificuldade, nos quais outras pessoas haviam fracassado. O principal problema era o seu estilo assertivo e direto: “Logo quando cheguei, me deram empresas [contas] muito grandes e difíceis... ninguém acreditava e ganhei respeito de toda a gente. Eu sou muito transparente. Digo que é bom, mas digo que é mal; e digo à frente de toda a gente. Esse meu jeito de trabalhar com as pessoas trouxe problemas. Vieram me dizer: o sr. chegou, não é assim que nos trabalhamos... mas eu disse ‘desculpe lá, mas quando me contrataram foi para eu ter com essas responsabilidades portanto a minha forma de trabalhar é assim’... as pessoas que cá estavam, estavam a tentar me encostar um bocadinho... mas eu, derivado de minha formação de atleta, sou uma pessoa que não desiste; não costumo atirar a toalha ao chão. E então não desisti, as pessoas pensavam que eu fosse embora, mas fiquei. Mas pensei: ‘o que vim fazer aqui?’”.

Ele sentia que tinha que provar às pessoas que era capaz. E provar em dobro. Lembra-se de ouvir piadas de corredores com relação ao fato de ser acionista familiar. Entretanto, superou essa fase e conseguiu ajudar a levar sua área a uma posição de destaque na empresa. Anteriormente, ela era puxada para baixo em função da falta de competências individuais. Assim, ele não tem qualquer dúvida de que seu cargo e mérito não são devidos ao seu sobrenome, mas, sim, a sua competência.

Um fator a se notar é o seu potencial de promover inovações e mudanças, talvez em função da sua idade, refletido na seguinte afirmação: “odeio *status quo*, não aceito nada como um dado adquirido, pergunto tudo”. Em contrapartida, nota-se a orientação familiar anti-econômica da gestão anterior a sua: “Hoje, temos que prestar contas. Temos que ser transparentes e ganhar dinheiro. Não podemos ser flexíveis. Temos que melhorar todos os dias. Chegamos aqui, era um vazio de competências tinha que melhorar enquanto trabalhava e motivar pessoas. O antigo gestor era um senhor que havia passado toda a vida no banco, havia 48 anos, muitos valores, mas já não dava pra realidade de banco atual”.

Hoje, com pouco mais de 30 anos, ele acumula dois cargos estratégicos, além de ser acionista. É graduado em gestão de empresas com pós-graduação em finanças. Cursou um MBA nos Estados Unidos e, posteriormente, ainda realizou dois cursos no exterior: empreendedorismo nos EUA e curso executivo intensivo no INSEAD. Ainda tem um plano de cursar um doutorado em finanças em 2010, também nos EUA, pelo seu prazer pessoal, o que denota sua busca por conhecimentos.

Atualmente, seu superior é um diretor não familiar, o qual trata com indiferença o fato de o sr. Cláudio fazer parte da família controladora. Esse funcionário o qualifica como um excelente profissional e considera que foi uma grande vantagem terem conseguido levá-lo para a empresa.

Entretanto, segundo o Sr. Cláudio, seu salário sempre esteve defasado em função ao que o mercado lhe ofereceria. Em 2005, recebeu uma proposta de um banco internacional e com isso, pôde negociar um aumento. Segundo ele, há uma cultura de que os familiares devem dar o exemplo e por isso devem trabalhar mais e ganhar menos. Mas a remuneração dos familiares é discutida no Protocolo Familiar (o que contraria a idéia de separação propriedade-gestão). Ele não concorda com essa visão e constantemente traz esse questionamento nas reuniões, mas entende que o nome da família e da empresa é o mais importante.

Atualmente, não há pessoas da quinta geração familiar sendo preparadas para atuarem no banco. Entretanto, o entrevistado percebe que há competências já formadas e em formação. A nova geração é considerada por ele como bem formada, passando por boas escolas, trabalhando em empresas de primeira linha e ainda tem o facilitador de não ostentar um sobrenome que se remeta a uma família tão forte na economia portuguesa. A maior vantagem que visualiza para um familiar que trabalhe na empresa é que ao ganhar respeito pode atingir os níveis mais altos da organização e, além disso, ser valorizado por familiares.

Ele admite que gostaria que seus filhos o sucedessem na propriedade e na gestão da empresa e que se mantivesse na família a tradição de atuação nesse ramo. Entretanto, vê essa possibilidade distante em função do processo de redução de controle já visualizado e do grande número de familiares. Faz questão de transmitir aos seus filhos parte de seu legado, mas está certo de que as condições serão bem diferentes das que existem hoje “em termos de conteúdo e de condição acionária”. Crê ainda que pode haver uma reconcentração acionária futuramente.

PONTOS ESPECIAIS NA FININPORT S.A.

- Indicativo de um processo de *desfamiliarização* a partir da afirmação de que a família não conseguirá gerar tantas riquezas quanto o negócio exige.
- Estrutura piramidal de propriedade como forma de garantir o controle.
- A liquidez da riqueza familiar é reduzida em função da manutenção do controle familiar. Os familiares não podem tirar proveito de seus próprios bens da maneira que mais lhes agrada.
- Dilema do samaritano: o fato dos primos do sr. Cláudio receberem benefícios de seus antecessores pode estar relacionado à baixa capacitação dos mesmos.

2º CASO PORTUGUÊS – IND-PT S.A.

Indústria mecânica com 40 anos de existência, faturamento superior a €10 milhões e atuação da segunda geração de familiares

O SUCESSOR ENTREVISTADO: o sr. André (2ª geração)

O sr. André tem 45 anos, é economista e atua na IND-PT há aproximadamente 22 anos. Atualmente, é responsável pela parte industrial do grupo familiar, atuando como diretor e conselheiro de administração. Atualmente, ele está em fase de conclusão de um mestrado cujo tema de dissertação é sobre empresas familiares e, por isso, pode falar com propriedade sobre o assunto. Ele é casado com a filha mais velha do FUNDADOR da empresa e tem dois filhos, dos quais um já demonstra interesse em atuar na empresa. Trata-se do sucessor que provavelmente, no futuro, irá assumir o cargo e todas as funções do FUNDADOR.

Atualmente, ele já é o que mais concentra responsabilidades dentre todos os componentes da segunda geração e representa o FUNDADOR em caso de sua falta.

A empresa IND-PT é uma indústria mecânica fundada há mais de 40 anos. Seu fundador é muito presente no dia-a-dia da empresa e ocupa atualmente o cargo de presidente do conselho de administração. Ele iniciou suas atividades em nome individual na década de 1960. Dez anos depois, fundou a empresa-mãe do grupo empresarial que dirige atualmente e vinte anos após, o capital social da empresa foi alargado à participação dos filhos (e, por conseguinte, dos genros).

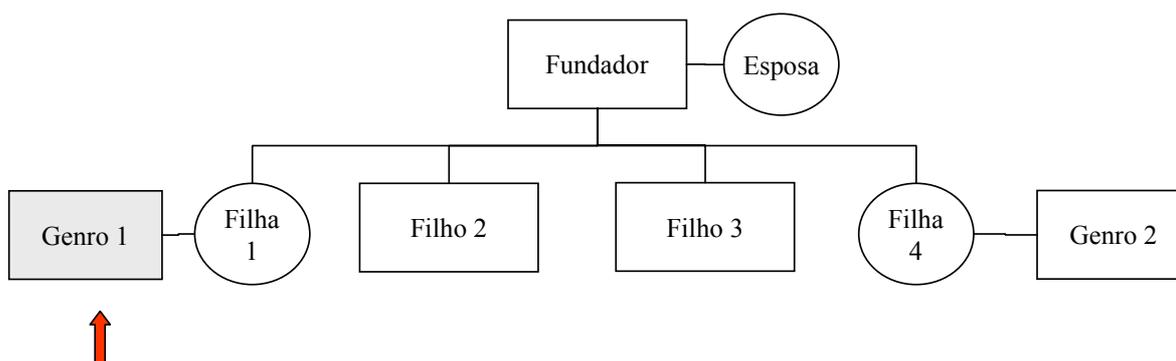


Figura 17 - Árvore genealógica resumida da família da IND-PT

Fonte: elaborada pela autora da dissertação.

Em 1993, a empresa-mãe passou de uma sociedade por cotas (limitada) a uma sociedade anônima. Ela teve sua estrutura reorganizada mediante a constituição de uma empresa *holding* de cúpula – a qual concentra todas os negócios do grupo – e uma *sub-holding* para controle de todas as empresas com atividade comercial relacionadas à IND-PT, como se vê na figura 18.

Em 1995, deu-se o início do processo de internacionalização comercial, por meio da inserção no mercado espanhol. Ocorreu a diversificação das atividades do grupo, iniciando participação no setor de turismo. Dois anos depois, a empresa começou produção e comercialização na África, aproveitando vantagens da lusofonia. Além disso, passava a atuar no setor de produção de maquinário para agricultura. Em 1999, principiou a exploração agropecuária na África.

Com a diversificação das empresas e a estruturação, os filhos e genros do fundador assumiram os cargos principais na estrutura de controle. A família faz parte do conselho de administração da *holding* e da sub-*holding*, mas cada empresa tem diretores gerais não-familiares.

A qualidade técnica sempre foi uma preocupação da empresa, inclusive nos seus negócios de diversificação. Certificações de qualidade e boas classificações em *ratings* de avaliação dos produtos têm sido obtidas no setor metal-mecânico e no de turismo.

Ainda, trata-se de uma organização com valores mais humanistas do que as demais empresas portuguesas entrevistadas. Segundo o entrevistado, esse fator se salienta especialmente se comparados a algumas grandes corporações que promovem *downsizing*, reengenharias e cortam quaisquer tipos de gastos. A empresa cuida da comunidade ao redor e mantém academia e ginásio esportivo para todos os funcionários, além de patrocinar atividades regionais como campeonatos de futebol e eventos folclóricos.

É ainda valorizada a contratação de familiares dos próprios funcionários, o que demonstra o tratamento humano que visa garantir melhores condições de trabalho para os funcionários e, ainda, o reconhecimento da comunidade em que a empresa se insere.

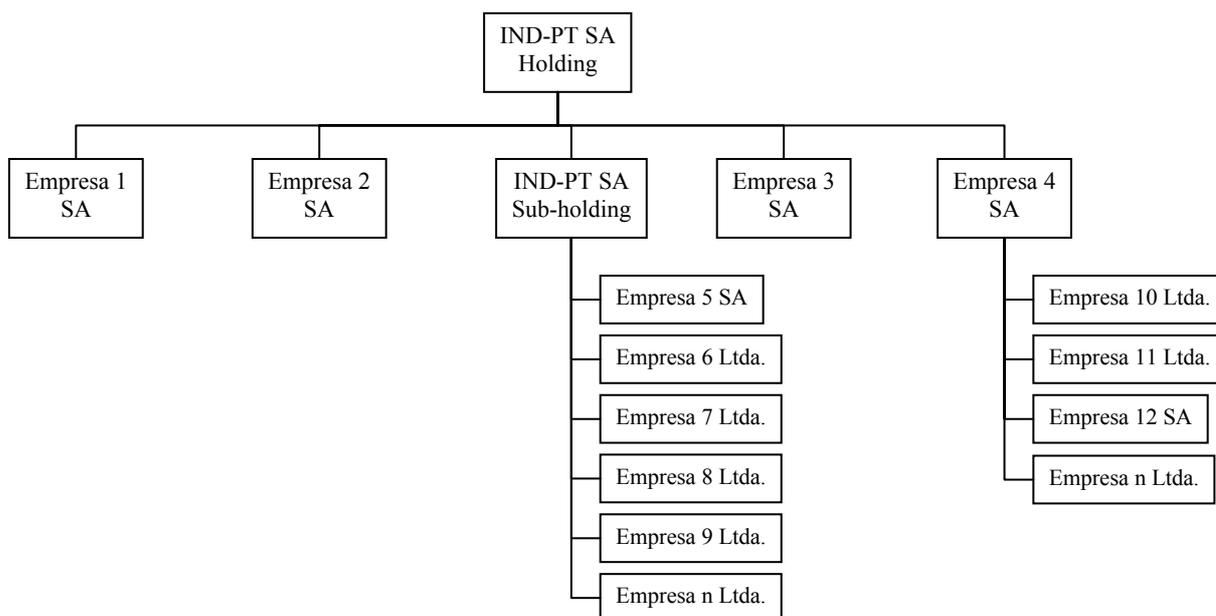


Figura 18 - Estrutura de propriedade da IND-PT e demais empresas do grupo

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Segundo o entrevistado, a estruturação em Sociedade Anônima – S.A. – permite a governabilidade e profissionalização, uma vez que, em teoria, propicia a separação entre propriedade e controle. Ela favorece a autonomia maior aos diretores gerais, funcionários externos à família. Entretanto, nota-se que a arquitetura atual protege a propriedade familiar, e o controle não é desvinculado da propriedade na prática.

Outra vantagem é o fato de ela servir como uma preparação para que a empresa passe a ter suas ações cotadas em bolsa futuramente, o que pode garantir maior velocidade de crescimento. Mas, atualmente, a preocupação em manter a família com a propriedade é bastante forte, como pode ser percebido por meio das palavras do FUNDADOR de que ela “nunca será cotada em bolsa enquanto ele estiver vivo”. Talvez, também, devido a isso, nenhum dos familiares expresse qualquer opinião acerca da venda da empresa.

A empresa é considerada pelo sr. André como profissionalizada, uma vez que todos os familiares são cobrados pelos resultados gerados. No entanto, os fatores pessoais tradicionais ainda são fortes e vão contra o profissionalismo: por exemplo, todos eles são remunerados igualmente, mesmo que alguns acumulem maiores responsabilidades ou gerem melhores resultados. As responsabilidades são dadas aos filhos e genros de acordo com suas capacidades e uns são reconhecidamente mais capazes que outros. Mas, segundo o entrevistado, as remunerações dos herdeiros são compatíveis com a realidade do mercado.

Com relação às competências dos herdeiros, o entrevistado cita uma desvantagem do fator familiar: ocasionalmente, o nível de competência do sucessor é limitador do crescimento, fazendo com que o nível de exigência tenha que ser reduzido. Além disso, essas insuficiências nas competências podem levar ao estabelecimento de relação menos profissional com os subordinados: relações de amizade que potencializam os problemas na medida em que eles perdem a capacidade de crítica quando há decisões incorretas.

A partir daí, conclui-se que a falta de competência do familiar que atua em cargos estratégicos é mais crítica por ter um efeito multiplicador se o mesmo não tem postura, conhecimento e não pode cobrar dos colaboradores uma competência que ele mesmo não domina.

O sr. André, reconhece que os demais sucessores podem passar por dificuldades perante os funcionários por poderem não apresentar níveis de competência desejados. Como é ele quem contrata os executivos principais da empresa, imagina que alguns deles possam não reconhecer bem a liderança dos demais familiares que lá atuam.

Na IND-PT, O FUNDADOR é o atual presidente do conselho de administração, mas ainda atua fortemente na gestão. Os familiares são como conselheiros e não há outros familiares em outros cargos. Também não existem profissionais não familiares exercendo

algum cargo nesse mesmo nível, ou seja, a família ocupa sozinha os lugares mais altos da administração.

O fator familiar é visto como positivo. Ele garante maior rapidez na capacidade de respostas, solidariedade, facilidade para atingir consensos e um maior empenho dos envolvidos. Entretanto, há um contraponto a essa realidade: para a atuação dos filhos como acionistas e conselheiros, o fator mais importante foi o pessoal. Apesar de afirmar que o fundador não daria funções a filhos se eles não tivessem competências para assumi-las, é o fator confiança o mais importante para essa decisão. O fundador se sente mais confortável tendo pessoas da família trabalhando junto a ele.

No trabalho, não há qualquer tipo de constrangimento entre sogro e genros, sogro e filhos ou entre cunhados. O fundador tem uma capacidade de evitar conflitos a partir da intuição e percepção das motivações de cada um. Ele trata a propriedade como “nossa” e nunca como “minha” e deseja que todos os familiares venham nela trabalhar.

A união da família é um fator marcante. Seus representantes almoçam todos os dias juntos (o que leva a crer que o conselho de administração tenha atividades que extrapolam o nível da estratégia). Ainda, no mínimo, uma vez a cada semana, promovem jantares e almoços em que todos os demais familiares estão presentes.

Nesses momentos, discutem questões familiares e empresariais. A união é fortalecida pelo papel que o FUNDADOR exerce, o que é explicado como uma capacidade nata para lidar com situações pessoais, tratando cada indivíduo de maneira diferenciada. Entretanto, o entrevistado não descarta a possibilidade de haver atritos pelo poder ou dinheiro na falta do fundador.

Apesar disso, não há qualquer planejamento para a continuidade da gestão após a saída do FUNDADOR. Atualmente, aos poucos, ele já procura reduzir suas responsabilidades, passando-as aos filhos e genros. Mas ainda atua fortemente junto àqueles que precisam mais de seu apoio e se mantém ligado às grandes decisões.

O fundador deseja e promove a tranquilidade financeira dos seus herdeiros por meio da empresa. Conforme palavras do entrevistado, seu pensamento se resume às palavras de que “você não precisam esperar que eu morra para poderem ficar ricos”. Ele é descrito como um homem muito empreendedor e generoso, que “veio de baixo” e que sempre procurou fazer os outros felizes.

A importância da cultura familiar e da disseminação de conhecimentos e valores é percebida quando se questiona a participação dos netos na empresa. Segundo o entrevistado, caso queiram participar da empresa, o pai transmitirá seus valores e práticas por meio do seu próprio exemplo e, não, por discursos, salientando a transmissão de conhecimentos tácitos.

Sobre o desenvolvimento e a formação profissional do sr. André, ele foi contratado ainda recém-formado pelo FUNDADOR para contribuir com seus conhecimentos técnicos de gestão e auxiliar na estruturação do crescimento da empresa. Mais tarde, ele conheceria a filha mais velha do fundador e, três anos depois, fazia parte da família.

Nos 30 anos de atuação na empresa, começou como técnico em economia e trouxe modernizações de gestão, as quais foram fundamentais para o sustento do crescimento e foi adquirindo posições gradualmente até chegar à posição atual de conselheiro.

Ele nunca enfrentou dificuldades na empresa em função de ser um familiar. Percebe que sua competência é reconhecida, até mesmo porque foi contratado antes de entrar para a

família e pôde demonstrar suas habilidades e conhecimentos em diversas ocasiões, tendo consciência de que ajudou a construir tudo o que a empresa tem hoje.

Atualmente, ele assume mais responsabilidades e tem maior carga de trabalho do que os seus cunhados, mas isso se dá em função das competências que ele tem e que fazem com que ele se destaque. Entretanto, todos eles recebem o mesmo salário, independentemente das funções assumidas. Esse fator não é um motivo de problemas para ele, pois, como dono da empresa e responsável pelo seu crescimento, é com isso que se preocupa: “[é assim] porque é assim, porque resulta das competências que eu tenho e que as outras pessoas não tem... se me sentisse prejudicado por isso, se calhar já não estava aqui. Porque, a partir do momento em que reuni condições para poder eventualmente desenvolver atividade por conta própria, teria dito ‘não to aqui agora a trabalhar para outros e vou me embora’... e não o fiz. Porque para mim o respeito que os trabalhadores merecem é muito grande. Porque se há alguma coisa que me sensibiliza é eu passar pelos colaboradores e ter o carinho deles, o respeito deles, a concentração deles, a estima deles e isso naturalmente que me dá responsabilidade acrescida.... É mais pela responsabilidade que eu próprio incorporo quando sinto que tenho 1.000 famílias que dependem de mim e que dependem do meu trabalho. É essa a responsabilidade que vejo e não tanto quanto ganho, quanto os outros ganha, quanto os outros fazem, quanto não fazem... Naturalmente, é fácil dizer isso quando sabemos que a família está bem, que as empresas estão bem e o problema financeiro, mais \$10 ou menos \$10 não é isso o que vai fazer felizes às pessoas e as pessoas sentem mais felizes contribuindo para o grupo... olhar para *stakeholders* e não tanto para detentores do capital”. Essa fala reforça o valor ao próprio trabalho muito mais que a remuneração.

Ele é reconhecido por um colaborador entrevistado como um bom e firme líder. Enquanto o fundador é reconhecido como um líder carismático, com alto tom de voz e

tendência a empolgar-se, o Sr. André é visto como aquele que “se ele diz ‘vamos por aqui que é melhor’, toda a gente vai”.

PONTOS DE DESTAQUE NO CASO DA IND-PT

- O efeito multiplicador da competência dos sucessores em cargos estratégicos: se os mesmos assumem funções estratégicas sem competências suficientes para tanto, o *gap* nesse nível será multiplicado até os níveis inferiores.
- A lógica familiar se sobrepondo à lógica empresarial: o sacrifício de algumas competências em função da confiança e o descompasso das remunerações.
- Mesmo ocupando cargos de conselheiros, os familiares se encontram muito próximos à gestão do dia-a-dia.

3º CASO PORTUGUÊS – ELETROPT S.A.

Indústria de eletrodomésticos com 95 anos de existência, faturamento superior a €10 milhões e atuação da quarta geração de familiares

SUCCESSOR ENTREVISTADO: o sr. Mário (3ª. geração)

O sucessor entrevistado tem 60 anos e é vice-presidente do conselho de administração da ELETROPT e diretor industrial. Ele é neto do fundador e tem duas filhas, as quais já atuam na empresa em cargos gerenciais. A árvore genealógica resumida da família é descrita na figura 19.

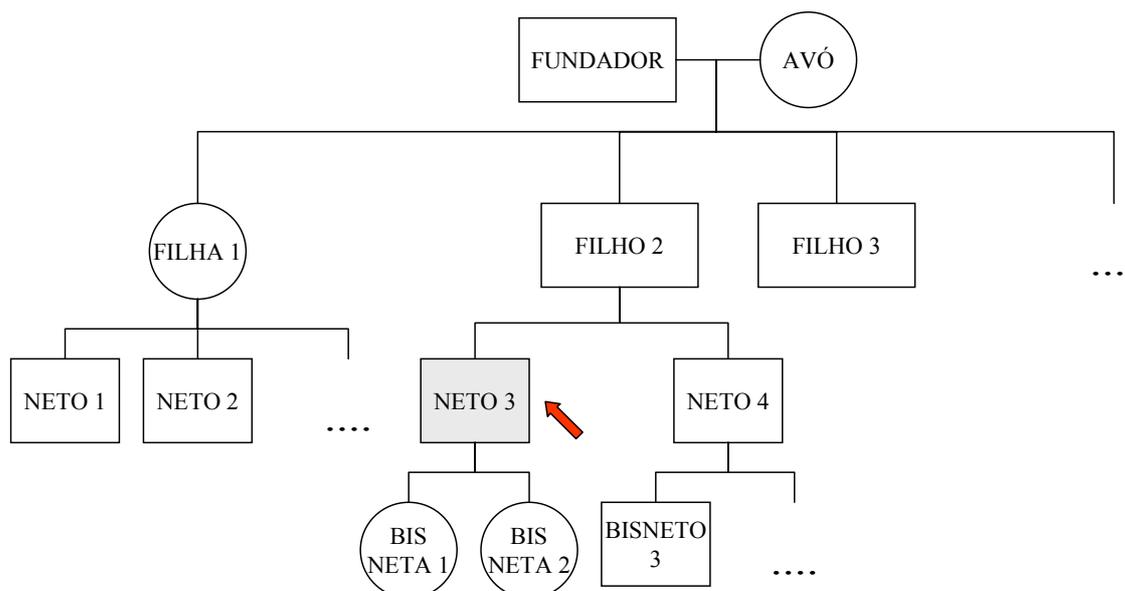


Figura 19 - Árvore genealógica da família da ELETROPT

Fonte: Elaborada pela autora da dissertação.

A ELETROPT é uma empresa de eletrodomésticos fundada no final da década de 1910, na qual já atuam hoje membros da quarta geração em cargos gerenciais. O FUNDADOR era um homem de origens simples, o qual estudou apenas até a primeira série, e aprendeu a fabricar componentes elétricos a partir do trabalho em uma empresa de bondes elétricos portuguesa. No início de sua vida empresarial, a indústria era instalada dentro de sua casa, envolvendo, assim, toda a família no negócio desde muito cedo.

O avô sempre foi centralizador tanto nas questões da empresa quanto da família. Era ele quem cuidava pessoalmente da educação e formação dos seus netos, mesmo sem aprovação dos filhos. Era, claramente, o líder. O NETO 3 entrevistado se refere a ele como “o homem da bengala”. Esse fato era potencializado por toda a família morar em uma mesma residência. Apesar de muito firme, em especial com os filhos, o avô protegia muito seus 10 netos, mas sempre valorizando o trabalho.

A cultura do avô é cultivada até os dias de hoje. Há, na entrada da empresa, seu busto em bronze e, na sala de reuniões, são guardados fotos e aparatos construídos por ele, os quais são considerados relíquias. Seus valores perante a empresa eram da forte busca de elevados padrões de qualidade. Ele desejava produzir os melhores eletrodomésticos, e prova disso é a existência atual de aparelhos fabricados por ele que duram por mais de 50 anos.

O apreço à tradição é importante para a empresa e para os familiares que a conduzem. Entretanto, parece haver uma mudança nos referenciais. O FILHO 2 salientava os valores do FUNDADOR como guia para o trabalho, fato que é forte até hoje: “meu avô ainda é o líder para nós”. Mas ele admite que seu irmão e quarta geração visualizam a referência do FILHO 2 para a condução dos trabalhos, talvez pelo fato de que foi a imagem que conheceram melhor.

O FUNDADOR geriu a empresa praticamente sozinho até a sua morte com 75 anos. Mesmo tendo formalmente entregue ao FILHO 2 o cargo de presidente da empresa, ele continuaria “mandando”, fato que era do conhecimento de todos.

Nota-se a preferência que o FUNDADOR tinha para trabalhar com seus netos e não com seus filhos. Desses FILHOS, apenas o FILHO 2 atuou na empresa, fato iniciado quando ficou adoentado e foi obrigado a deixar o emprego em uma fábrica de candeeiros, passando a trabalhar em casa. A importância dos familiares na empresa é justificada pelo entrevistado pelo fato de que em um período de sua história, não havia práticas de contabilidade exatas e era a responsabilidade dos familiares nos quais se confiavam que visava garantir a retidão do caixa.

Na época da revolução de 1974, o FUNDADOR, receoso de perder seu patrimônio, tentou protegê-lo por meio da distribuição de cotas da empresa aos seus filhos e funcionários. Assim, doou 1% das cotas a dois funcionários, 10% ao FILHO 2 e 10% aos filhos da FILHA 1. Os 78% restantes manteve em seu nome como “cota indivisível”, o que trouxe grandes

problemas após a sua morte: depois do inventário, quem comandava a empresa era a herança, ou seja, todos os FILHOS e NETOS juntos.

Nessa altura, os BISNETOS 1 e 2 se uniram aos dois funcionários e, tendo 12% das cotas, mais a parte proporcional na herança, começaram a mandar na empresa, mesmo sendo o FILHO 2 o presidente. Não satisfeito com aquela situação, o FILHO 2 traçou uma estratégia para assumir o controle: foi para o exterior atuar na assistência técnica para se distanciar. Aos poucos, foi comprando a parte dos outros FILHOS na herança. Além disso, orientou o NETO 3 a comprar a marca da empresa, o que foi conseguido uma vez que os demais não a valorizavam. Avaliou as contas da empresa e viu que a situação não era favorável, o que fez com que os demais familiares e até um funcionário vendessem suas cotas por um preço baixo.

Quando tinha reunido a maior parte das cotas e a marca, chamou os BISNETOS 1 e 2 e o funcionário acionista para propor que assumisse o controle efetivo da empresa, chegando até a ameaçar a construção de outra fábrica concorrente. Como a situação econômico-financeira da empresa não era favorável, todos aceitaram. Entretanto, o FILHO 2 manteve tanto seus primos como os funcionários trabalhando na empresa, o que, segundo o entrevistado, foi favorável à harmonia familiar.

Na verdade, quem apresentou maior restrição à nova situação foi o funcionário que possuía 1% da empresa, pois queria “mandar”. Mas depois a questão foi equalizada até mesmo porque o FILHO 2 propôs que todos tivessem a mesma retirada de lucros, independentemente da quantidade de cotas que possuíam. Passados alguns anos, foram definidos salários para aquelas que atuavam na gestão de maneira proporcional às suas atividades.

Hoje, os NETOS 3 e 4, detêm hoje 52 % das ações da companhia e são, respectivamente, vice-presidente e presidente. O funcionário acionista continua com 1% das

ações, os BISNETOS 1 e 2 juntos possuem 14,5%, sendo que um deles já sinaliza a venda da sua parte.

Já houve propostas para a compra da ELETROPT por um grupo de empresas portuguesas. Mas, segundo o entrevistado, “é sempre muito desagradável para uma família vender uma parte do capital a estranhos... principalmente, para o meu pai. Para nós não, porque nós temos uma mentalidade mais desenvolvida, mas para o meu pai, era mais difícil compreender uma sociedade”.

Mesmo assim, em 1996, foram vendidas 30% das ações a uma empresa de eletrodomésticos italiana. Essa operação é justificada na empresa não só pela busca de novos mercados para comercializar seus produtos, mas também de tecnologia e *design*. A sócia italiana é também uma empresa familiar que não interfere na gestão da ELETROPT. Segundo o Sr. Mário, o fato de as duas empresas terem cultura familiar ajuda a manter o equilíbrio da sociedade. Há indícios de que ele esteja correto ao fazer essa afirmação, uma vez que, segundo ele, a empresa italiana não questiona pontos críticos da gestão.

Em função da venda de 30% da empresa para a empresa italiana, foi criada uma *holding* que detém, além da ELETROPT, uma imobiliária e uma indústria de prestação de serviços técnicos (ambas, também *holdings*). Nota-se uma mistura entre as funções de presidente da empresa e de presidente do conselho, sendo que o NETO 4 é o presidente do conselho, mas é visto com presidente da empresa, até mesmo porque não há esse segundo cargo no organograma da gestão.

Atualmente, não há disputas pelo poder. Mesmo quando elas ocorreram, na época da reconcentração das cotas com o FILHO 2, foram de forma velada e sem atritos diretos. Ao contrário, há, até hoje, uma união familiar que é preservada: “eu nunca me zanguei com meu irmão nem meus primos” e até mesmo práticas de proteção ligadas a um alto nível de

autonomia: “o que nós fizéssemos na parte fabril, ninguém dizia, ninguém me falava... e quando estava mal, éramos acarinhados tentávamos encontrar uma solução”, indicando alto nível de paternalismo até os dias de hoje.

A valorização do fator familiar pelo entrevistado é expressa, por exemplo quando se discutem questões de crescimento, na medida em que “sempre que formos para fora, tem que ir alguém da família; porque se não for alguém de família, a empresa não vai vingar. Primeiro, os outros não ligam, os outros não vivem a empresa, os outros não sabem o que custou fazer essa empresa ou outra. Os outros só querem uma coisa: um carro, dinheiro e uma casa. Enquanto que a pessoa que está lá com um objetivo: de dar continuidade a empresa daqui; nós sempre com o objetivo de que a fábrica daqui nunca feche. Essa é a minha teoria”.

Sobre a formação e atuação profissional do sr. Mário, ela se iniciou aos 15 anos de idade, quando começou a trabalhar como estagiário em uma empresa de produtos eletrotécnicos. Aos 17 anos, ingressou na Força Aérea, onde aprendeu mecânica. Quatro anos depois, ao deixar a Força Aérea, retornou à empresa anterior, atuando como desenhista técnico. Durante o período na empresa de produtos eletrotécnicos, ele já estava ligado à ELETROPT, pois desenhava os eletrodomésticos da empresa do avô durante a noite.

Logo, apesar de seu envolvimento com a empresa desde criança, sua formação técnica foi realizada primeiramente fora da empresa, e sua competência foi posteriormente aproveitada na empresa do avô. Já a sua competência gerencial foi solidificada dentro da própria empresa gradualmente. Entretanto, foi com a prática da gestão e do negócio que desenvolveu as habilidades que utiliza hoje.

A convivência com o avô desde muito cedo teve grande importância na sua formação. Quando ele era criança, não havia riqueza em casa, mas também não lhe faltava comida. O avô não os remunerava pelo trabalho, mas, sim, dava uma mesada aos filhos. Sempre houve

grande mistura entre empresa e família, inclusive no caixa (hoje em dia, ele admite que isso não acontece mais). Segundo o sr. Mario, a entrada das gerações posteriores na empresa se deu de forma natural, uma vez que “tínhamos o vício da indústria”. Além disso, “como nascemos nisso, gostávamos de trabalhar aqui”.

O avô sempre foi muito rígido na disciplina dos netos. Por exemplo, o Sr. Mário não se esquece da noite de natal, na qual o avô o fez sair da mesa e ir consertar o fogão de um cliente. Seu pai também era rígido no que era relacionado ao trabalho, mas era mais carinhoso e preocupado com a família, o que significava uma diferença de caráter significativa entre os dois.

Com todo esse percurso de vida, o sr. Mário denota um senso de responsabilidade com a manutenção da empresa: “temos que dar continuidade à empresa pela parte familiar”. Para ele, é muito importante o fato de o nome da família dar o nome à empresa. E todas as gerações pensaram ou pensam assim.

Ele se considera realizado profissionalmente, mas, ao mesmo tempo, admite que sua real vocação é para o *design* e a criação; não tanto para a gestão. Segundo ele, “sou um pouco mais sonhador do que gestor”. Talvez por reconhecer isso, tenha fortalecido a figura do irmão mais novo como sucessor no cargo de presidência da empresa: “eu não tenho características de líder. Tenho características para mandar, mas se há um problema grave, eu assumo muito, eu sou um pouco exagerado e ele não. É frio, calculista, pensa como um gestor”. Ele tem consciência de que formou a liderança do irmão, na medida em que reforçava a ele suas qualidades para tanto e também às outras pessoas.

O fato de o irmão 10 anos mais jovem ter sido escolhido para a presidência pelo FILHO 2 não o perturbou. Segundo ele, isso se deveu ao fato de seu irmão iniciar seus trabalhos na empresa muito cedo (aos 19 anos) e ter atitude mais assertiva. Ele assume que o

pai dizia que seu irmão mais novo teria maior capacidade de liderança, enquanto o Sr. Mário seria um profissional mais voltado a conhecimentos técnicos.

Sobre a futura geração de gestores, as filhas do sr. Mário, BISNETAS 1 e 2, têm respectivamente 33 e 26 anos de idade. A mais velha é graduada em ciências da computação e trabalhou em uma grande empresa atacadista portuguesa antes de entrar na empresa da família para assumir o lugar do pai na área de produção. Entretanto, não se identificou com aquela função e migrou para a área de compras. A mais nova é graduada em dois cursos: contabilidade e direito. Ela já trabalhou em uma grande empresa de consultoria internacional e hoje atua na gestão financeira da empresa.

Enfim, ambas se capacitaram formalmente para atuarem nos cargos nos quais estão: em especial, a BISNETA 2, cujo curso de graduação e a atuação em consultoria estão diretamente ligada à sua função atual.

Entretanto, essa formação parece não ter sido suficiente para garantir uma boa atuação na empresa, segundo a visão de um funcionário entrevistado, o qual tem queixas significativas da atuação das mesmas, especialmente a BISNETA 2. Os funcionários ainda comentam de o excesso de benefícios que elas gozam: horários diferenciados, menor carga de trabalho, vantagens para cuidar do filho (sobre esse último benefício para a filha mais velha, o próprio sr. Mário admite que não conseguiu resistir, afinal trata-se de seu próprio neto). Segundo os colaboradores entrevistados, o problema é tão crítico que, caso elas assumam a gestão da empresa, há o risco de alguns funcionários se retirarem. Entretanto, o sr. Mário não tem essa visão sobre a atuação das filhas, elogiando-as constantemente durante a entrevista.

Ao discutir a futura liderança, ele considera que o destacamento do líder deve ocorrer de forma natural, independentemente da idade dos sucessores, mas o ideal é que isso ocorra enquanto os antecessores estiverem na gestão, para haver uma preparação acompanhada: “se

não definirmos logo quem é a pessoa indicada para assumir a liderança, podemos vir a ter problemas”. Para ele, o líder deve surgir e não ser escolhido.

Incomoda-lhe o fato de sua filha mais velha, apesar de ser reconhecida como a que tem maior capacidade de liderança na nova geração, não poder se tornar a presidente da empresa. Ele considera que ela já perdeu esse direito uma vez que teve um filho recentemente e deverá se dedicar a cuidar dele. Assim, um dos seus sobrinhos, filhos do atual presidente, se tornará o principal executivo da empresa. Não há conflitos quanto a isso.

PONTOS ESPECIAIS NA ELETROPT S.A.

- Resistência enfrentada pelas sucessoras por parte dos funcionários da empresa e falta de visão do pai sobre a atuação das mesmas.
- Sucessora impossibilitada de assumir a liderança uma vez que deverá cuidar dos seus filhos; o que denota o papel tradicional da mulher na sociedade portuguesa.
- Mudança no referencial de liderança. Apesar de a segunda geração valorizar a imagem do fundador, a terceira e quarta tendem a valorizar mais a geração imediatamente anterior, ou seja, a segunda-geração. Isso é justificado pelo fato da oportunidade de convivência com os líderes imediatamente anteriores. Genericamente, pode indicar como se pode comprometer os valores iniciais do fundador ao longo do tempo.

4º CASO PORTUGUÊS – VINOMASTER S.A.

Indústria vinícola com 60 anos de existência, faturamento superior a €60 milhões e atuação da terceira geração de familiares

SUCCESSOR ENTREVISTADO: o sr. Nuno (3ª geração)

O sucessor entrevistado, o sr. Nuno, tem 37 anos, é administrador de empresas e é neto do fundador da VINOMASTER, na qual trabalha há 11 anos. Atualmente, participa do conselho de administração da empresa, da comissão executiva (órgão intermediário ao conselho e à diretoria) e da diretoria de gestão e patrimônio da empresa. A árvore genealógica resumida da família se encontra na figura 20.

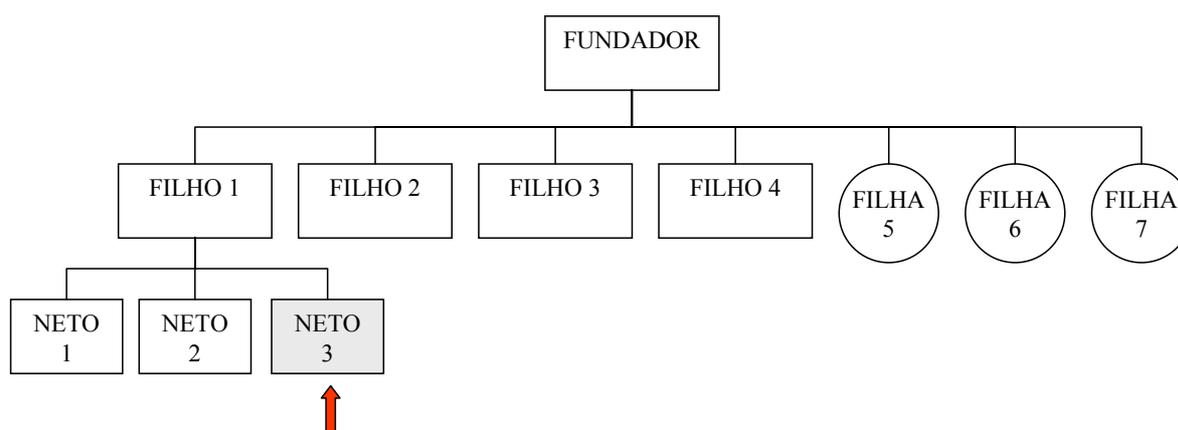


Figura 20 - Árvore genealógica resumida da família VINOMASTER

Fonte: elaborado pela autora da dissertação.

A VINOMASTER é uma empresa portuguesa fundada no início da década de 1940 por um grupo de 16 sócios. Tratava-se de uma sociedade limitada cujo percentual individual de cotas de cada sócio variava de cerca de 27 a 2%. Entretanto, foi um sócio minoritário o mais entusiasta deles e aqui denominado FUNDADOR. Com apenas cerca de 4% das ações,

ele, quem havia entrado no negócio pela influência de um irmão mais velho, assumiu a direção da empresa. Em 1952, o capital social da empresa já havia se alterado de forma que a família do FUNDADOR já detinha mais de 88% das cotas. Mas, mesmo assim, até 1963, seria um externo a família o presidente do conselho de administração.

Naquela época, o FUNDADOR criou o principal produto (até os dias de hoje) da empresa – um vinho de paladar e apresentação diferenciados. Ele era um empreendedor com muitas idéias e visão de internacionalização (processo que foi iniciado no Brasil). Já no final da mesma década, seu fundador corria os Estados Unidos fechando contratos de comercialização. A atuação internacional da empresa era marcada por parcerias com grandes distribuidores.

Na segunda metade da década de 1950, seus produtos se destacaram no mercado inglês. Nessa época, já ingressava na empresa o primogênito do fundador (FILHO 1) com apenas 22 anos de idade. Ele havia abandonado o curso de economia para se dedicar à empresa do pai, começando nos serviços mais simples, como lavar pisos. Depois, foi a França para estudar enologia, retornando em 1956, quando passaria a assumir a diretoria técnica da empresa. Trabalhava muito, era meticuloso e prático de maneira que o FUNDADOR o enxergava como seu sucessor, como de fato aconteceu.

Ele já visualizava que a empresa precisava mudar e por isso dava cada vez mais liberdade ao seu filho. A partir daí, a empresa começou a passar por transformações tanto na propriedade quanto na gestão.

A década de 1980 marcou uma revolução acionária da VINOMASTER. No início da década, as cotas da empresa já se dividiam entre 56 acionistas, em função do crescimento das famílias e de outras transações. Um grupo que reunia cerca de 52% das ações se dispôs a

vender suas partes e diversas empresas estrangeiras se interessaram, ameaçando seriamente o controle do FUNDADOR e de seus descendentes.

Entretanto, o grupo liderado pelo FUNDADOR, o qual presidia o conselho de administração, não se conformou com a idéia de perder o controle da empresa e chegou a pedir apoio governamental para impedir a venda a estrangeiros. O apoio foi concedido. O grupo do FUNDADOR se comprometeu então a comprar as ações pelo mesmo valor anteriormente proposto por uma empresa inglesa, mas pagando a prazo.

Foram “intensas e complexas negociações” de maneira que só no ano seguinte, conseguiram comprar as posições dos seus parentes. Foi criada uma *holding* composta por sete familiares e dois não familiares, a qual passaria a deter 50% do total de ações.

Em 1989, dois anos após a morte do FUNDADOR, seis dos seus filhos decidem vender suas ações ao FILHO 1, o qual passara a ter o controle da *holding* e seria, em breve, acompanhado de seus próprios filhos. O mais velho deles, o NETO 1, assumiu um assento no conselho de administração (da *holding*) em 1990: ele havia se formado havia 10 anos em administração de empresas em uma importante escola européia e havia ingressado na empresa naquela época mediante prestação de um concurso. Seu outro irmão, o NETO 2, também já havia começado a trabalhar na empresa havia três anos, quando se graduou.

Paralelamente às modificações acionárias, a empresa ainda enfrentava uma crise no mercado americano: seu principal produto (o qual dominava quase completamente as vendas em todo o mundo) havia perdido mercado, e essa crise exigiu o lançamento de novos produtos.

Uma consultoria internacional foi contratada para apoiar os estudos e promover uma reorganização interna e a redefinição da estratégia empresarial. Essas mudanças fizeram com

que: 1. os investimentos fossem diversificados; 2. se apostasse em novos vinhos e novas regiões; 3. fosse criada uma imagem de empresa voltada à qualidade; 4. modernização da organização, especialmente, a racionalização e qualificação de recursos.

Foi fundada então uma sociedade de investimentos (bancos e sociedades de risco), passou-se a se investir no setor imobiliário, eliminou-se a participação no setor de embalagens de vidro, fortaleceu participação em empresa do setor imobiliário, investiu-se no setor de serviços, setor de cervejas, e outras vinícolas foram constituídas.

Em uma década, a empresa havia sofrido fortes alterações, enfrentando a dificuldade de se desprender de seu produto emblemático e elaborando um portfólio completo (do vinho verde ao porto) o qual a faria se afirmar como uma empresa global no mundo dos vinhos.

Entretanto, em 1992, quando a empresa completava 50 anos, uma nova crise a afetava. O volume de vendas havia caído consideravelmente, traduzindo-se em resultados negativos. Somado a isso, ainda havia o alto endividamento resultante da estratégia de diversificação de investimentos nos anos anteriores. Em resposta, a empresa lançou um programa de redução de custos e reorganização e requalificação dos seus recursos, alienando as participações nos demais setores para se concentrar no seu *core-business*.

Concentrou os serviços em apenas uma de suas unidades, o que reduzia custos e liberava imóveis. Já no ano de 1993, os resultados voltavam a ser positivos. O FILHO 1, presidente da empresa, aproveitou essas ações, não só para responder à conjuntura, mas também para “arrumar a casa”, preparando-a para novos desafios.

Em 1995, a empresa alterou a estrutura de propriedade, organizando-se em um grupo liderado por uma *holding* e composto de três empresas independentes conforme visto na figura 21, o qual foi posteriormente reformado para conforme a figura 22. A estrutura em

holdings teve dois motivos, segundo o entrevistado: possibilitar o arranjo dos diversos tipos de negócios e impedir que acionistas tentassem adentrar à gestão da empresa sem que tivessem competências suficientes. Hoje, os netos detêm algumas ações da *holding*, entretanto, a maior parte continua de propriedade do FILHO 1.

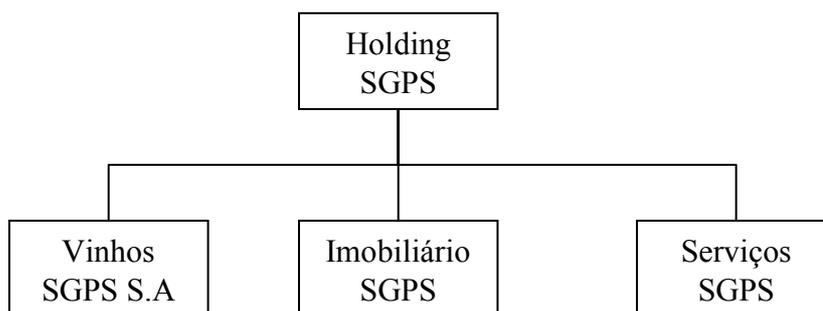


Figura 21 - Estrutura de propriedade das empresas da família da VINOMASTER em 1995²⁷

Fonte: adaptado do livro VINOMASTER.

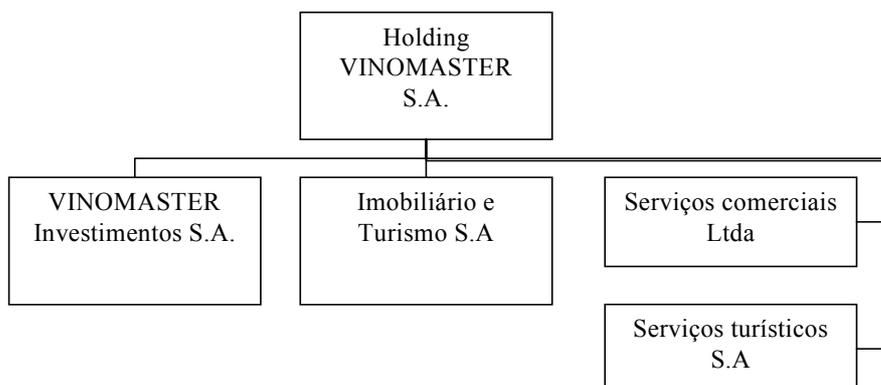


Figura 22 - Estrutura de propriedade atual das empresas da família

Fonte: adaptado do livro VINOMASTER.

Em 2003, os conselheiros de administração da empresa eram cinco: o FILHO 1, os três NETOS e um descendente de um fundador minoritário que sempre esteve muito próximo ao

²⁷ SGPS = Sociedade Gestora de Participações Sociais

FUNDADOR. Ou seja, os sucessores familiares, além de acionistas, são também conselheiros e gestores.

Conforme o livro da família, nota-se a importância dada ao direito de controle: “a passagem da liderança para a nova geração foi acompanhada por um pacto de preferência entre os irmãos, obrigando-se os que quiserem abandonar a empresa a vender a sua parte aos que ficarem”. Para a transferência do patrimônio, podem tomar partido da holding central e holdings familiares.

Com relação à profissionalização, o diretor não familiar entrevistado cita a estruturação da empresa, a qualificação e remuneração da mão-de-obra e ao foco em resultados. Hoje, a empresa ostenta certificação ISO 9001. Os operários recebem participação nos resultados em caso de anos excepcionais. Há uma descrição clara de funções, às quais os familiares também estarão sujeitos.

Além disso, existe desdobramento de metas; é feita a formulação estratégica com visão de cinco anos e atualização anual. Estratégia e missão são seguidas. A empresa gosta de oxigenar as idéias e se utiliza da contratação de consultorias para tanto. Segundo ele, na gestão do FUNDADOR, já havia a divisão de áreas, mas o lucro não parecia ser o mais importante, mas, sim, o patrimônio, o qual é traduzido nas marcas da empresa. Sempre houve um grande enfoque no marketing como forma de buscar o sucesso no longo prazo. Passando pela propriedade, os dividendos são sempre pagos, e a formação dos futuros sucessores não passa pela empresa, mas, sim, é uma responsabilidade da família.

Nunca ocorreu em nenhum momento da empresa a mistura dos caixas da família e da empresa, em qualquer dos sentidos. Essa situação pode ser reforçada até mesmo pela existência constante de tantos acionistas durante a sua história, mesmo mantendo o capital fechado.

Mas um exemplo de como a família se sobrepõe aos interesses econômicos é citado: a marca de seu vinho principal pode ter seu valor mensurado. Entretanto, para a empresa e para a família, ela não tem valor, pois ela jamais seria vendida.

Nas palavras do colaborador entrevistado, um diretor com 37 anos de empresa, a gestão é marcada por “profissionalismo, mas com humanismo. Não é como as multinacionais que são de fato, só lucro: orientação ao lucro e aos resultados e aos resultados de curto prazo... e porque estou aqui há dois anos... e portanto vou ser medido por dois anos... estou a trabalhar para o meu currículo, porque daqui a 2 anos tenho que arranjar outro emprego e é importante que isso aqui dê-me muito resultado... [Se for assim] Daqui a três ou quatro anos a marca estará queimada ou prejudicada por estarem a fazer coisas que vão prejudicar a empresa atrás. Aqui há sempre visão de longo prazo. Sempre, sempre.”

Demonstrações desse humanismo podem ser percebidas a partir dos funcionários antigos, as festas de final de ano organizadas pelos funcionários, o almoço na cantina e o jogo de dominó, do presidente a qualquer outro funcionário, todos juntos. Esses fatos dão a idéia da partilha de um ambiente familiar, e isso traz um respeito muito grande por parte dos funcionários. Um sentimento de admiração pelos familiares.

Apesar disso, segundo o colaborador entrevistado, a sociedade, fornecedores e clientes que interagem com a empresa não enxergam a família, mas, sim, a empresa, a qual tem uma relação pública e com mercado de forma profissional e institucional e não como família.

Do ponto de vista da liderança dos três presidentes que a empresa já teve, FUNDADOR, FILHO 1 e NETO 1, os estilos são diferentes: o primeiro tinha um “charme” e capacidade de motivação especiais. No livro publicado pela empresa, seu caráter é destacado como generoso, com personalidade “forte, afável tolerante e jovial”. Era um homem dinâmico, com origens aristocráticas, o qual dominava a língua inglesa e francesa e tinha

experiência na área comercial. Suas aptidões o fizeram conduzir a VINOMASTER e mais outras duas vinícolas, com dinamismo e grande foco nas exportações, atuando ainda em instituições relacionadas à viticultura. Trabalhou até o fim da vida comparecendo à VINOMASTER todos os dias. Ele foi até a sua morte, aos 84 anos, o presidente da empresa, sempre ladeado pelo FILHO 1 e por um dos outros fundadores minoritários da empresa, seu “inseparável colaborador”.

Já o estilo de liderança do FILHO 1 é mais duro e assertivo, admirado por sua “capacidade de realização espantosa”. Mesmo assim, encontra-se próximo aos funcionários. O NETO 1 é um misto do FUNDADOR e do FILHO 1, grande realizador, mas mais humano, muito ambicioso e apaixonado. Quando entrou, já começou a trabalhar como gestor de área, e já demonstrava uma competência notável e tinha vocação especial para essa área. Segundo o diretor não familiar entrevistado: “ele foi para mim o melhor diretor de marketing que passou pela VINOMASTER (...) Nenhum (dos outros) teve tanta garra, tanto valor e fez tanto quanto o NETO 1”. Segundo ele, foi o NETO 1 o responsável por mudanças importantes na empresa, as quais os profissionais não familiares não tiveram capacidade para conduzir.

A empresa se autodefine como uma empresa familiar internacional, como forma de buscar um regresso às origens, à empresa erguida pelo FUNDADOR e a seus valores. Ela admite que a base do seu sucesso e do modelo empresarial são os laços familiares que uniam e unem os sócios e a extensão do sentimento de família a toda a força de trabalho,.

Reforça-se que esse fator torna ainda maior a responsabilidade das novas gerações, uma vez que deverá articular a tradição e a identidade da empresa com os desafios da modernidade e da globalização. Segundo o livro da empresa

“o carácter familiar, não só ao nível do controlo accionista e da gestão mas também da cultura da empresa e do ambiente laboral, teve, obviamente, de adaptar-se às novas condições de trabalho e, sobretudo, à dimensão do grupo [VINOMASTER],

que cresceu muito nas duas últimas décadas, integrando empresas com uma história e cultura próprias. Tais valores, se constituem em si mesmos, um enriquecimento do património intangível da [VINOMASTER] suscitam, também, problemas novos, obrigando à articulação, interpenetração ou assimilação de culturas diferenciadas das várias empresas do grupo. Já não é possível conhecer todos os empregados pelo seu nome, como nos tempos de [FUNDADOR] , saber dos problemas pessoais e familiares de cada trabalhador, assumir com cada um deles a relação familiar e de proximidade (...) mas, manter essa cultura familiar da empresa, a par de um esforço do profissionalismo e da qualificação de todos os colaboradores, continua a ser uma das preocupações da actual estratégia de gestão”.

Não há conflitos entre os familiares e isso é confirmado pelo funcionário entrevistado. Segundo ele, a força de trabalho percebe e admira a união da família e não visualiza conflitos. O fato de o NETO 1 assumir a presidência ocorreu de forma tranqüila, natural e preparada.

Sobre a gestão atual, o diretor não familiar entrevistado enxerga todos os NETOS como profissionais especializados nas suas áreas e afirma que não há dúvidas na empresa quanto à competência dos mesmos e não se discute que são privilegiados ou protegidos. Para ele, a família teve preocupação em formar as pessoas para ocuparem os cargos estratégicos e ainda sabe contratar colaboradores não familiares para complementar as competências²⁸.

O sr. Nuno crê que a empresa deve buscar o melhor dos dois mundos: a profissionalização e a família. Segundo ele, o fator familiar se reflete nas diretorias que são mais humanas – e isso é uma vantagem – mas isso não pode ser extremado. Para ele, uma estrutura muito rígida ou a moda antiga familiar não tem possibilidade de sobreviver no mundo atual. E a VINOMASTER tem conseguido manter o espírito familiar profissionalizando-se. Segundo os entrevistados, existem processos internos rígidos – tanto de operação quanto de gestão – e não se sentem menos profissionais que as demais empresas.

Sobre a formação e atuação profissional do sr. Nuno, sempre desejou, desde criança quando visitava as vindimas e a empresa, vir a trabalhar na VINOMASTER. Ao concluir sua

²⁸ Na comissão executiva, existem cinco profissionais não familiares e apenas dois familiares.

graduação, trabalhou durante dois anos e meio em um banco português, na área de finanças corporativas. Depois, mais dois anos e meio em um banco espanhol, mais comercial, diretamente com clientes de varejo. Aos 26 anos, decidiu seguir seu sonho e trabalhar na empresa do pai. Não por necessidade, nem por pressão de qualquer familiar, mas, sim, pelo desejo de atuar naquela empresa que sempre fez parte da sua vida, todo o tempo: “porque era familiar; desde cedo ela faz parte do meu dia-a-dia, desde que eu nasci... ela faz parte da família... desde menino comecei a sentir a VINOMASTER de uma forma especial”.

Começou a trabalhar como supervisor no departamento de gestão, como um funcionário normal, batia seu ponto. Atuou nesse cargo durante um ano e meio. Após esse período, passou a atuar em um projeto de expansão para o exterior, no qual seus conhecimentos obtidos nos bancos ajudou na busca de financiamento.

Em 1997, houve a oportunidade de assumir um cargo de gestão, uma vez que a empresa visava a compra da outra na Argentina. Como não havia outra pessoa para fazer o trabalho, foi designado a se mudar para a Argentina por quatro anos e acompanhar o projeto na fase inicial. Era o primeiro projeto de internacionalização da produção.

Em 2001, voltou a Portugal, já assumindo um cargo de diretoria de gestão, patrimônio e agrícola. Em 2003, se tornou também administrador²⁹, ou seja, assumiu uma cadeira na comissão executiva da empresa e no conselho de administração. Ele está satisfeito com os três cargos que acumula e não tem ambição de assumir o lugar do irmão, o presidente da comissão executiva (a qual presta contas para o conselho de administração, cujo presidente é seu pai, o FILHO 1). Mas é visto na empresa como o homem mais importante na empresa depois de seu irmão.

²⁹ Em Portugal, usa-se comumente o termo “Administrador” para fazer referência aos membros do conselho de administração.

Entretanto, ainda não se encontra realizado profissionalmente, uma vez que não enxerga que essa realização se deve a cargos, mas em função dos desafios vencidos: deseja fazer muitas outras coisas e visualiza na empresa a capacidade de realizar suas potencialidades. É isso o que busca.

Ao ser questionado sobre os motivos que o levaram a adquirir os valores de trabalho e família, não soube identificar fatos pontuais, mas acredita que “não é só uma questão de sucessão de gerações. (...) As gerações vão se habituando também ao bem estar das anteriores e por isso vão exigindo mais. Como tal, são mais exigentes na questão econômica financeira. Para lá de uma questão de educação e de passagem de valor de geração em geração é também um problema da geração de hoje, ou seja, hoje, o mundo onde vivemos é (...) mais consumista, mais, se calhar, não tão associado a valores do passado, como... coisas tão simples como o valor do bom nome... hoje em dia (...) a sociedade é muito mais ambiciosa nos aspectos financeiros que em valores tradicionais, portanto, a passagem de geração não é só uma questão de passagem de valores mas também da própria convivência atual do mundo de hoje (...)”.

Entretanto, ele admite que suas decisões já foram influenciadas pelo fator familiar, especialmente decisões que são tomadas no âmbito global da empresa. Compreende que isso pode se tornar uma desvantagem: por vezes, a família se confunde em decisões que não têm unicamente caráter econômico financeiro racional. Mas conclui com o que parece ser um dilema constante para as empresas familiares: “mal para empresa, mas pode ser bom para acionistas”.

Atualmente, ele tem o objetivo de elaborar um protocolo familiar. Ele entende que este se trata mais de um documento sociológico do que econômico, até mesmo porque, juridicamente, não tem valor nenhum. Entretanto, percebe que tem a função de evitar

possíveis conflitos futuros e, por se tratar de um assunto delicado não pode ser elaborado por um ou outro familiar, mas, sim, conduzido por um profissional externo com o qual a família tenha empatia.

O sucessor tem claras as noções de separação entre acionista e gestores. Atualmente, não se preocupa com a formação dos filhos (de sete e 10 anos) para nenhum desses papéis. Não faz sequer a questão de repassar aos filhos os valores que ele possui. Crê que “se forem pessoas capazes, verão o que eu faço, julgarão se eu faço bem ou não e seguirão seus caminhos”. Um bisneto filho do NETO 1 já está em idade para atuar profissionalmente. Entretanto, o NETO 3 não tem conhecimento sobre a sua forma de capacitação, a qual não ocorre na empresa.

Sobre os demais sucessores, O FILHO 1, mesmo estando hoje apenas no conselho de administração, vai à empresa duas ou três vezes por semana. Ele conversa com as pessoas, conhece-as pelos nomes e, se encontra algo de que não goste na planta, explicita. Os funcionários, especialmente os mais antigos, o admiram muito: há casos de funcionários que adoeceram e o FILHO 1 se envolveu diretamente com o problema, interferindo, até mesmo, com os médicos no hospital. Além disso, a empresa sempre remunerou melhor a sua força de trabalho, inclusive distribuindo lucros a todos os níveis, nos anos mais excepcionais de resultados, o que faz com que todos se envolvam e se sintam integrados às metas da empresa e absorvam a filosofia de ser a melhor, a mais perfeita e a mais capaz, existindo ainda o “espírito de vestir a camisola”. Conforme o funcionário entrevistado: “esse ambiente familiar não é sô retórica, á pratica (...) a VINOMASTER é uma paixão de toda a família e dos funcionários que aqui trabalham”.

O NETO 1 tem hoje cerca de 50 anos e já assumiu a presidência da empresa. Formado por uma renomada universidade inglesa, fez estágio nos EUA. Ao retornar a Portugal,

trabalhou em uma empresa não familiar como inspetor do mercado nacional. Em 1980, aos 23 anos, ingressou na área de marketing da empresa familiar, mediante um concurso. Nesse mesmo ano, passou a gestor de mercado interno e 4 anos mais tarde, gestor do mercado da comunidade europeia.

Em 1989, assumiu o cargo de diretor de *marketing* e, no ano seguinte, aos 33 anos, ocupava uma cadeira no conselho de administração da empresa. Participou de negociações complexas, incluindo as novas aquisições e parcerias. Em 2000, aos 43 anos, sucedeu o pai na presidência da empresa. Ainda assim, as decisões estratégicas eram tomadas em consenso e com a participação ativa do FILHO 1 (desde 2000 é o presidente do conselho de administração). Segundo o livro da família, ele herdou do pai uma grande capacidade de trabalho e do avô uma apurada noção de *marketing*. Ele é admirado por sua capacidade de gestão e visão estratégica.

PONTOS ESPECIAIS NA VINOMASTER S.A.

- No ano de 1980, o fato de terem que solicitar apoio governamental para impedir a venda do controle da empresa para uma multinacional demonstra o interesse da família em atuar na gestão e não apenas receber dividendos.
- A marca dos vinhos não tem preço. A família e a empresa prezam as suas marcas e jamais as venderiam, o que demonstra uma lógica irracional como forma de manutenção e criação de ativos intangíveis que garantem o sucesso no longo prazo.

5º CASO PORTUGUÊS – VINOPLUS LTDA.

Vinícola com 100 anos de existência, faturamento superior a €1,2 milhões e atuação da quarta geração de familiares

SUCCESSOR ENTREVISTADO: O sr. Allan (4ª. geração)

O sucessor entrevistado, o sr. Allan, tem 36 anos, curso superior incompleto e trabalha na empresa familiar há 11 anos. Atualmente, é o responsável por praticamente toda a empresa, atuando na área de compras, produção e vendas.

A VINOPLUS é uma vinícola portuguesa que se encontra na quarta geração de gestores. A árvore genealógica da família se encontra na figura 23. A Quinta datada do século XVII é de posse da família atual há mais de 100 anos, momento que será utilizado para o entendimento da mesma como uma empresa familiar.

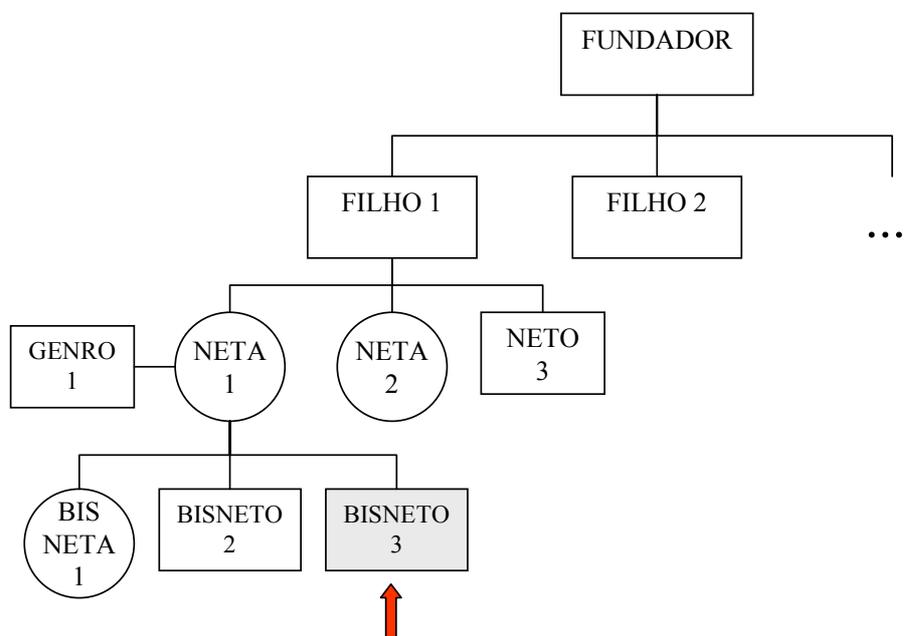


Figura 23 - Árvore genealógica resumida da família VINOPLUS

Fonte: elaborada pela autora da dissertação.

O FUNDADOR, ao retornar do Brasil no início do século XX, adquiriu a Quinta onde produzia vinhos com o seu próprio nome. Com sua morte, no início da década de 1920, um de seus filhos assumiu a empresa, dando continuidade à produção de vinhos do porto. Entretanto, seus filhos, os NETOS não se interessaram pela empresa a ponto de assumi-la.

Foi o GENRO 1, o qual era apaixonado pela região onde ela se situa, quem decidiu ,com o apoio da esposa, em 1981, comprar a maior parte do capital da mesma e geri-la, ação que, posteriormente, seria complementada com o apoio de seus filhos. Naquela época, havia retornado recentemente do Brasil, onde se refugiou por seis anos em função de perseguições após do fim do governo Salazar. Ele havia sido um dos fundadores de um banco português.

Em 1996, ele iniciou a modernização e revitalização da Quinta, por meio de um projeto audacioso de renovação da produção. Foi elaborado um *business plan* com visão de 10 anos, o qual foi apresentado a bancos em busca de financiamentos. O seu conhecimento do setor financeiro o ajudou para tanto. Foi essa a grande contribuição do GENRO 1, sem, entretanto, nunca ter dedicado 100% do seu tempo à empresa.

A capacidade de gestão do GENRO 1 foi o que propiciou um bom plano de negócios. Além disso, o seu acesso aos bancos proporcionou maior velocidade e facilidade para obter financiamentos e negociar as condições de créditos. Se não fosse assim, a velocidade do projeto para a Quinta seria muito menor. Ainda assim, saldarão os empréstimos antes do previsto.

No início do processo, até que as máquinas fossem compradas e as rotinas estabelecidas, utilizaram a empresa de um outro familiar para o engarrafamento e a empresa de um amigo do GENRO 1 para a etiquetagem. Esses serviços eram pagos, mas a relação de

amizade ajudava. Esse tipo de relação é notável até hoje. Por exemplo, a distribuição dos vinhos no Brasil é feita por uma empresa de um tio do entrevistado.

Atualmente, a empresa caminha para o objetivo de mecanização total da parte agrícola, uma vez que a mão-de-obra europeia tem alto custo. Entretanto, mantém a tradição da fabricação do vinho, produzindo vinhos de alta qualidade e valor, mesmo em escala reduzida. Cerca de 70% da produção é destinada à exportação, sendo que, em 2002, a família se uniu a outra família amiga francesa para criar uma nova empresa para a produção conjunta de um vinho na região portuguesa. As relações de amizade também foram marcantes para esse fato.

Atualmente, 90% das cotas da empresa são de propriedade da NETA 1; 7% com o NETO 2 e outros 3% estão com dois ou três outros familiares, os quais não têm qualquer participação na empresa, não recebem distribuição de lucros e sequer questionam essa posição. O máximo que fazem é visitar a quinta uma vez ao ano.

Os BISNETOS ainda não receberam qualquer ação. Entretanto, em pouco tempo, se fará a atualização da sociedade. Já se sabe que o estatuto será revisto, mas ainda não se decidiu se os bisnetos receberão cotas. Mas se reconhece que a doação em vida em Portugal é muito mais barata para as famílias. Enfim, do ponto de vista da sucessão na propriedade, essa ainda não ocorreu.

Atualmente, apenas integrantes da família nuclear do GENRO 1 e NETA 1 atuam na empresa, exceto o filho do FILHO 2, quem atua na área comercial. O sucessor entrevistado admite que sua contratação foi por motivos que excediam a sua competência, ou seja, em função do seu parentesco. Entretanto, ele acredita que, por ser familiar, enxerga a empresa de uma “forma diferente, mais positiva”. Além disso, a família está satisfeita com o seu trabalho.

A FILHA 1 nunca assumiu qualquer cargo. Atualmente, seus três filhos (BISNETOS 1, 2 e 3) atuam na empresa. A BISNETA 1, a qual nunca havia atuado na empresa e trabalhava com uma tia na administração de um restaurante, entrou recentemente no quadro de funcionários para conduzir um projeto especial com uma empresa parceira francesa.

A estrutura é pequena e com baixa hierarquização. Todos os funcionários se reportam diretamente ao BISNETO 3, diretor de produção, e, embora todos tenham uma função estabelecida, não raramente fazem os serviços dos outros, inclusive os diretores. Essa é uma estratégia aprovada por eles, pois permite maior velocidade especialmente pelo fato de que os BISNETOS 3 e 4 são forçados a viajar muito para o exterior. Portanto, é um estrutura deliberadamente flexível.

Ele admite que as funções mais críticas de uma vinícola – a dos enólogos e dos técnicos em viticultura – não são ocupadas nem têm o conhecimento dominado por familiares. Entretanto, não entende isso como problema. Para ele, a empresa não pode ficar em mãos de técnicos, e o importante é que tenham a capacidade de manter uma estrutura, especialmente comercial.

O caixa da empresa sempre foi muito bem separado do caixa da família e, apesar de não haver nenhum documento que formalize essa regra, “todos temos consciência de que não podemos sacrificar a empresa para nosso ganho pessoal”. Todas as despesas são muito bem controladas por ele próprio.

A empresa faz questão de valorizar a imagem da família e a longevidade com a qual se encontra nesse negócio. Para o entrevistado, “atrás de uma vinha, é bom que haja uma história”. Especialmente no Brasil, as pessoas apreciam a questão histórica, sendo que ele é

bastante questionado sobre a tradição familiar, impressionando os clientes por pertencer à quarta geração.

Entretanto, reconhece que se não fosse a vontade do pai, a empresa já teria saído da propriedade da família, ou seria apenas uma propriedade de lazer, pois os irmãos e sobrinhos da NETA 1 – e ela mesma – jamais tiveram o espírito de conduzi-la com fins comerciais. Todos eles receberam as cotas da empresa igualmente, mas todos tinham seus próprios interesses e negócios (até mesmo no setor vinícola) e empregos, mas não viam a VINOPLUS como uma fonte de riqueza. Esse fator facilitou que a reconcentração da propriedade fosse feita em torno da NETA 1.

Para um funcionário entrevistado, quem trabalha na empresa há mais de 30 anos, a força de trabalho enxerga a família de forma positiva, preferindo trabalhar para a VINOPLUS do que para as demais empresas vizinhas. Ela é respeitada em toda a região, e os filhos são reconhecidos por responderem às responsabilidades à altura. Há ainda, por parte daqueles que trabalham constantemente na empresa, um sentimento de pertença à família. Uma prática adotada pela empresa é a extinção de uma antiga tradição na região de os homens receberem mais do que as mulheres. A VINOPLUS aboliu essa prática e, além disso, conta com mais mulheres em seu quadro de funcionários.

Atualmente, a empresa fatura aproximadamente três milhões de Euros. Apesar do GENRO 1 e da NETA 1 contribuírem para a gestão da empresa, eles não recebem qualquer remuneração. Entretanto, salientam que, mesmo assim, jamais retirariam capital da empresa, mesmo que para montar um outro negócio. Mesmo assim, nas palavras do sucessor entrevistado, “o meu pai faz aquilo que ele quiser com a Quinta”, o que denota uma empresa familiar de controle altamente concentrado.

Fato que demonstra o crescimento da empresa é o plano atual de desenvolver uma nova Quinta, mais próxima da fronteira com a Espanha. Nessa Quinta, haverá o controle total sobre a matéria-prima, com 100% das vinhas do melhor tipo.

Sobre a formação e atuação profissional do sr. Allan, foi convidado pelo pai a trabalhar na empresa quando tinha apenas 22 anos. Ele abandonou um curso superior de *marketing* e foi para a Inglaterra para aprender inglês, o que é fundamental para a sua atuação. Posteriormente, fez um curso de *marketing* também na Inglaterra. Nunca obteve diploma de nível superior, mas, segundo ele, não faz falta alguma. Assim como não lhe faz falta um curso de enologia – talvez a principal competência de uma vinícola. Aprende aos poucos com seus próprios funcionários e com amigos que são especialistas no assunto.

Àquela época, ficou indeciso quanto a aceitar o convite do pai, mas, visualizando suas possibilidades de crescimento, aceitou. Hoje, segundo um *site* especializado, ele faz parte de um grupo de jovens empreendedores que está revolucionando a região onde a quinta se localiza, especialmente pelos vinhos de mesa.

Desde criança, sempre participou da realidade da empresa, a qual na época operava em escala reduzida. Muito cedo já ia visitá-la com o pai e aprendia na prática sobre alguns processos. Já havia vivenciado todas as fases da empresa e da produção, tomando conhecimento da viticultura como um todo.

Isso facilitou muito sua entrada como funcionário efetivo, pois, mesmo conhecendo pouco na ocasião – o próprio pai não tinha o conhecimento técnico do negócio – facilitou seu processo de aprendizado. Além disso, esses conhecimentos da empresa como um todo facilitaram que um BISNETO substitua o outro em caso de viagens, ou seja, facilita a flexibilidade dos cargos. Segundo ele, “*a melhor escola é a escola da vida*”.

O sr. Allan é muito realizado com seu trabalho, assim como os outros BISNETOS. Mesmo atuando em diversas funções, da plantação ao comercial, está realizado. Em um dia de trabalho, resolve, em um ritmo acelerado, tanto questões sobre as vinhas quanto sobre rótulos quanto comerciais. Ele considera como fundamental para a empresa o conhecimento estendido de todos os que trabalham com ele, especialmente devido ao grande número de viagens dele e de seu irmão. Ele viaja pelo menos durante um mês todos os anos para o Brasil, e os negócios continuam acontecendo da mesma maneira, inclusive, com decisões tomadas pelo telefone.

Entretanto, mesmo com os bons resultados apresentados, ele considera que seu salário não está ajustado ao mercado e que se trabalhasse em uma empresa não familiar, receberia melhores vencimentos. Mas a compensação de se tratar de uma empresa familiar faz com que esse fato seja reduzido. O negócio é uma das suas maiores ambições na vida e ele se sente muito desafiado.

Ele não encara seu pai como um “chefe”, mas sabe que ele tem objetivos claros e que os cobra diariamente. Esses objetivos são constantemente discutidos entre eles. Ele se sente como um empregado da empresa, por considerar que o pai pode demiti-lo, se quiser.

Sobre o BISNETO 2, é diretor comercial e está constantemente viajando pelo mundo para apresentar seus produtos em 20 países. É graduado em gestão especializada em *marketing* em uma universidade americana. Antes de entrar na VINOPLUS, trabalhou em uma grande empresa que também comercializava vinhos, diferente do sr. Allan cujo primeiro emprego foi na empresa da família.

PONTOS ESPECIAIS NO CASO VINOPLUS S.A.

- Concentração de tarefas sobre o sucessor entrevistado – centralização das tarefas e responsabilidades.
- Pessoalismo.
- Organicidade.
- O tempo de existência da empresa não preconiza a profissionalização.

6º CASO PORTUGUES – PORTOVINO S.A.

Vinícola com 110 anos de existência, faturamento superior a €10 milhões e atuação da quarta geração de familiares

SUCCESSOR ENTREVISTADO: o sr. Daniel (4ª geração)

O sucessor entrevistado tem 46 anos e faz parte da quarta geração de gestores familiares que controlam a PORTOVINO. É administrador de empresas, trabalha na empresa formalmente há dez anos e, atualmente, responde pela função de relações públicas. A árvore genealógica da família a partir do seu fundador se encontra na FIG. 24.

A PORTOVINO é uma empresa produtora de vinhos do porto comprada de companhias inglesas em 1889 e re-fundada com o nome atual PORTOVINO. A geração atual de controle é composta por seis bisnetos, sendo que apenas três dos homens se interessaram por trabalhar na empresa.

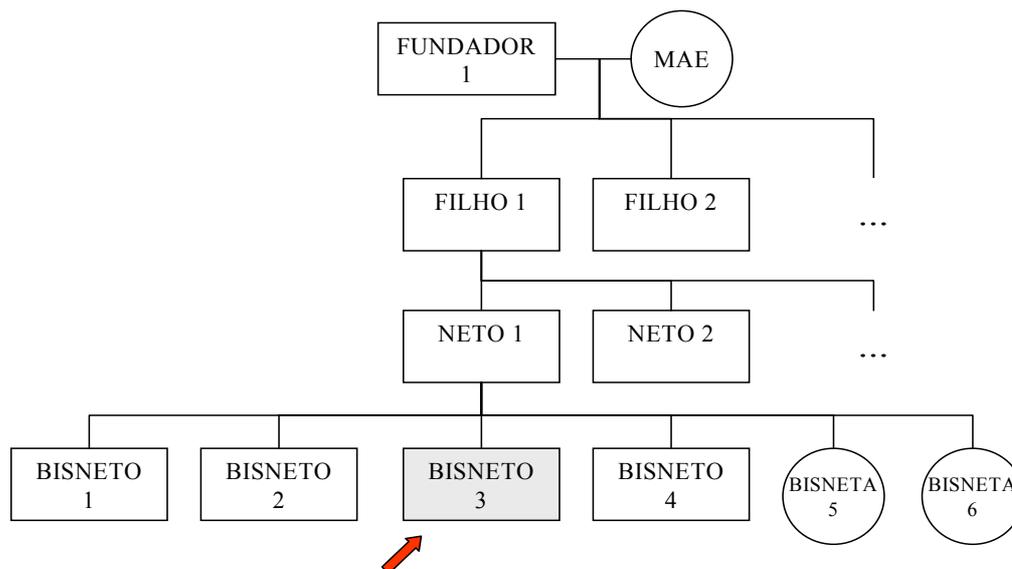


Figura 24 - Árvore genealógica resumida da família da PORTOVINO

Fonte: Elaborada pela autora da dissertação.

Na geração anterior, houve uma reconcentração da propriedade com o NETO 1 de modo que ele e sua esposa (que nunca atuou na empresa) tinham todas as cotas da empresa. Entretanto, como a tributação sobre herança é muito alta em Portugal, antes de morrerem foram transferindo suas ações aos poucos aos três BISNETOS que hoje trabalham na empresa. Esses “pagaram” a diferença do patrimônio recebido aos outros três irmãos, pois aqueles já atuavam em outros setores. Esse pagamento foi realizado em moeda ou em imóveis da família.

Os BISNETOS mais velhos nunca atuaram na empresa uma vez que o pai não permitia que os filhos entrassem enquanto ele detinha o poder. Logo, foram se organizando em outras

carreiras e negócios. Já os mais novos não estavam tão estruturados no momento no qual o pai resolveu transferir a gestão para a família, em função de uma doença grave.

No setor de vinhos do Porto, até meados do século XX, a maioria das empresas era familiar, mas foram compradas por empresas multinacionais, restando poucas naquela condição. Segundo o entrevistado, as famílias proprietárias foram forçadas a venderem suas empresas, por não conseguirem mais manter uma pequena produção e, ao mesmo tempo, conquistar mercados. Os próprios clientes internacionais teriam ganhado tanto vulto que não compravam pequenas produções.

Até hoje, fusões e aquisições são comuns nesse setor. A PORTOVINO já foi sondada por outras empresas e já sondou outras para a compra. Esse movimento reflete a realidade do mercado, o que pode significar falta de visão de longo prazo no setor: “Há épocas, em que está todo mundo à venda”.

Nesses casos, o valor familiar sobre esse tipo de empresa é confirmado quando ele afirma que as multinacionais que compraram as empresas da região pagavam mais do que o valor real das mesmas, pois essa era a forma de convencer os familiares a venderem suas empresas.

A posição do entrevistado é crítica em relação a empresas familiares que se negam a serem vendidas, uma vez que a busca por clientes pode passar por esse tipo de transação. Segundo ele, estão receptivos à venda da empresa e à compra de outras. Entretanto, em caso de venda, assume que venderiam apenas as instalações e não as patentes.

A própria PORTOVINO se viu forçada a vender 25% de suas ações a um sócio não familiar em função de uma crise enfrentada na gestão do NETO 1. Tratava-se de um antigo representante comercial francês. Como a empresa estava focada no mercado francês e

precisava de recursos financeiros e de aumentar suas vendas, aquele sócio foi a melhor solução encontrada por já ser conhecido e responder bem ao nível de exigência e a dificuldade de penetração naquele mercado.

Para o entrevistado, a maior competência organizacional atual necessária a uma empresa como esta é a grande capacidade de distribuição e, sem aquele sócio, isso estaria comprometido na PORTOVINO.

Ao ser questionado sobre o receio de venda para um sócio não familiar, o entrevistado demonstra certo desprendimento pela empresa comenta: “A história da família é muito bonita até o dia em que alguém chega com um cheque”. Mas, ao mesmo tempo, ele admite que os 25% vendidos não causaram qualquer impacto na gestão da empresa.

Atualmente, surge a necessidade de vender mais uma parte do capital ao sócio francês. O entrevistado admite que não é a vontade da família, mas não há outra escolha, uma vez que ele é responsável por toda a comercialização dos produtos: “é preciso vender e ele controla o mercado, controla as vendas, logo, é o sócio que tem maiores interesse em manter na empresa – se ele vai para outra cava, leva empresas para lá”. Entretanto, afirma que há um acordo tácito de que será vendido um montante menor do que 50% das ações, ou seja, o controle será mantido na família.

Mesmo tendo se mantido como uma empresa familiar até os dias de hoje, essa empresa apresentou, em certas épocas, um desempenho e modernidade superiores às suas concorrentes. Sua gestão, desde meados do século XX era mais moderna do que a da maioria das concorrentes, tendo sido uma das primeiras a adotar práticas de gestão de estoque.

Ainda, foi pioneira por começar a ter foco no cliente e visar lucro enquanto as demais não tinham a mesma racionalidade. Elas buscavam o envelhecimento de seus vinhos, algo

admirável, raro (que pode até ter ajudado a construir o valor de suas marcas), mas pouco lucrativo. Já a PORTOVINO foi uma das primeiras a eliminar os “vinhos velhos” e se preparar deliberadamente para o mercado francês. Atualmente, é uma empresa fortemente voltada para o cliente e já pode produzir o vinho por demanda, ou seja, os pedidos são realizados antes mesmo da produção.

Entretanto, o objetivo principal é manter os clientes que já existem, tratando a possibilidade de novos clientes de forma passiva: “Os novos são bem vindos”. Esse discurso pode significar falta de visão de longo prazo e a forte dependência dos clientes atuais. “Se perdêssemos clientes que temos, voltaríamos à idade da pedra e só restaria a possibilidade de vender [a empresa]”. Segundo ele, atualmente, é muito difícil entrar em novos mercados e, por isso, quando entram, não gostam de mudar e investem na qualidade e pontualidade para manter a relação. Em uma das Quintas da família, foram obrigados a realizar investimentos para atender as exigências rígidas de um grande cliente.

O volume de produção é indicado por ele como um fator de sucesso das vinícolas da região e tem levado ao desaparecimento de microempresas familiares de vinho do porto, as quais não conseguem suprir as demandas: “há clientes que pedem 1 milhão de litros ou mais e vão comprando empresas”.

Sobre questões que podem se relacionar à profissionalização, o entrevistado considera que a empresa é profissionalizada. Afirma que não há restrição a mudanças, uma vez que é o “mercado quem manda” e a empresa está atenta para sempre responder a novas demandas. Com relação aos objetivos, admite que “objetivo é objetivo”, como algo que simplesmente ocorre. Não se definem os responsáveis pelos grandes objetivos da empresa e eles também não são desdobrados em objetivos menores com responsabilidades definidas. Parte da

justificativa para tanto é que “o negócio é baseado em exportação e, por isso, não é ligado em pessoas, é a casa que faz”.

Ao ser questionado sobre o planejamento estratégico da empresa, o sr. Daniel responde que ele existe, pois, ao final de cada ano, são feitas análises e se definem metas para o ano seguinte. Ou seja, o que há, na verdade, é um planejamento tático e não um plano elaborado com visão de longo prazo.

A situação econômico-financeira da empresa não parece ser satisfatória aos sucessores. Ao ser questionado sobre isso, o entrevistado respondeu: “isso está mais que pago; o que fizemos já está feito, muito ou pouco, dá pra nos vivermos.” Essa fala leva ao entendimento de que a empresa já passou por períodos de maior crescimento e ganhos.

A formação da mão-de-obra não se demonstra como uma preocupação forte. Mas, ao ser questionado pela cobrança dos familiares por metas, o entrevistado admite que eles têm poucas metas e que as metas dependem dos clientes.

Atualmente, a empresa conta com profissionais administrativos não familiares. O entrevistado enfoca um reconhecido economista contratado que é considerado pelo lado das competências e da importância pessoal na região. Há intenção tácita de evitar novos familiares na gestão.

Há um conselho de administração cujo presidente é o BISNETO 1. Os BISNETOS 1 e 2 também participam do conselho junto ao sócio francês e aos seis funcionários que possuem ações. Entretanto, esses últimos não participam de todas as decisões, em especial, daquelas relacionadas aos objetivos do negócio “são acionistas no papel”. A impressão causada é de que o conselho se envolve em questões também operacionais, uma vez que os BISNETOS, além de conselheiros, trabalham no dia-a-dia.

A estrutura da empresa é bastante orgânica, sendo que, apesar de haver a definição formal de cargos e dos BISNETOS responsáveis pelos mesmos, eles se misturam nas suas autoridades. Todos buscam, entretanto, manter as autoridades dos outros perante os funcionários. Assim, o BISNETO 1, o mais velho deles, é responsável pela exportação e administração e o BISNETO 2, por relações públicas, ou seja, por receber os clientes na loja da empresa. É a empresa que sustenta as três famílias uma vez que os irmãos não têm outros negócios.

Sobre as vantagens do fator familiar, ele admite que, ao mesmo tempo que alguns clientes preferem comprar de uma empresa familiar, outros optam por uma empresa grande não familiar. Entretanto, a empresa toma ações contraditórias no sentido de valorizar ou não a família. Ao mesmo tempo em que se utiliza da imagem do FUNDADOR, salienta a atuação da família ao receber os clientes turistas e oculta que já possui participação de capital estrangeiro, internamente não se utiliza desse fator.

A cultura do ancestral não existe nas práticas internas e, segundo o entrevistado, os funcionários não se envolvem pessoalmente com a família ou com a empresa. É mesmo uma relação patrão-empregado: “o funcionário vem de manhã e sai à noite, sem se envolver com a empresa” e o que lhes interessa é o pagamento. Do total de aproximadamente 30 funcionários fixos, nenhum se encontra próximo aos objetivos da empresa. Para o entrevistado, a empresa “continua familiar porque ainda não apareceu o valor certo nos cheques”.

Nesse ponto, é denotada a importância do capital sobre o valor simbólico da empresa. Para ele, a venda é melhor do que o trabalho, uma vez que considera que “terei que trabalhar minha vida toda e nunca terei esse dinheiro” caso ela não ocorra. Talvez as crises já ocorridas, somadas à idéia de que a empresa deve promover o bem-estar da família, o tenham levado a pensar dessa maneira. A empresa é lucrativa há alguns anos, mas houve momentos difíceis, de

maneira que o patrimônio próprio da família já teve que socorrer a empresa algumas vezes. Em contrapartida, admite que o caixa da empresa também ajudou a família, pois houve momentos nos quais a empresa emprestou dinheiro aos filhos para comprarem residências, quando os juros nos bancos estavam muito altos.

Sobre os estilos de liderança da gestão anterior comparado à atual, o sr. Daniel afirma que cada pessoa tem seu estilo. Na empresa, a diferenciação foi também estrutura. Enquanto o NETO 1, apesar de não ser autoritário, mandava em tudo e sozinho, hoje, a estrutura de propriedade e a atuação dos filhos fazem com que haja quatro pessoas para pensar nas decisões: três filhos e um sócio francês.

Mesmo assim, não há disputas pelo poder. Nem mesmo com o novo sócio. Mas ele salienta que isso pode ser momentâneo e que poderá vir a ocorrer. Segundo ele, a empresa sequer pode ser considerada família, uma vez que caminha com profissionalismo, com contabilidade muito organizada, gerida por gestores, economistas, advogados, contabilistas não familiares.

Sobre a formação e atuação profissional do sr. Daniel, desde crianças, ele e seus irmãos visitavam a empresa nas férias e foi assim que a geração atual começou a assumir a empresa. Mas eles assumiram completamente a empresa no início da década de 1990, quando ele tinha 30 anos.

Antes de assumir formalmente um cargo de gestão na empresa, havia trabalhado em outros setores não relacionados ao vinho, por exemplo, no setor de automóveis (o pai tinha uma ligação com empresas desse tipo). Também havia trabalhado em uma outra empresa do mesmo ramo, a qual pertencia ao atual sócio francês. Sua função foi estruturar a venda dessa empresa. Entretanto, seu discurso não demonstra uma carreira solidamente construída. Pode-se concluir que toda a sua vida profissional girou em torno da empresa. Se desde criança já

fazia trabalhos simples e mesmo depois de formado trabalhando em outras empresas ainda “ia olhar a empresa”, é provável que sempre tenha se sentido como um dos sucessores de seu pai.

A empresa já estava preparada para receber cada um dos BISNETOS, ou seja, já havia vagas para eles. Mas a entrada deles ocorreu por pressão do pai, o NETO 1. Ele tinha uma doença bastante grave e poderia morrer a qualquer momento, de modo que buscou preparar a sucessão. Antes de falecer, ele já havia abandonado a empresa, e os BISNETOS conduziam. Ele comparecia eventualmente para “dar palpite”. Mas, mesmo assim, ele passou a seus filhos a idéia de que, se houvesse uma boa proposta, a empresa poderia ser vendida.

Seu irmão mais velho, o BISNETO 1, atual presidente da empresa, é formado em administração de empresas e atuava em empresas de outros setores. Ele era o único da quarta geração que detinha conhecimentos em finanças, o que é considerado de grande importância para a gestão da empresa. Antes de entrar na empresa, já havia atuado em uma empresa metalomecânica e no setor calçadista. Já o BISNETO 3 não é graduado e a única experiência profissional foi diretamente na empresa da família.

Enfim, ao olhar para trás, ele considera que ele, assim como todos os irmãos, sempre foram preparados gradualmente para assumirem a empresa e que, quando começaram a trabalhar formalmente na PORTOVINO, já estavam preparados. O pai havia feito isso informal e progressivamente. Entretanto, não tinham conhecimentos administrativos e fiscais e, por isso, contrataram administradores e contadores não familiares. A experiência em outras empresas serviu para que eles percebessem que a empresa da família não era um mar de rosas.

O pai sempre foi duro com os filhos do ponto de vista do trabalho, o que, no passado, gerava insatisfação. Quando jovens, atuavam na empresa sem remuneração (mas o pai não deixava que lhes faltasse nada em casa). Por exemplo, no início da atuação do entrevistado na

empresa, ele era quem fazia os piores trabalhos, como varrer o armazém: “havia o cão, depois eu”.

Desde os 14 anos, executava alguns trabalhos esporádicos na empresa. Mas, mesmo afirmando que não teve vantagens na empresa por ser um familiar, admite que, em determinado momento, passou a se destacar perante os outros funcionários: “depois de certo ponto, era eu, não os outros”. O que indica um salto de cargos e responsabilidades, passando rapidamente a um estágio superior aos demais.

Atualmente, os BISNETOS que atuam na empresa estão realizados profissionalmente, e o fator familiar potencializa a satisfação. O entrevistado não visualiza que haverá mudanças nos cargos ocupados pelos familiares, ou seja, todos deverão manter as suas posições.

Sobre a inserção da geração futura na gestão da empresa, o entrevistado concorda que já tem sobrinhos com idades para trabalhar, mas há uma regra informal de que eles não entrarão na empresa. Eles podem visitá-la ou atuar pontualmente nas férias escolares, mas não para serem contratados pela empresa. Quando eventualmente forem necessários e demonstrarem competências, poderão lá trabalhar.

Segundo ele, se a entrada da quinta geração ocorresse, haveria uma divisão dos poderes e isso não seria benéfico. A formação dessa geração é contínua e informal: “em casa, se discute tudo”. Os familiares explicam aos poucos a realidade da empresa para os filhos. Mas o momento de “passar as pastas” ainda não ocorreu.

PONTOS ESPECIAIS NO CASO PORTOVINO S.A.

- A reconcentração é benéfica para o sucessor no sentido de aumentar seus poderes para gerir.
- Talvez pelas dificuldades encontradas, o capital simbólico da empresa para a família é reduzido, sendo que o sucessor está pronto para vendê-la.

7º CASO PORTUGUÊS – VINUS LTDA.

Vinícola com 20 anos de existência, faturamento superior a €1,2 milhões e atuação da segunda geração de familiares

SUCESSOR ENTREVISTADO: o sr. Sílvio (1ª. geração)

A inserção dessa empresa e do sucessor entrevistado nesse caso deve ser justificada. O sr. Sílvio é o fundador da VINUS, portanto, não sucedeu familiares na gestão. Entretanto, ele sucedeu familiares na propriedade – na Quinta onde instalou a empresa. Além disso, os sucedeu nos conhecimentos, uma vez que eles já cultivavam vinhas nessas terras. Nesse sentido, a VINUS é um negócio familiar que foi completamente remodelado e, portanto, com idade superior aos 20 anos de registro da empresa.

O sucessor entrevistado tem 46 anos, é administrador de empresas e enólogo e é um dos FUNDADORES da VINUS. Desde sua fundação, em 1986, ele exerce o cargo executivo máximo. Ele tem duas filhas, sendo que a mais velha já trabalha formalmente na empresa.

Os pais do FUNDADOR não têm formação superior, mas a mãe era de família abastada. Ao se casar com um homem pobre, foi reprovada pela família, abandonou seus bens

e foi construir sua vida com seu marido. Tiveram seis filhos, conforme a figura 25, os quais receberam educação formal e são hoje engenheiros, gestores, doutores ou professores.

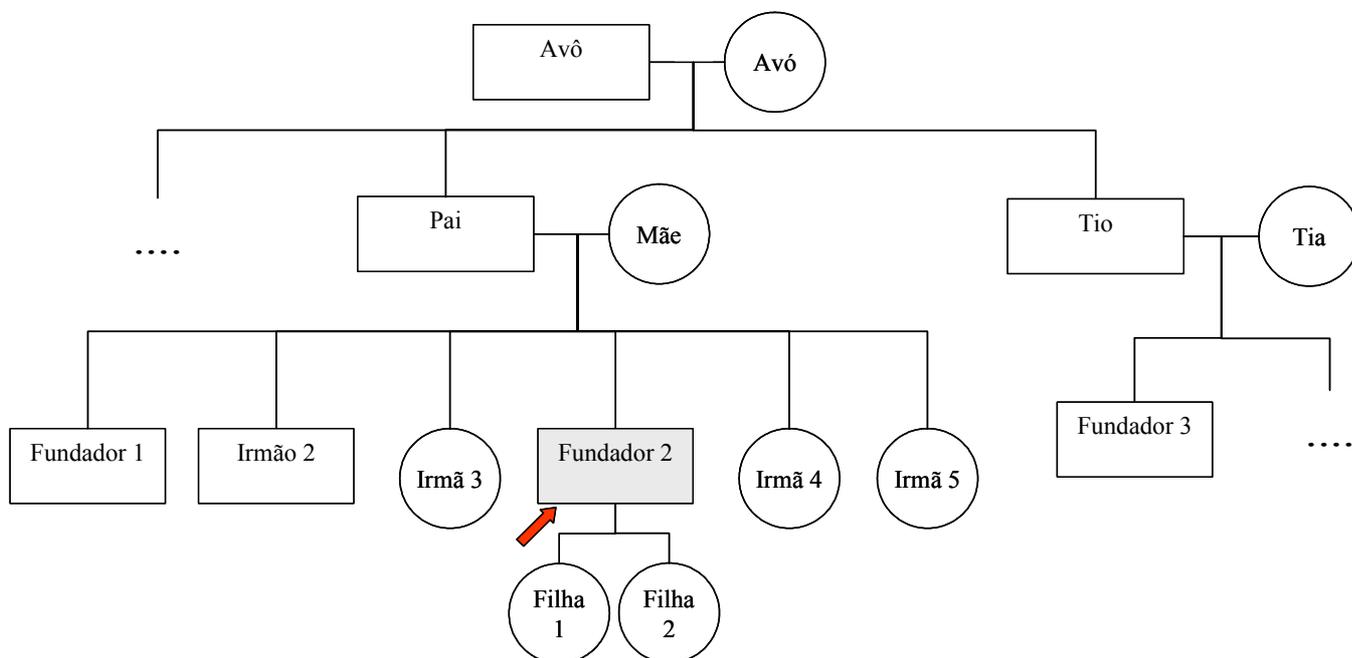


Figura 25 - Árvore genealógica resumida da família da VINUS.

Fonte: Elaborada pela autora da dissertação.

A história da empresa se iniciou a partir das quintas da família. Os pais do sr. Sílvio (FUNDADOR 2) possuíam três quintas. Um primo, o FUNDADOR 3, era dono de uma quinta, mas tinha dificuldade de escoamento de seus produtos.

Como o sr. Sílvio tinha uma competência reconhecida no setor vinícola, tendo trabalhado em grandes produtoras, foi chamado pelo FUNDADOR 1 e pelo FUNDADOR 3 para estabelecerem uma sociedade da qual ele seria o principal gestor. Seu irmão e seu primo entrariam apenas com o capital para os investimentos e ele se tornaria sócio pelo seu trabalho. Então, conforme o entrevistado, o fator familiar facilitou a criação da sociedade: “achamos por bem, como éramos primos, vamos juntar as quintas”. Além disso, conheciam bem o

primo, conviviam com ele, o que demonstra a importância da confiança e do entendimento entre os sócios.

Em 1992, foi promovida a expansão das terras plantadas por meio da compra de uma nova Quinta. Em 1994, a empresa passa por um processo de modernização caracterizado pela construção de uma nova sede e um aumento da planta industrial, a qual passa a ter uma capacidade de dois milhões de litros de vinho. Em 1999, novas terras são compradas, e a área plantada de vinhas é novamente expandida. Nesse momento, a plantação de vinhas totaliza 42 hectares, 27 hectares além da área inicial da família, demonstrando o interesse e sucesso do gestor em fazer com que a empresa crescesse.

Atualmente, as cotas da empresa estão distribuídas entre eles da seguinte forma: o FUNDADOR 3 tem 40%, o FUNDADOR 1 tem 33% e o FUNDADOR 2 tem 27% delas. Os dois primeiros recebem apenas dividendos, enquanto o Sr. Silvio recebe um salário por ser o principal gestor e dividendos, os quais são proporcionais às cotas de todos.

As cotas do sr. Silvio foram adquiridas com o tempo, pois ele não tinha o capital para aportar na época da fundação da empresa. Mas o montante destinado a ele já havia sido predefinido por meio de uma negociação que ele fez com seus familiares. Essa foi uma análise fortemente racional que realizou comparando as vantagens que tinha na grande empresa onde já trabalhava com as possibilidades futuras da VINUS: “tem que ser assim”.

O Sr. Silvio é cobrado pelos sócios pelo capital empregado, mas admite que essa cobrança não é forte. Além disso, os outros sócios só são chamados a reuniões na empresa para discutir questões relacionadas a grandes decisões que necessitam de novos investimentos. Por exemplo, a compra de novas quintas e o acompanhamento do avanço dos investimentos.

Dessa maneira, a gestão do dia-a-dia é marcada pela sua autonomia, mas com limites – o que, para o entrevistado, configura o profissionalismo de sua gestão: “uma sociedade familiar só funciona sendo profissional”. Um outro fator que marca essa característica é a formalização da utilização dos bens da empresa. Foi feito um pacto entre os três que define os limites de cada um. Por exemplo, os sócios pagam pelos vinhos que consomem, pagam diretamente pela utilização de trabalhadores da empresa (por exemplo, os jardineiros). Segundo o entrevistado: “mesmo sendo familiar, é uma empresa que não é deles”

As autoridades na empresa são bem definidas. O sr. Silvio conta com um staff que o ajuda nas decisões via elaboração de relatórios que são discutidos e acompanha todos os processos de perto: “não é por desconfiar do meu colaborador, mas também gosto de estar próximo ao negócio”.

Atualmente, a empresa conta com 15 funcionários fixos, quadro que é aumentado durante as vindimas. Segundo uma funcionária entrevistada, a qual está há 13 anos na empresa, todos estão satisfeitos com a empresa e com a liderança: “penso que ninguém diria ao contrário”. Não há distanciamento hierárquico, ou seja, o presidente participa do dia-a-dia da empresa, vai a todos os setores da mesma maneira e é bastante acessível. Isso faz com que a empresa seja entendida como uma própria família.

A mesma colaboradora demonstra a valorização dos funcionários da possibilidade de relacionamento direto e diário com o Sr. Silvio: “ele trata muito bem toda a gente e por isso recebe respeito especial”. Segundo ela, o presidente da empresa consegue conciliar amizade e exigência. Amizade não a ponto de se envolver profundamente com a vida pessoal de todos, mas, sim, para fazer convívio na empresa no final da vindima – o que denota o valor que os funcionários dão a esse tipo de evento. Com relação aos demais sócios, confirma seus afastamentos da gestão, na medida em que os vê na empresa semanalmente ou até menos.

Sobre práticas de gestão, a empresa realiza planejamento estratégico com uma visão de cinco anos, pois, segundo o entrevistado, trata-se de uma “indústria lenta”. Além disso, no início ou final de cada ano, é realizado um planejamento para o ano seguinte. Não se trata de um orçamento, mas, sim, a listagem de alguns projetos como renovação de casas antigas, planejamento do corte das vinhas ou plantação de novas castas. O entrevistado tem foco no mercado, atento às modas e inovações nos vinhos. Sabendo que nesse ramo modificações demoram de quatro a cinco anos para serem materializadas, as tendências são importantes indicadores.

Sobre a contratação de familiares, não há qualquer impedimento formal para que ela ocorra. Entretanto, é muito claro que não serão criados cargos para encaixar familiares, ou seja, só serão contratados se houver a necessidade do profissional e o mesmo tiver as competências necessárias. Mesmo a filha do presidente que atua na empresa só foi contratada porque a empresa recebeu certificação ISO 9001 e exigia uma pessoa como ela, com formação na área alimentar para trabalhar em uma área de qualidade.

Não existe na empresa disputa pelo poder entre os sócios. O entrevistado confessa que talvez fosse bom que os demais se interessassem pela gestão para que ele pudesse descansar um pouco, mas isso não ocorre. É muito claro que o profissional é o FUNDADOR 2 e não os demais. Mesmo em algumas questões estratégicas como as castas das uvas a serem plantadas, os sócios não interferem.

A empresa não é a única geradora de sustento para nenhuma das famílias. No caso do FUNDADOR 2, a família conta com os rendimentos da empresa de sua esposa. Sobre uma possível mistura do caixa da empresa com o caixa das famílias, o entrevistado conta que não ocorre. Entretanto, algumas ações já foram tomadas sem prejuízo da empresa. Por exemplo, para comprar um novo bem para os sócios, pode-se fazer um arranjo, sem descapitalizar a

empresa, por meio de retirada de dividendo adiantada, mantendo-se a proporção com os demais sócios. O mesmo já foi feito para um dos outros sócios que precisava socorrer outra empresa, apenas adiantamentos.

Ele não identifica vantagens por se tratar de uma empresa familiar. Pelo contrário, admite que por vezes, com a família, há alguns abusos por parte dos sócios, uma vez que são mais rígidos com alguns posicionamentos. Ele acredita que, sem o fator familiar, o relacionamento seria mais profissional, sem questões sentimentais. Ocorrem situações prejudiciais devido a isso, especialmente com relação ao irmão mais velho que interfere de maneira inadequada. Esse discurso reflete a herança emocional existente entre os FUNDADORES.

A empresa é considerada por eles como familiar, uma vez que as decisões são tomadas por familiares e já há uma nova geração atuando. Além disso, porque alguns colaboradores, apesar de não serem da família já fazem parte da casa. O tratamento amigável com os funcionários pode ser materializado no caso de um deles que era amigo do FUNDADOR 2, mas apresentava um grave problema de alcoolismo. Ele trabalhou na empresa durante 19 anos, junto ao presidente, o qual se envolvia com o problema e tentava ajudá-lo, fato que excede à lógica empresarial. Ao final desse período, a tolerância teve que ser reduzida e ele foi demitido. Segundo o Sr. Silvio “foi a coisa que mais me custou”.

Até hoje mantém relação de amizade, mas a ação foi tão séria que sequer o FUNDADOR 1 e o FUNDADOR 3 acreditaram na sua “coragem”. Entretanto, ele concorda que esse funcionário estava trazendo problema para os demais e foi isso que orientou sua decisão.

Do ponto de vista da relação com a vizinhança, a família é mais percebida do que a empresa. Até pouco tempo atrás, as pessoas reconheciam a empresa pelo nome dos donos e,

não, pelo nome da empresa (foi feita uma campanha para que o nome da quinta se destacasse). Até porque a família contribuiu muito para a formação da cidade. Além de o Sr. Silvio trabalhar voluntariamente no serviço de segurança da cidade, seu irmão é muito influente na região, pois atua fortemente em outras áreas de atividade, em especial, nos setores imobiliário e de materiais de construção.

Segundo o entrevistado, a venda da empresa não é algo descartado. Entretanto sua resposta denota o valor dado ao capital simbólico: “já fiz ameaças disso, agora, quem me conhece diz que eu não era capaz. Não sei. Dizem que eu não era capaz porque tenho algum carinho de tal maneira em termos sentimentais disso que é um bocado difícil. Uma simples planta, uma roseira, está em um local que eu escolhi. Essa pergunta é muito difícil”.

Sobre a formação de atuação profissional do Sr. Silvio, ele é graduado em gestão com enfoque em relações humanas. É ainda formado em enologia. Seu início de carreira se deu independentemente dos negócios da família, em uma grande sociedade vinícola portuguesa, onde começou atuando como relações públicas. Em seguida, foi direcionado ao setor de compras de uvas. Passou, posteriormente a diretor do departamento de matérias-primas, no qual tinha contato com toda a empresa. Atuou nesse cargo por dois anos, concluindo nove anos nessa empresa, e foi convidado pelos familiares para a montagem da VINUS. Paralelamente aos trabalhos formais, ainda atuou e atua como diretor de associações vinícolas e como voluntário para a prefeitura da cidade.

A família nunca precisou lhe dar apoio financeiro para o desenvolvimento da sua carreira. Entretanto, ele admite que aquele emprego na vinícola foi arranjado por relacionamentos da mesma. Segundo ele, “nem que fosse muito bom não conseguia entrar sem a ajuda e influência da família”; comentário que denota o pessoalismo e influência na sociedade portuguesa.

Mas, ao ser convidado para a VINUS, foi responsável por tudo, desde a estrutura física até a organização geral. Para ele, sem a sua competência e a confiança que a ele é atribuída pelo fator familiar, provavelmente os envolvidos não teriam montado a empresa. Essa impressão pode ser complementada por um fato ocorrido há 18 anos. Houve uma boa oportunidade de compra de outra empresa no mesmo ramo, mas ela não pode ser aproveitada porque não havia ninguém para tomar conta daquilo, ou seja, com competência necessária.

Tratava-se de uma empresa muito maior, com 200 funcionários, e haveria a participação de um outro grupo de empresários. Entretanto, a condição para a compra era de que o Sr. Silvio gerisse o novo negócio. Como ele e os sócios consideravam que “já não tinham força para tocar todo aquele barco”, optaram por sair da transação.

Segundo ele, o que justifica o valor que sempre deu ao trabalho são mesmo suas características próprias e a combinação do seu espírito de luta com desejo de consumir. Segundo ele: “Sou lutador, gosto de viver bem, mas sou escravo do trabalho”.

Mas, para ele, são os valores dos pais que o influenciaram. Como eles começaram do zero, em função do casamento a contragosto dos pais da mãe, lutaram para demonstrar aos mesmos que seriam capazes e queriam ser mais ricos do que os irmãos da mãe e esse desejo funcionou como um “veneno” na busca do sucesso. “Hoje, os filhos dos meus pais são os que estão melhores em termos de vida do que os outros primos de todos os outros irmãos. Além de terem mais facilidades na época, só que também destruíram tudo... Há exceções, mas em termos de arranjo de negócios, nenhum deles teve competência”. Isso para explicar como os valores familiares podem ter influenciado sua família. Em comparação com os primos ricos da parte da mãe, esses gozaram muito dos bens que receberam, mas não puderam continuar a gerá-los. Já os primos da parte do pai, todos foram bem-sucedidos em suas empresas.

Uma provável sucessora familiar foi apresentada no momento da entrevista: a filha do Sr. Silvio, uma jovem de 23 anos, formada há dois anos, que atua na empresa na área de qualidade. Sua atuação e o planejamento futuro de sua carreira profissional foram também discutidos no intuito de encontrar novas informações importantes para a questão da empresa familiar.

Quando ela entrou na empresa, como estagiária, os sócios não questionaram, afinal, a escolha dos funcionários é uma competência do Sr. Silvio. Nem se aperceberam, e só depois ele deu conhecimento a eles do seu estágio profissional pela universidade. Ela já havia estagiado no laboratório da universidade católica. Quando foi para o estágio na empresa, havia realmente a necessidade de uma pessoa com as suas características. O engenheiro da empresa a avaliou, viu que tinha competência, e sua contratação foi aprovada.

A filha não se reporta diretamente ao Sr. Silvio, cumprindo a hierarquia e seu papel como qualquer funcionário. Entretanto, ele admite que, provavelmente, a filha será mais cobrada por ele também. Buscará ser racional para saber o limite de cobrança, para entender “que não é minha filha, é a responsável pelo controle de qualidade”. Segundo o Sr. Silvio, “esse é o mal das empresas familiares: protegem e privilegiam os familiares”.

Honestamente, sente orgulho pelo fato de ela trabalhar na empresa com ele. Mas sente mais orgulho ainda por se tratar de uma jovem esforçada e séria. Mas, assume que “há alguma situação sentimental quando as coisas não estão a correr bem (...), mas tem ou não competência”. Indicando que problemas emocionais podem acontecer entre eles.

Entretanto, admite que ainda é cedo para se dizer que ela será sua sucessora e não se preocupa com isso. Para ele, é mais importante ter bons profissionais do que ter a filha na direção da empresa sem ter competência para tanto. Prefere que ela fique em casa e tenha um

vencimento mesmo sem trabalhar, “do que tê-la na empresa para estragar tudo o que foi construído”.

Para que ela assuma o lugar do pai, ele cita algumas competências que ela deverá desenvolver. Primeiramente, deve conhecer muito da parte técnica e comercial, pois, segundo ele, para a dimensão dessa empresa, não basta ser bom gestor, uma vez que crê que uma empresa desse porte não comporta vários gestores. Portanto, para substituir o pai, ela teria que acumular competências variadas, tanto técnicas, como de gestão financeira e ter *feeling* comercial.

Mas confessa que tem receio por ela: “o orgulho que tenho nela, (...) porque não tive influência nenhuma para que ela visse para essa área... pelo contrário... até gostava que ela não tivesse vindo para esse ramo... para proteger”. Segundo ele, trata-se de um ramo complicado e há uma certa selvageria e ela vai passar por aflições mais tarde quando tiver capacidade para assumir a empresa.

Entretanto, não quer responsabilizar muito a filha nessa fase. Quer que ela cresça gradualmente. Ele conhece todo o processo de produção, pois começou de baixo: “eu penso que meu sucesso está nisso... que comecei por baixo e fui subindo degrau a degrau para chegar onde cheguei”.

Prefere que a filha ande e que seja ela a demonstrar o interesse, a fazer perguntas, sem que ele precise fazer pressão sobre ela. Crê que deve ser um processo lento para que o interesse surja naturalmente e que o sucesso é relacionado ao esforço que se faz para conseguir: “minha filha tem as coisas mais facilitadas. Se calhar, tem emprego seguro [...]”, demonstrando seu receio de que ela não tenha a mesma capacidade de esforço que ele teve. Entretanto, vê que ela é responsável, que “entra no horário e sai no horário”, percebe que ela tem interesse, mas é ela que tem que demonstrar que pode fazer mais.

Segundo a colaboradora entrevistada, a postura da filha é adequada: “ela é nossa colega, não é a filha do dono. É nossa colega [...] Provavelmente tem a ver com bases educacionais que ela tem e ela aqui não está a exercer uma atividade de filha do sócio. Ela chegou como nossa colega... não tem postura que nos faça a ver como diferente dos outros”.

O sr. Silvio ainda tem uma filha caçula, a qual está na universidade, em um curso não relacionado à viticultura. Mas ele já tem mapeadas todas as opções de carreiras possíveis para ela, inclusive planejando a criação de uma empresa na sua área específica para que ela atue na parte técnica e ele faça a parte gerencial, demonstrando como os pais podem influenciar a carreira de seus sucessores.

PONTOS ESPECIAIS NO CASO VINUS LTDA.

- A sucessão no patrimônio propiciando a criação de uma nova empresa.
- Preferência por manter uma empresa pequena e profissionalizada ao invés de optar por uma grande empresa, o que pode indicar o ideal pessoal e familiar de não expandir e não ter que compartilhar o controle empresarial.
- Ter “coragem” para demitir um funcionário que apresenta problemas.

5 ANÁLISE DE DADOS

Os dados obtidos permitiram um estudo que perpassa diferentes dimensões. Com a qual, essa análise é apresentada considerando, em um primeiro momento, a comparação entre as empresas pesquisadas no Brasil e em Portugal. Posteriormente, destaca-se o processo de formação dos sucessores familiares seja via nível de educação formal dos mesmos, das formas pelas quais eles buscam suas capacitações e modo de desenvolvimento de suas carreiras na empresa familiar. Ainda é analisada a estrutura de propriedade e o impacto dos familiares na gestão. O quadro 12 apresenta sistematicamente as características das empresas estudadas nos dois países.

	País	Nome	Tempo de atuação do sucessor	Nível de educação formal do sucessor entrevistado	Cursos/programas/outras formas de capacitação	Cursos/Programas específicos para EF?	Práticas de gestão que tendem à modernização	Há holdings?	Houve reconcentração acionária?	Setores de outras empresas e investimentos relacionados à(s) família(s)	Não familiares no mesmo nível de familiares no(s) cargo(s) mais alto(s)?
1	Brasil	INDBR	aproximadamente 20 anos	2o.grau completo	- mercado financeiro	S *	- programa de trainees estruturado; - foco no cliente e em qualidade.	S	S	- imobiliário	sim (G)
2		ALIBRAS	aproximadamente 20 anos	pós-graduação	- Programas aplicados de gestão	S	- orçamento - planejamento estratégico - gestão participativa	S *	N	- industrial	não **
3		MAQBRAS	aproximadamente 25 anos	pós-graduação	- Programas aplicados de gestão	S	- foco em metas - orçamento	S	S	- imobiliária	não
4		TEXBRASIL	10 anos	pós-graduação	- Programa específico para empresas familiares no exterior	S	- planejamento estratégico - gestão participativa - avaliação dos gestores	S	N	- factoring	sim (C e G)
5		MADEBRAS	33 anos	graduação	- Programas aplicados de gestão - curso de alemão e inglês para os jovens sucessores	N	- foco no cliente e em qualidade - certificações nacionais e internacionais	N	N	- imobiliária - turismo	não
6		ELETROBR	aproximadamente 30 anos	graduação	- Programas aplicados de gestão	S	- foco no cliente e em qualidade - certificações - orçamento - acompanhamento mensal - planejamento estratégico		S	- imobiliário (plano futuro) - comércio de peças	não
7		TERRABRASIL	aproximadamente 25 anos	2o.grau completo	- Programas aplicados de gestão	N	- orçamento - planejamento estratégico - gestão participativa	N	S	- investimentos pessoais em imóveis	não
8		PECBRAS	aproximadamente 25 anos	pós-graduação	- Coaching - Curso sobre empresas familiares nos EUA - Consultorias	S	- orçamento - planejamento estratégico - reuniões mensais de acompanhamento - avaliação dos executivos (inclusive familiares)	S	N	- turismo - restaurantes	sim (C e G)

C = conselho G = gestão

* Ação já planejada

** Para essa empresa, não há ainda conselho, mas será montado com externos. Ainda, as decisões do gestor principal são tomadas com participação de outros funcionários

Quadro 12 - Pontos importantes encontrados na amostra pesquisada no Brasil e Portugal (continua)

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

	Pais	Nome	Tempo de atuação do sucessor	Nível de educação formal do sucessor entrevistado	Cursos/programas/outras formas de capacitação	Cursos/Programas específicos para EF?	Práticas de gestão que tendem à modernização	Há holdings?	Houve reconcentração acionária?	Setores de outras empresas e investimentos relacionados à(s) família(s)	Não familiares no mesmo nível de familiares no(s) cargo(s) mais alto(s)?
1	Portugal	FININPOR	3 anos	pós-graduação	- curso intensivo no INSEAD	S	- orçamento - forte internacionalização - busca da excelência em competências individuais	S	S	- turismo	sim
2		INDPT	aproximadamente 22 anos	pós-graduação	NI	S	- padronização de processos - reuniões de acompanhamento - orçamento - planejamento estratégico	S	N	- turismo - agropecuária	não
3		VINOMASTER	11 anos	graduação	- consultorias	S	- plano de funções por competências - remuneração por resultados para todos os níveis	S	S	- turismo - imobiliário	sim
4		VINOPLUS	11 anos	superior incompleto	- cursos de inglês e marketing na Inglaterra	N	- organicidade - mecanização da colheita(em fases iniciais) - business plan - comércio internacional	N	N	- turismo	não
5		VINUS	20 anos	graduação	- enologia	N	- padronização de processos - mecanização da produção - controle de qualidade	N	N	- imobiliário	não
6		ELETROPT	aprox. 40 anos	técnico	NI	N	- comércio internacional (via sociedade)	S	S	- imobiliário	não
7		PORTOVINO	aprox. 25 anos	graduação	NI	N	- comércio internacional (via sociedade)	N	S*	---	sim

* Houve uma concentração em apenas um descendente da 3a. Geração, uma vez que os demais receberam outros bens.

NI = não identificado. Ocorre também quando os entrevistados não conseguem pontuar a questão, oferecendo respostas muito genéricas.

Quadro 12 - Pontos importantes encontrados na amostra pesquisada no Brasil e Portugal (conclusão)

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

5.1 Comparativo Brasil-Portugal

Em ambos os países, nota-se que a realidade das empresas esteve sujeita a crises econômicas e políticas recentes: em Portugal, a nacionalização de organizações de alguns setores em 1975, situação que só foi normalizada a partir de meados da década de 1980. No Brasil, a instabilidade econômica que perdurou até o início da década de 1990. Com a estabilização, as empresas brasileiras foram forçadas a rever sua gestão, uma vez que os resultados passavam a vir efetivamente das operações principais e, não, de operações financeiras.

Outro ponto comum é a prevalência dos representantes do sexo masculino na gestão das empresas, o que marca todos os casos. Todos os entrevistados foram homens e, naquelas famílias em que as sucessoras de propriedade eram mulheres, eram os seus maridos que assumiam a sucessão na gestão. Apenas nas empresas ELETROPT, ELETROBR e PECBRAS mulheres tiveram participações relevantes (mas, ainda em cargos secundários). No caso da ALIBRAS, a fundadora teve papel crucial no início da empresa, mas se distanciou quando a mesma se estruturou formalmente.

Além disso, nota-se uma importância especial dada aos funcionários em todos os casos, exceto na empresa PORTOVINO, uma das menores e a mais antiga. Essa prática é menos intensa na FININPORT, a maior de todas elas, atuante em um mercado fortemente competitivo.

Essa característica é ainda mais forte nas sete empresas brasileiras de origem alemã, austríaca e italiana, as quais oferecem, além de cursos técnicos profissionalizantes, cursos de primeiro e segundo grau, possibilidades constantes de lazer e convivência, e grande respeito no tratamento da força de trabalho, a qual tem proximidade com a alta direção. Até mesmo nas menores delas, esse valor é salientado, inclusive, nas informações institucionais.

Nas empresas portuguesas, foi identificado que esse tipo de oferta é relacionado à formação técnica, a festas de fim de ano (VINOMASTER, VINOPLUS, PORTOVINO, VINUS), a melhores salários comparados às demais empresas da região (VINOPLUS), proximidade dos gestores principais aos funcionários (VINOMASTER, VINOPLUS, VINUS) e equidade no tratamento das mulheres (VINOMASTER e VINOPLUS).

Com relação à formação dos funcionários, não foi identificado o nível de escolaridade da maioria deles nas empresas portuguesas, mas o fato de esse tipo de investimento ser mais marcante nas empresas brasileiras pode se dever às deficiências das políticas públicas nacionais para a educação básica.

A maior das tendências em ambos os países se deu sobre a diversificação dos investimentos das famílias fora da empresa estudada. A grande maioria, tanto no Brasil quanto em Portugal, opta pelo setor imobiliário, seguido por turismo e agropecuária (sendo que esses últimos também se baseiam em imóveis). Isso reflete um perfil de preferência por investimentos de menor risco e liquidez. Esse fator pode demonstrar até mesmo que o objetivo final desses investidores seja relacionado à geração de heranças seguras para os seus sucessores, com menos riscos do que as próprias empresas.

Não foram encontradas diferenças significativas entre as empresas portuguesas e as brasileiras do ponto de vista da profissionalização e separação propriedade-controle. O único ponto de destaque são os contratos chamados “para-sociais” em Portugal, elaborados entre grupos específicos de acionistas. No Brasil, pode haver documentação semelhante, mas não levam um nome especial; são chamados apenas de acordo de acionistas.

Há total semelhança entre as estruturas de propriedades que utilizam *holdings* que visam proteger a empresa de questões familiares negativas e de sociedades anônimas com esse mesmo fim ao invés do objetivo de abertura do capital social a não familiares. Sobre as sociedades anônimas, na PORTOVINO e na ELETROPT, elas foram úteis no momento de

entrada de novos sócios, promovendo maior tranquilidade ao controle familiar. As estruturas de governança em ambos os países são também semelhantes, refletindo exatamente o referencial teórico sobre o tema.

Em ambos os países, nota-se a preocupação com a temática das empresas familiares e a busca de informações sobre o assunto. Entretanto, os executivos entrevistados no Brasil se mostraram mais ágeis na realização de cursos específicos para empresas familiares, inclusive no exterior (PECBRAS, TEXBRASIL), o que não ocorreu na amostra portuguesa (apenas no caso da INDPT, o entrevistado realiza mestrado sobre o assunto). Em ambos os países, as empresas utilizam consultorias especializadas para atualizar conhecimentos e práticas (TEXBRASIL, FININPORT e PECBRAS).

Foram encontradas maiores evidências de relações comerciais das empresas portuguesas com o Brasil do que o contrário. Na amostra portuguesa, todas as empresas já tiveram ou mantêm atualmente algum tipo de relação com o Brasil, desde exportação até a existência de filiais.

Nas entrevistadas brasileiras, nenhuma tem filial em Portugal, e as relações comerciais com esse país não são destacadas. A única delas que estabeleceu filial na Europa, o faz na Espanha. Em contrapartida, daquelas cinco empresas cujas famílias são de origem alemãs, três salientaram as relações de troca com a Alemanha, em especial, de tecnologia, indicando que as origens pessoais impactam as relações empresariais.

5.2 A competência e a formação dos sucessores

Sobre a educação formal dos sucessores, o momento histórico parece influenciar mais do que a geração a qual pertencem. Na amostra estudada, os sucessores atuais com menos de 50 anos parecem marcar uma nova era de formação: a maioria tem graduação e pós-

graduação. De forma geral, o nível de formação entre a maioria deles não é alto. Dos quinze entrevistados, apenas seis possuem pós-graduação. Essa realidade é ainda pior em Portugal, uma vez que lá apenas dois dos sucessores atingiram esse nível.

O sucessor da FININPORT se destaca fortemente. O fato de seu pai ser distante da empresa fez com que ele não tenha podido contar com aprendizado direto com ele sobre aquela realidade. Em contrapartida, ele buscou sua educação formal de alto nível, a fim de se preparar para qualquer empresa do mercado. Ele foi o entrevistado mais desenvolvido, tem obtido bons resultados e tem sua competência provada pela atuação em instituições renomadas. Esse fator pode indicar que os indivíduos que não têm certeza de poderem trabalhar na empresa da família podem buscar mais fortemente sua melhor capacitação.

A preocupação com novos conhecimentos e com o fator familiar é perceptível em todos os casos. Ao listar as competências exigidas aos sucessores, nota-se que são complexas e multidisciplinares e requerem, além de conhecimentos de administração, conhecimentos de direito, contabilidade e atitudes diferenciadas.

Trata-se de um conjunto de conhecimentos mais complexo do que os requeridos a um executivo não familiar de mercado, uma vez que perpassa questões de família, propriedade e gestão e, portanto, justifica-se a preocupação que motivou o estudo sobre a maneira pela qual os sucessores são formados.

Nas empresas de menor porte, como a MADEBRAS, VINUS, TERRABRAS e nos primeiros anos da VINOMASTER, as necessidades de conhecimentos são ainda mais variadas, uma vez que elas não comportam diversos executivos de especificidades diferentes e os sucessores são obrigados a conhecer disciplinas variadas.

Em contrapartida, as carreiras dos sucessores são impulsionadas mais fortemente quando comparadas a um profissional não familiar de mercado, uma vez que atingem cargos de alta responsabilidade mais cedo – em geral, por volta dos 28 ou 30 anos – especialmente, pelo fator confiança.

Notou-se ainda que a preocupação acerca da formação dos sucessores se remete à família e ao indivíduo e não à empresa. Entretanto, a empresa é um meio utilizado pela família para formá-los. As áreas de RH jamais são envolvidas para participar da programação e acompanhamento do desenvolvimento dos mesmos.

O tema “empresas familiares” parece ser “moda” no cenário da educação superior nos últimos quinze anos. Esse tipo de formação foi utilizado pelos sucessores da TEXBRASIL, PECBRAS, MAQBRAS e FININPORT (nessa empresa, via trabalho de consultorias) e visa complementar questões que não são discutidas em programas voltados às empresas em geral, tais como conflito de interesses entre parentes e famílias e estruturas de propriedade. Nota-se ainda a existência de questões relativas à legislação e governança corporativa.

O motivo da criação de programas específicos para empresas familiares pode ainda estar ligado exatamente à falta de cobertura dessas questões por parte dos cursos de administração de empresas. Por exemplo, as temáticas governança, estruturação de sociedades, legislação e propriedades não constam do currículo convencional dos cursos de administração de empresas, o que pode indicar uma deficiência desses programas, uma vez que é essa a realidade de qualquer organização.

A convivência empresarial e familiar foi percebida como um aspecto importante na formação dos sucessores, mesmo porque parte deles (IND-BR, VINOPLUS, TERRABRASIL) têm apenas o curso de 2º. grau, mas têm demonstrado competência na empresa. Esse fator vai ao encontro de Souza-Silva e Davel (2005, p. 46), para os quais

o treinamento é um mecanismo de formação com eficácia limitada, uma vez que o conhecimento tácito é dificilmente transmitido por meio dessa forma tradicional de aprendizagem. O conhecimento de natureza tácita [...] necessita da interação social cotidiana e informal entre as pessoas durante a realização de suas atividades profissionais.

A capacidade de os sucessores aprenderem e ainda expandirem os negócios em função do que aprenderam e herdaram da família foi verificado no caso da VINUS e ALIBRAS, demonstrando o fator multiplicador do empreendedorismo.

A partir do referencial teórico e dos casos analisados, percebe-se que os sucessores familiares devem lidar com as questões que se vêem no quadro 13.

Função	Competências e capacidades relacionadas
Acionista	<ul style="list-style-type: none"> - Questões legais da sociedade - Avaliação de investimentos - Caso não atuem na gestão devem se preparar para a cobrança dos resultados a conselheiros (quando existem) ou diretamente aos gestores - Mercado de capitais – caso as ações sejam cotadas em bolsa - Interferência de participação significativa na propriedade de outras sociedades - Oferecimento de diretrizes estratégicas para o negócio - Definição e estabelecimento de regras para a participação da família no negócio - Conhecer o valor do negócio e avaliar propostas de vendas - Avaliar possibilidades de compras de outras empresas - Separação propriedade controle com fins de remuneração - Separação propriedade controle com fins de autoridade
Conselheiros familiares	<ul style="list-style-type: none"> - Entendimento e julgamento dos interesses dos familiares - Comportamento político para se relacionar com familiares - Defender os interesses da empresa no longo prazo - Compreender as práticas e ações de gestão para que possa avaliar seu impacto estratégico - Avaliar os gestores e o próprio conselho - Avaliar os resultados da empresa - Fornecer e validar diretrizes estratégicas para o negócio
Gestores familiares	<ul style="list-style-type: none"> - Internacionalização - Transparência para os acionistas - Inovação - Avaliação dos resultados da empresa - Avaliação dos demais gestores e auto-avaliação em função das necessidades para a empresa - Visão de futuro - Liderança - Conhecimento técnico da sua área de atuação

Quadro 13 - competências exigidas aos sucessores familiares

Fonte: elaborado pela autora da dissertação.

Dessas, as que parecem apresentar maior deficiência na amostra estudada são relativas à função de acionistas. Em alguns casos (FININPORT e IND-BR), foram relatados casos de acionistas que pouco se interessam pela empresa, confiando sua sorte aos demais familiares. Há casos nos quais alguns acionistas são remunerados mesmo sem executar funções na empresa, tal como na IND-BR e MADEBRAS. Ou casos nos quais acionistas não recebem remuneração alguma pelo capital, tal como na FININPORT, VINOPLUS. Há casos nos quais não se compreende que a criação de um conselho de administração deveria agregar novos conhecimentos à empresa, sendo escolhidos apenas conselheiros internos, como na IND-BR, IND-PT e a PORTOVINO.

Em contrapartida, algumas das empresas estudadas apresentam estrutura deliberada para resolver questões relativas a acionistas familiares via conselho de família, como a FININPORT, a PECBRAS, a ALIBRAS (planejado), a TEXBRASIL. Já na IND-PT, o conselho de administração é composto apenas por familiares ocasionando que as questões pessoais do grupo sejam discutidas nesse fórum.

Não foi estabelecida qualquer relação entre as competências genéricas exigidas aos acionistas e o tamanho das empresas. Há empresas de pequeno porte que se estruturam como S.A, tal como a PORTOVINO. Outras, mesmo de médio porte, se mantêm como ltdas pelo receio de perderem o controle, o que pode demonstrar tanto uma falta de conhecimento de mecanismos que o garantam, quanto questões culturais de resistência à gestão compartilhada. Entre as de grande porte, todas as empresas pesquisadas já se estruturam com S.A., na maioria não com fins de financiamento, mas, sim, com objetivos de reduzir conflitos familiares de maneira estruturada, evitando a intervenção de familiares não interessantes na gestão.

Mesmo sendo todos os entrevistados atuantes como acionistas e gestores, para todos existia a preocupação com o crescimento do número de membros familiares ou com a

satisfação das necessidades dos acionistas não participantes da gestão. Questões de conflitos com acionistas familiares minoritários foram notadas na IND-BR e FININPORT.

Já questões relativas ao interesse de bloqueio de acionistas minoritários no controle foram notadas na IND-BR, ELETROPT e TEXBRASIL, sendo que na IND-BR, os conflitos foram ainda mais sérios por envolverem a própria família.

5.3 Inter-relações entre propriedade e gestão

A partir do referencial teórico, a dificuldade em se separar efetivamente a propriedade da gestão é tão nítida que Berle e Means (1987) afirmam que a mesma só existe no caso de alta concentração da propriedade (realidades brasileira e portuguesa) para os acionistas minoritários. Entretanto, nas teorias das empresas familiares, é esse o fator que tem sido utilizado para fazer com que as famílias mantenham a harmonia e proporcionem a longevidade da empresa. Por isso, essa foi uma relação a ser destacada na análise.

A prática encontrada tanto em empresas portuguesas quanto brasileiras foi mesmo a de grande inter-relação entre os dois âmbitos, o que leva às seguintes percepções:

1. os familiares se utilizam da propriedade como forma de garantir o controle;
2. os familiares se utilizam da gestão como forma de garantir a propriedade.

O primeiro caso se dá por meio da formação de fortes grupos que reúnem a maioria das ações votantes. Tanto no Brasil como em Portugal, são previstos contratos entre eles para a manutenção dessa união via regras para negociações de ações dentro do próprio grupo. Em Portugal por acordos parassociais formais e, no Brasil, acordos internos entre os acionistas ou sócios, os quais parecem ser equivalentes.

Na verdade, qualquer grupo de acionistas ou sócios de qualquer tipo de empresa poderia adotar a mesma postura. Entretanto, a existência de um grupo natural – a família – como majoritária favorece o mesmo. Nesse grupo, o capital simbólico tem extrema importância para a sua força e talvez seja por isso que se encontra na amostra estudada grandes empresas nas quais os acionistas não recebem dividendos ou não têm qualquer liquidez sobre as ações, como no caso da FININPOR. A participação como acionistas minoritários familiares dentro do grupo controlador parece ser a de pior espécie se não há recursos formais para promover a remuneração dos mesmos nem eles têm direitos ou liquidez para simplesmente deixarem de ser acionistas.

A proximidade dos gestores principais (mesmo daqueles que assumem cargos de conselheiros) à operação da empresa é, na maioria dos casos, tão grande que eles participam diretamente na gestão do dia-a-dia e não só de decisões estratégicas. Isso está relacionado à dificuldade com a qual os antecessores da TERRABRASIL, PECBRAS, ALIBRAS e PORTOVINO têm para se distanciar da operação.

No segundo caso, para se utilizarem da gestão como forma de garantir a propriedade e o controle, duas formas foram identificadas. Um modo de fazê-lo é limitando o tamanho da empresa proporcionalmente à capacidade do grupo familiar de manter a proporção do capital social, ou seja, reduzindo as chances de que a empresa necessite do capital de novos sócios ou acionistas.

Ao manterem o interesse do grupo familiar dessa maneira, podem estar limitando a empresa e, até mesmo, levando-a a crises fatais. Novamente, nesse caso, o capital simbólico é a cola para essa lógica, fazendo com que os familiares prefiram manter o direito do trabalho em detrimento do retorno do capital empregado.

Uma outra maneira de utilizar a gestão da empresa para manter o controle familiar é a destinação de recursos para a recompra de ações/cotas. Se o gestor familiar opta por isso, estará destinando recursos que poderiam ser destinados à melhoria da gestão, para a manutenção do *status quo* da propriedade. Ou seja, no esforço de garantir a gestão por meio da utilização da propriedade, as medidas são negativas para o resultado empresarial.

5.4 O formato da sucessão

O estudo demonstrou que, em ambos os países, a sucessão é um conceito mais amplo do que os descritos nos referenciais bibliográficos. Neles, o tema é tratado como auto-significante, ou seja, como um conceito óbvio que não requer detalhamentos ou reflexões. Entretanto, as nuances percebidas nos casos possibilitaram a conclusão sobre alguns tipos de sucessão.

O quadro 14 é uma tentativa de ilustrar os tipos de sucessão que podem ocorrer nas funções estratégicas da empresa e impactar diretamente seus resultados. A sucessão em cargos externos à cúpula da empresa também pode existir (tais como em conselhos de família ou de primos), mas não é preocupação deste trabalho.

Aspecto	Tipo	O que é	Pontos críticos e exemplos
Preparação da sucessão	Repentina	Sucessão em função da morte ou retirada súbita do familiar.	O sucessor pode estar em idade e estágio de formação insuficientes para assumir qualquer responsabilidade na gestão. No caso da propriedade, ele também necessitará de uma preparação para compreender suas responsabilidades e direitos. Ele pode ainda ter planos paralelos para a sua vida
	Informal	A preparação do sucessor se dá de forma emergente, sem um plano concreto que direcione sua carreira na empresa ou sua atuação como sucessor. Algum tipo de preparação sempre existe se o sucessor convive com a realidade da empresa desde cedo	Como no caso PECBRAS, o percurso profissional do sucessor pode não ser suficiente para atingir maiores responsabilidades na empresa. Já no caso da MADEBRAS, a falta de explicitação de quem é o sucessor principal pode fazer com que se desperdicem chances de novos aprendizados e causar conflitos futuros em um momento que o pai não puder mediar a passagem do bastão
	Formal	O sucessor é preparado tanto para receber a propriedade quanto a gestão. Sua educação formal é direcionada para o maior aproveitamento de suas competências	Como no caso da INDBR, os sucessores estão sendo preparados tanto no nível educacional quanto nas experiências às quais estão sendo expostos. Mesmo que o líder principal seja emergente, há boas competências sendo formadas dentro da família
Interesse do sucessor	Voluntária	Os sucessores fazem a opção real de assumirem os bens e direitos. No caso de acesso à gestão, essa possibilidade propicia a renovação e continuidade da empresa. O capital simbólico determina o grau de interesse	Os sucessores devem ser racionais no sentido de compreenderem que devem estar preparados para assumirem as responsabilidades. A falta de competência dos mesmos pode destruir a empresa
	Involuntária	Os sucessores herdam as cotas ou ações da empresa por obrigação da lei e podem ser levados a assumir também a gestão, mesmo que não tenham esse real interesse	Caso sejam levados a assumir a gestão da empresa, esta pode ser prejudicada pela falta de interesse. Ainda, a carreira individual dos sucessores pode ficar prejudicada. Esse tipo de sucessão pode ser fonte de frustração profissional
Sentido da Sucessão	Vértical	Uma geração mais nova (em geral) assume os cargos e responsabilidades dos sucedidos	Em ambos os casos, é a competência dos sucessores o que parece ser mais importante. Ainda, mecanismos de bloqueio da entrada de sucessores menos competentes ou não interessados na gestão são úteis assim como nos casos da IND-PT, FININPORT, ALIBRAS, etc
	Horizontal	Membros da mesma geração do sucedido assumem responsabilidades na empresa	
Atuação na Propriedade e /ou Gestão Estratégica	Apenas na propriedade	Os sucessores assumem apenas cotas ou ações da empresa, sem direito ou opção de influenciar a gestão	A remuneração do capital é constantemente marginalizada em função do fator familiar. Sócios e acionistas podem não receber qualquer rendimento e ainda serem impedidos de negociarem seus títulos, como acontece na FININPORT
	Apenas na gestão	Os sucessores não recebem ações ou cotas das empresas, atuando como gestores. Mesmo que não sejam oficialmente “donos”, o capital simbólico herdado pode fazer com que o sucessor seja reconhecido como tal	Esse tipo de sucessão foi encontrado na amostra estudada como um fator situacional. Todos os sucessores entrevistados que ainda não detinham ações da empresa as receberiam futuramente, tal como nos casos da ALIBRAS, TEXBRASIL e TERRABRASIL
	Propriedade e gestão	Os sucessores assumem cotas ou ações da empresa, e ainda assumem cargos e responsabilidades estratégicas	A entrada dos sucessores na gestão deve ser validada pela comprovação da competência dos mesmos para assumirem as funções desejadas. Não devem ser criados novos cargos ou funções desnecessários, apenas para a alocação de familiares, como acontece na INDBR

Quadro 14 - Os tipos de sucessão

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

Como visto no quadro 14, a sucessão nos casos estudados foi percebida por meio de quatro variáveis: gestão ou propriedade, o interesse do sucessor, a preparação e o sentido no qual ela se dá.

1. Preparação da sucessão – A sucessão pode ser planejada formalmente, informalmente ou pode ser repentina. No caso da morte de um gestor que ocasione a substituição por um familiar, ela será repentina se nunca houve nenhum tipo de preparação do sucessor para assumir qualquer função estratégica na empresa.

Mas, na maioria dos casos analisados, a sucessão foi de alguma forma planejada, uma vez que a maioria dos sucessores sempre esteve envolvida com a realidade da empresa. Em casos como a VINOMASTER, a INDPT e a PECBRAS, os sucessores foram ou estão sendo deliberadamente preparados para assumirem cargos estratégicos. Uma forma para tanto é a sucessão simultânea, ou seja, o sucessor começa a assumir funções estratégicas gradualmente, enquanto o futuro sucedido ainda está na empresa para conduzir o processo.

2. Interesse do sucessor – Trata-se do interesse do sucessor em receber o patrimônio ou a gestão da empresa. Afinal, ao receber a propriedade e a gestão da empresa, há responsabilidades até mesmo legais que devem ser assumidas. Nas histórias das empresas estudadas, aparecem pessoas que perderam o interesse por uma ou por outra, uma vez que a propriedade não oferece qualquer benefício (na FININPORT, não há dividendos nem liquidez).

Da mesma maneira, poderia ser a gestão a não oferecer qualquer vantagem. Ao assumir uma empresa em condições difíceis (assim como no caso do sucessor da ALIBRAS), até que ponto é interessante para o gestor lidar com esses problemas e quais são os custos de oportunidade pela responsabilidade assumida? O capital simbólico também está ligado a essa resposta.

Analisando outros casos, como a ALIBRAS, a PORTOVINO e a ELETROBR, nos quais a sucessão foi realizada também na gestão, nota-se que, em alguns deles, o sucessor não tem uma opção de escolha real além de trabalhar na empresa da família.

Nas pequenas empresas estudadas, a separação propriedade-gestão é dificultada uma vez que a família se insere mais fortemente na gestão por dois motivos:

- A família é o recurso mais barato para cuidar da gestão estratégica, uma vez que um profissional capacitado de mercado que tenha a visão do negócio tem altos custos e pode não ser facilmente encontrado.
- Havendo poucos sócios e poucos cargos estratégicos, todas as responsabilidades são assumidas pelos sócios, dificultando que a gestão seja compartilhada com um externo.

3. Sentido da sucessão – Pela análise, em função das gerações familiares, a sucessão pode ocorrer em dois sentidos: vertical e horizontal. A vertical se dá no momento em que a nova geração assume o papel da geração anterior. A horizontal acontece no momento em que membros de uma geração substituem membros da mesma geração, como no caso de irmãos substituindo irmãos e primos substituindo primos;

4. Sucessão na gestão ou na propriedade – Na visão de sucessão de Lansberg (1999), o entendimento do fluxo do poder na empresa só pode ser feito a partir da propriedade. É a concentração ou a divisão da propriedade que determina o tipo de estrutura viável na futura geração.

Na medida em que a empresa cresce, torna-se fundamental que haja a separação entre esses dois tipos de sucessão. Em caso contrário, haverá um grande número de funcionários

familiares a serem alocados na empresa, sem que haja a necessidade dos mesmos ou sem que tenham a competência para tanto.

A separação propriedade-controle formal, por meio da criação de *holdings* e S.As é especialmente eficiente para evitar que sucessores indesejados se aventurem na gestão da empresa, principalmente com o crescimento da família. Entretanto, em empresas como a IND-BR, IND-PT, ELETROPT e ELETROBR, a estrutura de administração ainda é fortemente ocupada por familiares, atuantes como gestores ou como conselheiros (muitas vezes responsáveis pela gestão). Esse fator demonstra que não há na prática a separação propriedade controle.

A sucessão na administração (conselheiros e gestores) merece destaque especial, uma vez que ela impacta mais diretamente os resultados da empresa. O quadro 15 tem o objetivo de detalhá-la.

Sucessão na gestão - funções estratégicas			
Aspecto	Tipo	Definição	Fatores críticos
Cargos Assumidos	Conselho	O conselho é o órgão que faz a intermediação entre os interesses dos acionistas e os gestores. Portanto, ele tem grande influência na gestão, fornecendo diretrizes e aprovando o planejamento estratégico. Em de capital fechado, esse órgão é facultativo	O conselho deve conjugar competências complementares para contribuir com a gestão da empresa. Além disso, não deve defender os direitos dos acionistas no curto prazo, tendo como maior responsabilidade o sucesso da empresa no longo prazo. Esse órgão pode proteger familiares que não possuem plenas competências, afastando-os da execução, mas, garantindo-lhes poder de decisão. Isso pode dificultar a renovação das competências na gestão. Decisões colegiadas do conselho poderiam propiciar mudanças e melhorias, mas quando há união familiar, podem ser criadas ações de proteção dos membros atuantes, mesmo que eles não tenham competências suficientes
	Sucessão principal	Sucessão no(s) cargo(s) mais importante(s) da empresa	Um fator de criticidade é que o sucessor não terá necessariamente os mesmos valores e objetivos do gestor anterior. Estando no topo da administração, poderá comprometer a missão compartilhada em todos os níveis da organização
	Sucessão Secundária/ Periférica	Sucessão em cargos de diretoria ou gerência, subordinados a um cargo superior	Varia de acordo com a importância do cargo na estratégia da empresa. Deficiências demonstradas pelos sucessores em cargos mais altos podem ser multiplicadas na estrutura inferior
Poderes	Equivalente	Todos os poderes e decisões do antecessor são transmitidos a um sucessor	Concentração de toda autoridade anterior no sucessor, logo, as competências devem ser equivalentes ou superiores. A concentração da propriedade pode auxiliar na legitimização do sucessor. Na TERRABRASIL, na VINOMASTER, na ALIBRAS e na MADEBRAS, os sucessores atuais receberam todas as responsabilidades dos familiares que atuavam anteriormente. A criação de conselhos de administração para inserir os antecessores pode fazer com que, na prática, seus poderes não sejam completamente transmitidos, como no caso da TERRABRASIL e ELETROBR
	Compartilhada	Os poderes do antecessor são divididos entre os seus diversos sucessores	Pode causar uma crise de liderança caso não se defina e legitime um líder principal. Mesmo que ele seja escolhido, os demais sucessores podem questionar sua legitimidade uma vez que detém parte do poder simbólico do antecessor. Por questões políticas, pode ocasionar a criação de novos cargos para encaixar outros sucessores, o que origina um crescimento desnecessário da estrutura
Atuação do antecessor	Completa	O antecessor deixa completamente suas funções e cargos na empresa a serem executadas pelo(s) sucessor(es)	Pode ser negativa caso não haja a preparação do sucessor. O caso da ALIBRAS talvez seja o melhor exemplo: o filho foi preparado para diversas funções da empresa e só assumiu a presidência da empresa quando seu pai se retirou completamente, garantindo sua legitimidade
	Incompleta	O sucessor atua enquanto o futuro sucedido ainda exerce influência direta. Ou ainda, o sucedido se retira de suas funções formalmente, mas, informalmente, continua atuante	Pode ser encarada de um aspecto positivo ou negativo. No primeiro, propicia uma preparação mais segura do sucessor, promovendo também o aprendizado das práticas e crenças do sucedido. Do lado negativo, pode se dar conforme o caso da ELETROPT e PECBRAS nas quais os sucedidos têm dificuldades para delegar suas responsabilidades e oferecer autonomia aos sucessores, dificultando a aceitação dos mesmos

Quadro 15 - Tipos de sucessão na gestão
Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Conforme o quadro 15, algumas variáveis impactam a sucessão na gestão e exigem maiores discussões. A compreensão das mesmas por sucessores e sucedidos pode promover maior racionalidade e objetividade ao processo. Primeiramente, os cargos e poderes assumidos na administração são impactados a partir das mudanças nas estruturas de propriedade e governança. Deve-se considerar que, nas gerações posteriores, em função do crescimento familiar, é comum que haja maior número de pessoas interessadas em entrar na empresa, o que pode causar uma elasticidade na estrutura que possibilite a criação de novos cargos no nível estratégico a fim de alocar familiares.

Empresas que antes tinham simplesmente o nível de sócios e gestores, como a ELETROBR, a PECBRAS, a INDPT, a TEXBRASIL e a INDBR, passaram por mudanças que fizeram com que, entre esses dois níveis, fosse criado o nível de conselheiros. Na TERRABRAS, foi criado um cargo simbólico de presidente para a acomodação do líder anterior e na ELETROBR, a antiga geração também recebeu um status simbólico de conselheiros. Esses fatos fizeram com que a sucessão deixasse de se dar de forma direta, ou seja, com a substituição de um familiar por outro em um mesmo cargo, mas, sim, em novos cargos com estrutura de poder menos centralizada³⁰. Além disso, causaram o aumento da estrutura organizacional.

Essa relação não é apenas direta aos cargos, uma vez que eles podem ter seus poderes alterados. Por exemplo, ao suceder um CEO centralizador, o qual conduzia sozinho a empresa, caso tenha sido implantado um conselho de administração ou mesmo se altere a estrutura da relação entre os cargos de diretoria, o sucessor – mesmo que assuma o mesmo cargo de CEO – não terá o mesmo poder que o antecessor, uma vez que, na nova situação, ele

³⁰ Além do conselho de administração, conselhos de família foram identificados como possibilidade de geração de ocupações para membros familiares, ocasionando possibilidades de maior distanciamento ou aproximação dos familiares a assuntos relativos à empresa.

estará condicionado a prestar contas a um conselho que terá o poder para destituí-lo ou tomar decisões que orientarão a sua gestão.

Portanto, as conseqüências e condições para a sucessão não tratam apenas da substituição de antecessores familiares na proporção de 1:1 (um para um). Ela pode, até mesmo, causar a criação de novos cargos ou preenchimento de cargos por sucessores não competentes para possibilitar a participação de familiares que representariam o antecessor. Ou seja, por uma questão de divisão de poder ou de representatividade familiar, a saída de um familiar pode ocasionar a entrada de um ou mais familiares. Essa decisão é especialmente relacionada ao objetivo de manter um equilíbrio de poder entre os ramos familiares que têm direito de propriedade.

A sucessão na gestão ainda pode acontecer relacionada à distribuição de poderes, ou seja, envolvendo um ou mais sucessores para um único antecessor e não se dá apenas no nível do principal executivo da empresa. O sucessor é um herdeiro dos direitos de atuação na empresa, e a forma como o faz demonstra a sua competência. Considerando qualquer função estratégica de interesse no presente estudo, qualquer familiar que a assume pode ser tratado como um sucessor, uma vez que ele geralmente trará os valores e crenças de seus antecessores, e a sua posição familiar é um fator importante para definir o seu papel social na organização.

Outro fator pode ser utilizado para se justificar que todos os familiares que assumem funções estratégicas no intuito de substituir um antecessor possam ser considerados sucessores: a questão estrutural que tem se desenvolvido nas empresas em função das mudanças na governança, ou seja, da criação de novos órgãos/cargos de importância estratégica para acomodar sucedidos e sucessores. A sucessão no conselho merece atenção especial. Esse órgão tem como uma das funções reduzir os conflitos de agência. Nas empresas

familiares pesquisadas, esses conflitos são minimizados, uma vez que proprietários e gestores familiares (agentes) estão geralmente mais próximos e alinhados pelos mesmos valores. Entretanto, para o caso de haver conflitos negativos latentes provenientes do convívio familiar, os conflitos de agência podem ser potencializados dependendo dos atores que participam, podendo ganhar, inclusive, dimensões irracionais.

5.5 Racionalidade econômica *versus* valores familiares

A partir das teorias que criticam a empresa familiar como responsáveis pelo atraso econômico e de outras que salientam as vantagens que esse tipo de empresa apresenta, foi analisado até que ponto as primeiras e as segundas podem ser verificadas nos casos estudados.

As observações e conclusões de Miller e Breton-Miller (2005) sobre as empresas de sucesso controladas por familiares são notáveis na maioria das empresas entrevistadas, muito mais do que as características de burocratização e profissionalização. Entretanto, em alguns casos pesquisados começam a se salientar valores e práticas que se assemelham mais a empresas não familiares.

No caso da PORTOVINO, as relações de trabalho não vão além dos objetivos de remuneração dos funcionários, não se encontrando mais os valores simbólicos por parte dos mesmos e, sequer, dos herdeiros. Essa nova configuração dos valores parece estar ligada às realizações profissional e financeira dos sucessores. A impressão causada é de que as crises financeiras e familiares enfrentadas pelos sucessores podem reduzir os valores simbólicos que vão a favor da sustentabilidade e as vantagens específicas da empresa familiar no longo prazo.

Em contrapartida, entre as entrevistadas como ALIBRAS, MAQBRAS, MADEBRAS, ELETROPT e TERRABRASIL a impressão causada é de que justamente os valores

preconizados pela família ajudam na superação das crises, a favor da longevidade. Todas elas passaram ou passam por crises que foram enfrentadas de frente pelos familiares, os quais podem, inclusive, sacrificar os seus rendimentos em função de melhorar o fluxo de caixa da empresa.

Enquanto em uma empresa não familiar os executivos principais podem simplesmente pedir demissão ou ser demitidos em função de crises; nas empresas familiares, os executivos familiares e aqueles que passaram a se sentir parte da família se submetem a maiores esforços para manter o negócio.

Ou seja, em empresas familiares, é mais fácil que funcionários familiares e não familiares se sujeitem a cortes de custos, até mesmo, de seus próprios salários para viabilizar a recuperação da empresa. Nas empresas não familiares, o mais natural é que simplesmente abandonem o barco levando ainda altas remunerações.

Isso é claramente materializado pelo momento enfrentado pela empresa TERRABRASIL. Nela, o sucessor trabalha em troca de baixos rendimentos a fim de destinar mais recursos à recuperação da empresa. Esse fato ainda é refletido no comportamento dos demais funcionários, uma vez que o exemplo é dado. Esse valor compartilhado pelos executivos familiares pode ser um motivo para a recuperação de uma crise fatal, favorecendo a longevidade desse tipo de empresa.

Assim, mesmo sendo relacionadas questões de difícil racionalização, o tratamento pejorativo das empresas familiares é infundado. Pelo contrário, o fator familiar pode ser determinante da longevidade das organizações e do sucesso perante crises. Logo, a retirada de familiares da gestão ou do conselho das empresas familiares pode não ser o melhor caminho de profissionalização, uma vez que pode eliminar valores que podem estar diretamente

ligados ao sucesso, ou seja, eliminar a disseminação do capital simbólico na gestão da empresa.

Reforça-se portanto a idéia de que os sucessores devem estar fortemente preparados para assumirem a(s) empresa(s) da família e fazer com que alguns de seus valores que, a princípio podem ser considerados como contrários à lógica econômica, sejam levados adiante. Em alguns casos, pode-se mesmo concluir que se deve evitar a utilização de práticas de gestão de empresas não familiares agressivas no mercado (como *downsizing* e reestruturação), sob o risco de dismantelar algo subjetivo no qual se baseia o sucesso de diversas empresas familiares.

Esta se mostra a maior competência exigida dos sucessores relacionados à administração (conselheiros e gestores). Entretanto, é um risco discutir uma competência baseada em questões tão subjetivas. O argumento racional para as mesmas está ligado ao resultado global da empresa no longo prazo, mas o mapeamento dessas questões e o encadeamento com esses resultados não é de fácil conclusão.

Outro elemento dificultador é o fato de que essa competência se baseia em aprendizados realizados em família, antes mesmo da entrada na empresa, os quais são responsáveis pela elaboração dos valores individuais. Entretanto, o discurso objetivo e matemático apregoado pelas escolas funcionalistas oferece um porto mais seguro do que a defesa de vantagens que não podem ser objetivamente mapeadas e que contrariam a ótica da racionalidade econômica.

Por exemplo, as resistências encontradas pelas novas sucessoras da ELETROPT sinalizam que as práticas discutidas nas escolas formais não são suficientes para o sucesso na organização. Torna-se necessário entender o contexto da empresa e os fatores que levaram ao

seu sucesso até o momento. Análises e registros históricos podem ter grande valor. A figura 26 esquematiza essa discussão.

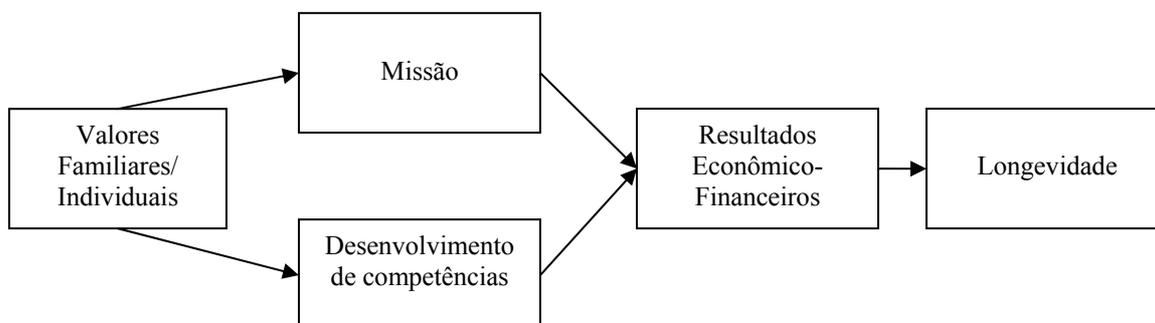


Figura 26 - A importância dos valores familiares para a longevidade das empresas

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

Os resultados reforçam a importância dos indivíduos envolvidos no processo sucessório. Se essas empresas não são orientadas por números, mas, sim, por sua missão, as competências de liderança e foco na missão parecem oferecer ambiente favorável ao sucesso. Nessa lógica, a racionalização das ações é ainda mais complexa e pode ser permeada pela dificuldade de avaliação das ações tomadas e seus impactos no longo prazo.

Em algumas empresas estudadas, como TERRABRASIL, PORTOVINO e ELETROBR, mecanismos de avaliação, por exemplo, orçamento e reuniões de avaliações, simplesmente não existiam ou estavam começando a ser praticados. Em contrapartida, nas maiores delas, esses mecanismos eram existentes, o que pode indicar sua necessidade e aplicação de acordo com o porte da empresa.

As classes de análises discutidas individualmente complementam o estudo do eixo comparativo entre os dois países. Assim, as percepções descritas acima são apresentadas resumidamente no quadro 16.

Classe de análise	Comparativo Brasil - Portugal
Ambiente econômico e político	Ambos os países têm sua história empresarial recente marcada por instabilidades econômicas e políticas. Enquanto Portugal teve grandes empresas nacionalizadas em 1975, o Brasil se iniciou sua modernização industrial apenas em 1950 e sofreu até o início da década de 1990 com a instabilidade econômica
Cultura	As empresas analisadas em Portugal apresentam maiores características de pessoalismo com a sociedade em geral. Os grandes grupos familiares são assunto de discussão nacional, especialmente associados ao ambiente político
Relações com os funcionários	As empresas entrevistadas no Brasil oferecem maiores benefícios à sua força de trabalho tanto no aspecto educacional quanto lazer
Internacionalizaca Brasil-Portugal-Brasil	Todas as empresas portuguesas apresentam relações comerciais com o Brasil. Já entre brasileiras, as relações comerciais com Portugal não se destacam
Competência e formação dos sucessores	Semelhantes nos dois países, seguindo os referenciais teóricos relativos à separação família-propriedade-gestão e salientando a racionalidade exigida ao sucessor na compreensão das especificidades familiares
Formato da sucessão	Semelhante nos dois países
Interrelações propriedade-gestao	Em ambos os países a propriedade é utilizada para a obtenção do controle e o controle também pode ser utilizado para a manutenção da propriedade
Racionalidade econômica <i>versus</i> valores familiares	Nos dois países o fator familiar traz vantagens e desvantagens. Entretanto, segundo os entrevistados, os primeiros são preponderantes, propiciando maior comprometimento da força de trabalho e estabilidade na gestão estratégica

Quadro 16 - Sistematização das classes de análise com o eixo comparativo

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação

6 CONCLUSÕES

A partir das teorias discutidas e dos casos estudados, o discurso de que as empresas familiares são organizações antieconômicas demonstra-se infundado. Entretanto, dois aspectos podem ser cronologicamente percebidos para que elas apresentem crescimento e continuem gerando riquezas reduzindo, ao mesmo tempo, a participação da família. A análise é baseada na necessidade de competências (individuais, organizacionais) e de recursos financeiros que podem estar além da fronteira da família, conforme os casos reais e está descrita esquematicamente no gráfico 1.

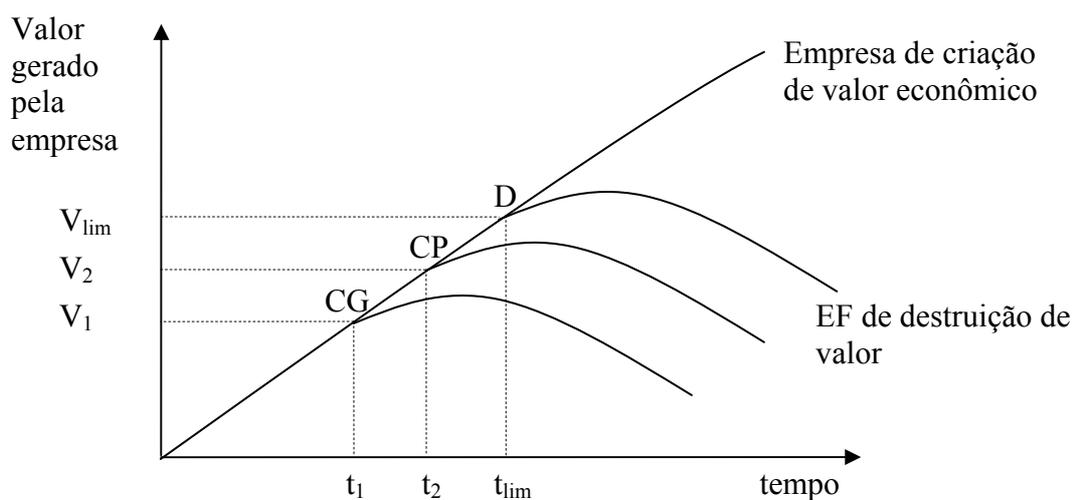


Gráfico 1 - As curvas de geração e destruição de valor das empresas familiares

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

1. Competências - Do ponto de vista da análise das competências das empresas familiares, ela pode se dar no nível individual ou organizacional. No primeiro caso, a empresa precisa compreender o momento no qual a família não pode fornecer todas as competências

necessárias ao negócio, ou seja, não há na família, indivíduos que possam supri-la com as competências necessárias.

Nesses casos, pessoas não familiares são exigidas e devem ser contratadas, mesmo que isso signifique o sacrifício de vagas que poderiam ser destinadas a familiares. No gráfico 1, esse momento é marcado como t_1 . A partir dele, se a empresa toma uma atitude introspectiva em defesa da família, ela estará fadada à redução do volume de riqueza gerada, podendo no longo prazo ser extinta.

Esse problema poderá ser relacionado ao caso da ELETROPT, caso seja comprovado que as sucessoras realmente não demonstram todas as competências necessárias para os cargos assumidos, conforme citado pelos funcionários. Quando os sucessores atuam em cargos estratégicos, esse problema pode ser fatal para a organização.

Também, no caso da PECBRAS, esse problema foi identificado na medida em que existe um conselheiro ainda pouco preparado para tanto. Entretanto, o motivo da permanência dessa pessoa nesse cargo tem outra importância: a transmissão dos valores e conhecimentos aos familiares, ou seja, a transmissão do capital simbólico no âmbito dos negócios.

Nas demais empresas, não se identificou claramente que os familiares ocupam lugares para os quais não apresentam as competências necessárias (o tipo de entrevista realizada é um limitador desse tipo de resultado, pois não avalia as competências e resultados gerados pelos mesmos).

Pode-se deduzir que esse fator só causará o declínio da organização na medida em que as faltas de competências de uns não puderem ser compensadas com as competências de outros e quando as competências essenciais da organização forem fragilizadas.

Uma vez que essas ações não impactam a propriedade da empresa, não são tão críticas para as famílias quanto as que seguem. Mas, apesar de se ter a idéia de que as práticas de contratação de funcionários não familiares para cargos estratégicos é facilmente encontrada, na amostra analisada, tanto no Brasil quanto em Portugal, nota-se que as decisões estratégicas ainda são fortemente dominadas por familiares, uma vez que apenas três empresas em Portugal e três no Brasil contam com a atuação de pares externos à família nos cargos estratégicos mais elevados.

Esse resultado salienta a importância da formação dos sucessores familiares. Ou as famílias preparam bem seus componentes para assumirem responsabilidades variadas, ou aceitam a contratação convencional de profissionais externos em funções estratégicas, ou as empresas estarão com competências comprometidas.

Tratando-se das competências organizacionais, o crescimento passa pela inovação e pela busca de novos mercados. Empresas como a IND-BR e VINOMASTER conseguem pela própria estrutura estabelecer esses processos. Eventualmente, outras não têm a mesma condição, o que pode se dever tanto à falta de competências individuais quanto de capital para financiamento do crescimento na velocidade necessária.

Nesses casos, a busca de novas empresas com competências complementares pode ser uma saída (no gráfico 1, esse momento está também associado a t_1). Se essa melhoria é feita por meio de contratos de parceria – como no caso VINOPLUS – ou de compra parcial ou integral de outras empresas, não há qualquer impacto na propriedade.

Entretanto, se a solução encontrada é a fusão com outras empresas, através da venda de cotas ou ações, como na ELETROPT e PORTOVINO, o controle pode ser afetado (momento t_2) e o caso pode ser analisado em conjunto com a necessidade de recursos financeiros a seguir.

Nessas duas empresas, nota-se a utilização dessa estratégia para a ampliação da atuação no mercado externo, mesmo sendo obrigados a compartilhar o controle da empresa com não familiares. Mesmo assim, nesses casos especificamente, esses parceiros não podem ser considerados como totais “estranhos”, uma vez que foram buscados aqueles com os quais já tinham relações comerciais e, no caso da ELETROPT, era também uma empresa familiar (conforme o entrevistado, esse fator impactou a decisão).

2. Recursos financeiros – Se o crescimento e a procura de novas competências necessitam de capital para o seu financiamento e a família proprietária não dispõe do mesmo (via obtenção de crédito ou reservas próprias), a solução utilizada pode ser a inserção de novos sócios na estrutura de propriedade.

Esse arranjo ainda pode se dar em função de pressões dos parceiros estratégicos, de boas ofertas de compra de parte da empresa ou mesmo a partir da necessidade financeira pessoal de alguns sócios que resolvam se utilizar da liquidez das suas ações para se capitalizar.

O recurso mais moderno para a resolução dessa problemática seria a abertura de capital e o lançamento de ações no mercado financeiro, assim como na IND-BR, IND-PT e TEXBRASIL. O ato pode ser realizado mantendo-se o controle da organização, na medida em que a família pode manter a maioria das ações com direito a voto.

Entretanto, essa proposta tem um alto custo e exige tempo para ser programada e executada (CVM, 2007). Talvez por isso, algumas empresas como a ELETROPT e a PORTOVINO optam por realizar a venda direta de suas ações, dando ao comprador o direito de interferência no controle.

Essa decisão é mais crítica para a empresa familiar, uma vez que o controle poderá ser fortemente afetado. Enquanto, na busca de competências individuais, um problema com um funcionário pode ser resolvido com a sua demissão, no caso de competências organizacionais, via parcerias, as mesmas não podem ser tão facilmente extintas. No caso de haver aquisição de cotas ou ações da empresa, os novos sócios poderão não se retirar com tamanha facilidade, como demonstrou o caso da IND-BR.

Em uma situação limite na qual a empresa necessita crescer, a empresa precisa de recursos financeiros. Entretanto, o volume de riqueza gerado pela família controladora e por alguns sócios a ser reinvestido na empresa pode não ser suficiente, conforme evidenciado no caso FININPOR. Segundo o entrevistado, o negócio cresce tanto e com tanta velocidade que ele já visualiza a possibilidade de a família perder o controle da empresa por não conseguir aportar capital na velocidade que o crescimento exige.

O momento no qual a família não consegue manter a situação de controle e o ritmo crescimento é aqui chamado de situação limite de propriedade e está representado no gráfico 1 como t_{lim} . Nele, os atuais proprietários devem optar por abrir mão do controle em função do crescimento – garantindo, assim, maiores chances de sucesso para a empresa – ou por manter o controle, mas sacrificar o crescimento.

Mas talvez o mais difícil não seja sequer fazer essa opção, e, sim, identificar o impasse. Esse momento pode ocorrer em empresas de qualquer porte, uma vez que é relacionado à capacidade de geração da riqueza da família e à variação de capital exigida pelo negócio. Se as famílias e suas empresas não perceberem seu potencial de crescimento e compreenderem que, ao manter o fator familiar estão deixando de realizá-lo, poderão entrar numa curva de resultados negativos sem perceberem o porquê. Como a maioria das pequenas

e médias empresas não se utiliza de prospecções para identificar o potencial de crescimento, poderão também não identificar a situação limite.

Enfim, o gráfico 1 demonstra esquematicamente todos os momentos descritos acima³¹ – da necessidade de busca de competências externas à família e à empresa até a perda do controle familiar, ou seja, a **desfamiliarização**.

Os pontos CG, CP e D são pontos de decisão, nos quais as famílias devem optar por reduzir suas participações na empresa e continuar crescendo. Caso a opção seja de manter a maior intervenção familiar, as empresas tenderão a entrar em crises futuras, uma vez que só a família não é capaz de gerar tantas riquezas quanto o crescimento da empresa exige.

O **Compartilhamento da gestão – CG** – indica o momento no qual a família começa a reduzir sua participação na gestão da empresa familiar, uma vez que se devem buscar novas competências individuais ou organizacionais, as quais não podem ser supridas pelos familiares. Ele simboliza a redução da atuação da família na gestão da empresa, mas não na propriedade. Parece difícil que haja resistência a essa ação, mas isso pode acontecer na medida em que se tratam dos níveis estratégicos, e o fator confiança é crítico para a entrada de novas pessoas nesses níveis.

O **compartilhamento da propriedade – CP** – indica o momento no qual a família tem a necessidade de abrir parte da sua propriedade a outras pessoas ou empresas. Em tese, a resistência a essa atitude deverá ser maior do que às anteriores. Eventualmente, pode ocorrer que a ordem de CP e CG seja invertida.

³¹ As funções traçadas no gráfico são apenas esquemáticas. As empresas tendem a enfrentar diversas crises e não manter crescimentos constantes, conforme a reta principal. Entretanto, apenas para materializar as idéias expressas acima, o gráfico tem um caráter de resumo ilustrativo.

Já o momento t_{lim} , o ponto de **desfamiliarização – D** – indica que a família não dispõe mais de volumes de riquezas suficientes para investir na empresa, mesmo com estratégias de alavancagem por meio da estrutura de propriedade como no caso da FININPOR. Ele pode ocorrer de maneira não desejada, como nos casos de compras hostis e pode significar até mesmo a manutenção do caráter familiar, uma vez que outros grupos familiares mais capitalizados podem assumir o controle.

Do ponto CP até o ponto D, o tempo percorrido pode ser bastante longo, dependendo da capacidade da família de investir seu capital em volumes suficientes para manter a mesma proporção de controle. Todos esses momentos são a favor do aumento da profissionalização, uma vez que o caráter de pessoalismo entre os parentes que marcava os processos decisórios perde sua força, pois, a partir deles, as decisões serão compartilhadas com indivíduos ou grupos estranhos à família.

Enfim, a tendência no tempo é de que se reduza a participação das famílias nas empresas, na medida em que as mesmas crescem, uma vez que não se pode garantir que os familiares terão todas as competências necessárias ao desenvolvimento nem que disporão do capital necessário a altos níveis de crescimento. Logo, no longo prazo, à proporção em que há a concentração em grandes corporações setoriais, tornar-se-á mais difícil para as famílias se manterem no controle das mesmas.

Sobre essa lógica, diversos futuros estudos podem ser sugeridos: o primeiro deles é sobre quantas e como as empresas avaliam suas capacidades de crescimento e comparam com o capital necessário para financiá-lo. O segundo, sobre a relação entre três variáveis: o crescimento do número de membros familiares, o crescimento da riqueza familiar e crescimento da empresa, estabelecendo uma relação entre esses três fatores de maneira a identificar o ritmo de crescimento da riqueza das famílias necessário para que elas possam se

manter com a mesma proporção do capital da empresa. Um terceiro sobre as formas e condições de financiamento das empresas brasileiras e portuguesas.

De forma ampla, essa primeira parte da conclusão visou esclarecer a importância das empresas familiares como base de crescimento da economia. Além de estarem em maior número, poderão propiciar grandes desenvolvimentos futuros, caso as decisões sejam acertadas nos pontos CG, CP e D. Essa conclusão evidencia a necessidade de promover programas de formação de membros familiares e de divulgação da importância que suas decisões têm para as economias nacionais.

Estudos longitudinais de empresas como a FININPORT, PORTOVINO E ELETRO-PT poderão ser importantes para identificar se os valores familiares se sobreporão aos valores econômicos causando a redução do seu desenvolvimento. Se isso não ocorrer, servirá para se confirmar a importância desse tipo de empresa como a base do arranjo empresarial atual. Em contrapartida, se a manutenção do controle familiar impedir o aporte de capital e, por conseguinte, o seu crescimento, esse será um tipo de empresa familiar que poderá ser encarada como uma barreira ao crescimento econômico e que estará ameaçada de extinção no médio e longo prazo.

Além desses pontos críticos no desenvolvimento das empresas familiares, o estudo de empresas de idades, gerações e portes tão diferentes nos dois países, levou à conclusão de que as empresas familiares têm se desenvolvido assim como as demais. As características que as acompanhavam até o início do século XX e as apresentadas em algumas empresas atuais permitem que se trace um contínuo de desenvolvimento entre a empresa familiar tradicional e a empresa familiar moderna, mesmo que essas convivam paralelamente na realidade econômica atual.

A modernidade das empresas estaria relacionada à profissionalização e à separação propriedade-controle. Quanto mais desenvolvidas forem essas duas características, melhores os resultados e mais eficiente será o acesso a fontes de financiamento diferenciadas para sustentar o crescimento.

Os fatores percebidos como relacionados à profissionalização são: 1. adequação da estrutura organizacional para o aumento da eficácia dos processos; 2. descentralização do comando; 3. busca e formação dos melhores recursos humanos para cada trabalho; 4. visão de longo prazo; 5. existência de metas e de planejamento integrado e controle (via orçamentos e acompanhamento de projetos); 6. conhecimento e foco no cliente; 7. remuneração do capital investido; 8. impessoalismo; 9. multidepartamentalização; 10. horizontalização com enfoque de pesquisa e desenvolvimento visando o aumento da qualidade; 11. predominância da racionalidade instrumental.

Já a separação entre propriedade e controle é um fator que possibilita diversas empresas a financiarem o seu crescimento de maneira sustentável, além de forçar o impessoalismo na busca de resultados, na medida em que as sociedades têm acionistas com interesses diversos³². Ao contrário do que se poderia pensar, a separação propriedade-controle, sugerida como um fator de modernização, não é aqui tratada simplesmente como a não participação de familiares na gestão da empresa³³. Na amostra estudada, todas as empresas longevas e com sucesso têm gestores familiares. Portanto, esse não pode ser encarado genericamente como um fator negativo. Assim, a separação propriedade-controle que favorece as empresas familiares está aqui relacionada à compreensão da diferenciação entre os bens, direitos e deveres da empresa e os da família.

³² Evidentemente, para o caso das empresas familiares, o número e organização de acionistas deve ser tal que o grupo familiar detenha o controle. Em caso contrário, ela deixaria de ser familiar.

³³ Alguns referenciais podem levar à conclusão de que em uma empresa onde há a separação entre propriedade e controle não pode haver a participação de proprietários na gestão, sendo que os níveis estratégicos não são ocupados por acionistas/ sócios. Se essa premissa for adotada, pela própria definição da empresa familiar sugerida, uma empresa só poderá ser considerada moderna quando ela deixar de ser familiar.

Assim, a partir dos casos descritos e trazendo as idéias dos diversos autores estudados para o contexto da empresa familiar, ela pode ser definida como tradicional, se nela não há separação entre propriedade e controle e se apresenta baixos níveis de profissionalização.

Há diferentes níveis de separação propriedade-gestão. Há aqueles nos quais a propriedade é arquitetada criando uma estrutura que pode distanciar certos grupos familiares (atuais e futuros) da gestão mantendo outros, assim como na VINOMASTER e na MAQBRAS. Há outros nos quais a separação propriedade-gestão tem a função de buscar financiamentos via capital próprio dos acionistas para a manutenção do caráter familiar, como no caso da FININPOR. Já na PECBRAS e IND-PT, essa estrutura de propriedade é também utilizada para proteger a gestão de possíveis conflitos familiares³⁴.

Sobre a profissionalização, nota-se nos casos estudados que não há um tipo único de organização profissionalizada. Existem estruturas modernas e relativamente orgânicas que promovem velocidade à gestão, como na MAQBRAS. Há ainda organizações que têm planejamento estratégico, mas, não, estruturas de planejamento e controle de médio e curto prazos, como a TERRABRAS, a MADEBRAS e a PORTOVINO. Há outras que sequer remuneram o capital investido como a TERRABRAS e a ALIBRAS³⁵ e outras cujos familiares assumem cargos e responsabilidades não por sua competência, mas pelas relações de sangue e pessoais, as quais pressupõem uma relação de confiança.

Portanto, notam-se nuances dentro da separação propriedade-gestao e dentro da profissionalização. Nas próprias teorias das organizações, não há uma definição clara do que seja uma empresa moderna ou tradicional. Entretanto, como forma de diferenciar os diversos tipos de empresas familiares e reduzir as discriminações contra as mesmas, propõe-se uma

³⁴ Outros arranjos de propriedade existem, nos quais o objetivo é a vantagem tributária (não estudada nesse trabalho, mas citada pelo sucessor da TEXBRASIL e PORTOVINO).

³⁵ Esta prática existiu na ALIBRAS até o ano de 2001.

tipificação que busque a conciliação desses dois fatores, conforme a figura 27. Trata-se de uma tipificação pura que não reflete as nuances descritas acima, mas que pode servir como uma base para futuros estudos.

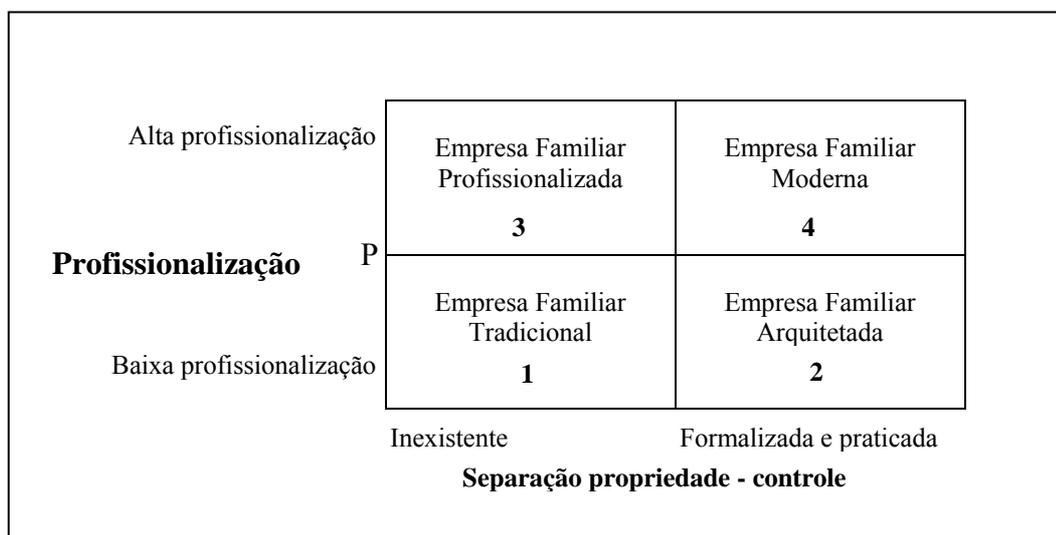


Figura 27 - Classes de análise das empresas familiares

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

Na figura 27, a empresa familiar moderna (área 4), é aquela que segue os conceitos de modernidade empresarial descritos acima: há separação entre propriedade e controle e burocracia que permite a formalização da estrutura de poder, ou mesmo uma organicidade deliberada, racionalmente construída, como no caso da MAQBRAS. Uma empresa familiar pode se ajustar a essas características, sendo os familiares envolvidos por sua própria competência e, não, por questões biológicas ou de parentesco, devendo atuar de acordo com a burocracia existente em busca dos melhores resultados para a organização. Assim, a racionalidade dominante deve ser a empresarial e, não, a familiar.

Já empresa familiar tradicional (área 1) pode ser definida como aquela na qual não há separação entre propriedade e controle e que é marcada pela falta de profissionalismo, não existindo uma hierarquia gerencial formal que possibilite a descentralização do poder da

figura do familiar. Nela, os familiares são envolvidos não por sua competência, mas pelas relações de sangue e pessoais, as quais pressupõem uma relação de confiança. Pode-se, ainda, notar falta de burocracia, de hierarquia e de um fluxo orientado do poder.

Na empresa familiar moderna, a influência dos familiares no controle da organização é reduzida, enquanto na empresa familiar tradicional, ela é dominante. Obviamente, ambas as tipologias podem ser aplicadas também a empresas não familiares uma vez que as características de profissionalização e separação propriedade-controle podem ser encontradas em qualquer organização.

Existem empresas não familiares que se comportam como as empresas familiares tradicionais. Ou seja, nelas, os proprietários têm total intervenção na gestão da empresa e ainda atuam de maneira parcialmente racional uma vez que podem estar baseados em relações de amizade e confiança. Uma sugestão para pesquisas futuras é acerca da racionalidade que percorre esse tipo de empresa, a qual parece ser o tipo dominante, em especial nas sociedades limitadas geridas por sócios que muitas vezes se baseiam nas relações pessoais para criarem e manterem seu negócio.

Já na empresa familiar denominada “arquitetada” (área 2), a arquitetura societária é elaborada de forma a possibilitar, em teoria, uma separação entre propriedade e controle. Entretanto, na prática, provavelmente por questões culturais, os familiares podem ultrapassar essa fronteira, atuando como controladores e acionistas. Esse fato pode ser percebido pela evidência de que as pessoas se repetem tanto no grupo família quanto no grupo empresa, e isso dificulta que a interferência da racionalidade familiar seja bloqueada. Todas as empresas do tipo S.A. estudadas parecem adotar essas práticas, exceto a FININPORT, cujos acionistas não familiares criam pressões para que a gestão seja desvinculada dos interesses familiares. Mesmo podendo sofrer com o impacto de questões familiares, esse tipo de estrutura trata de

um avanço uma vez que reduz as chances de interações prejudiciais futuras e possibilita maior planejamento da ação dos familiares.

Na empresa familiar profissionalizada (área 3), a arquitetura acionária/ societária impossibilita a separação propriedade-controle. Entretanto, os familiares agem racional e impessoalmente, visando os objetivos organizacionais. A profissionalização segue os critérios reconhecidos de meritocracia, competências, autoridade e responsabilidade.

Nota-se que a modernidade pode não ser fonte de vantagens estratégicas para todas as empresas, de maneira que a empresa familiar moderna não deve ser considerada como sendo melhor que os demais três tipos. De acordo com o tamanho da empresa, idade, família e faturamento, qualquer um dos quatro tipos pode ser ideal para o atingimento dos resultados.

Outro fator a se considerar é que esses quatro tipos são tipos puros e dificilmente se encontrarão empresas que se encaixem perfeitamente em um ou outro. O mais provável é que a maioria das empresas se encaixe nas fronteiras entre os quadrantes. Os próprios limites da profissionalização podem ser questionados em função dos critérios que a definem, uma vez que as organizações tratam de pessoas, o que pressupõe, obrigatoriamente, uma racionalidade limitada.

6.1 Sugestões para novas pesquisas

Uma série de sugestões de problemas a serem estudados em futuras pesquisas estão aqui elencadas:

- Definição de sucesso empresarial - Quais fatores correspondem ao sucesso de uma empresa uma vez que, em relação aos interesses dos acionistas, muitas vezes, o valor

econômico não é o único existente e podem existir interesses familiares intangíveis que vão além da racionalidade econômica?

- O alto nível de mortalidade das empresas brasileiras até os cinco anos estaria mais relacionado ao fato de se tratar de pequenas e médias empresas ou de serem empresas familiares?
- Aprofundamento acerca das formas de propriedades que podem ser utilizadas pelas empresas em geral e quais as vantagens elas propiciam para sócios e acionistas.
- Identificação e mapeamento de mecanismos por meio dos quais se dá a interferência entre a propriedade, o controle e a gestão da empresa.
- Avaliação das irracionalidades presentes em empresas não familiares e familiares. Uma vez que dentro de empresas não familiares de qualquer porte, públicas ou privadas, pode haver a formação de grupos de poder, até que ponto existe a diferença entre elas? As irracionalidades e idiosincrasias identificadas nos casos descritos podem se repetir em qualquer tipo de empresa. Se isso for demonstrado, o estudo servirá para desmistificar a empresa familiar e seus membros.
- Identificação de como o fator familiar favorece a criação de redes de negócios intra e extra-familiares que se complementam ou se associam.
- Avaliação dos montantes e das causas dos investimentos realizados por empresários familiares e não familiares tanto nas empresas principais quanto em setores de imóveis, turismo e agropecuária e quais as vantagens para a empresa e para a economia regional de se ter esses montantes destinados à própria empresa para promover seu crescimento.

- Avaliação de melhorias causadas pela “desfamiliarização” - Sugere-se estudo de empresas familiares cujas famílias perderam ou venderam o controle acionário para grupo não familiar e quais as vantagens promovidas pelo novo grupo de controle e impactos na força de trabalho e na gestão.
- Até que ponto o mercado de capital brasileiro é prejudicado pela predominância de empresas familiares na economia brasileira? É o fator familiar que as impacta mais fortemente no sentido de impedir a abertura de capital ou é mesmo a deficiência na gestão dessas empresas – familiares ou não – que gera impedimentos para a preparação e conclusão da abertura?
- Do ponto de vista da formação dos sucessores, sugere-se um estudo comparativo do nível de educação formal dos executivos e conselheiros de empresas não-familiares e familiares.
- Já relacionado à velocidade de ascensão na carreira, sugere-se um estudo comparado do tempo necessário a executivos familiares e não familiares atuantes em empresas familiares para atingirem níveis estratégicos. Esse estudo pode ser estendido à comparação com as carreiras de executivos de empresas não familiares.

REFERÊNCIAS

ALLOUCHE, José; AMANN, Bruno. *L'entreprise familiale: un état de l'art*. **Finance, Contrôle, Stratégie**, 1999.

ALMEIDA E WOLFERTON. **A theory of pyramidal ownership and family business groups**. National Bureau of Economic Research: Cambridge, 2005, (working paper).

ALVES, Catarina Afonso. **Práticas de gestão nas empresas familiares**. 2003. Dissertação (Mestrado em Gestão). – Departamento de Gestão e Economia. Universidade da Beira Interior. Covilhã.

AMBROSE, Stephen E. *Institutions in modern América: innovation in structure and process*. Baltimore, Johns Hopkins Press, 1967. p. 71-101 (reprodução). In: McCRAW, Thomas K. **Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998, p.170-211.

BARBIERI, Elisa Morganti Bertaso. **Sucesser ou ceder? Um estudo exploratório das relações entre empresa familiar, herdeiras e processo sucessório**. 1995. Dissertação (Mestrado em) - Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

BARNARD, Chester Irving. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BENDIX, R. LIPSET, S. M. **Class, Status and Power**. New York: Free Press, 1965.

BERLE, Adolf A. MEANS, Gardiner C. **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada**. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

BERNHOFER, Renato. **Cartas a um jovem herdeiro**. Rio de Janeiro: Alegro, 2004.

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

BOSCHI, Renato Raul. **Elites Industriais e Democracia**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

BOTELHO, Pedro Miguel de Oliveira Freire. **A sucessão nas empresas familiares: uma questão comportamental**. Trabalho de Final de curso. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra, 2004.

BOURDIEU Pierre. **Raisons pratiques sur la théorie de l'action**. Paris: Seuil, 1994.

BOYATZIS, Richard. **The competent manager**. New York: John Wiley, 1982.

BRUCE, Neil; WALDMAN, Michael. **Transfers in kind: why they can be efficient and non-patternalistic**. UCLA, 1988 (working paper).

BUCHANAN, James M. The samaritan dilemma. In: Altruist, morality and economic theory. Edmund S. Phelps. Roussel Sage, 1975 *apud* BRUCE, Neil; WALDMAN, Michael. **Transfers in kind: why they can be efficient and non-patternalistic**. UCLA, 1988 (working paper).

CABRAL, João Pina. **In: Existe uma cultura portuguesa?**. Edições Afrontamento, Porto, 1992.

CARDOSO, Fernando Henrique. **Empresário industrial e desenvolvimento econômico no Brasil**. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1972.

CEPELOWICZ, Sérgio. **Empresa familiar: relações, sentimentos e conflitos**. 1996. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro.

CHANDLER, Jr. Alfred Dupont. **The visible hand**. Harvard University Press, 1977.

CHANDLER, Jr. Alfred Dupont; DAEMS, Herman. **Managerial hierarchies**. Harvard University Press, 1980.

CHURCH, Roy. The family firm in industrial capitalism: international perspectives on hypotheses and history. **Family capitalism**, London, Frank Cass, 1993.

CLARO, Maria Arménia; ESCÁRIA, Suzana. O investimento de Portugal no exterior – fluxos e destinos. **Prospectiva e Planeamento**. Lisboa, v. 9, no. especial,. 2003. Departamento de Prospectiva e Planeamento.

COLLI, Andrea. **The history of family business 1850-2000**. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

COSTA, Armando Dalla. Sadia e Perdigão: diferentes trajetórias administrativas nas empresas familiares. In: III Congresso Brasileiro de História Econômica e 4ª Conferência Internacional de História de Empresas. Curitiba, 1999.

COSTA, Carla Guapo. Proximidade cultural e dinamismo econômico: por que investem as empresas portuguesas no Brasil. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 46, edição especial, p. 35-46, 2006.

CVM. Abertura de capital nas empresas. Disponível em: http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/publ_200.asp Acesso em 15 jan. 2007.

DAMATTA, Roberto. **O que faz do brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1991.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luiza**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967.

FERRAZ, Galeno T.; RIBEIRO, Fernando J. Um levantamento de atividades relacionadas às exportações das empresas brasileiras: resultados de pesquisa de campo com 460 empresas exportadoras. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro_desafio/Relatorio-13.pdf. Acesso em 10 out. 2005.

FODDY, William. **Como perguntar**: teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários. Oeiras: Celta, 1996.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. São Paulo: Qualimark, 2001.

GALLO, Miguel A; RIBEIRO, Vitor S. **A gestão das empresas familiares**. Lisboa: Cadernos Iberconsult, 1996.

GERSICK, K.E.; DAVIS, J.A; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **Generation to generation**. Life cycles of the family business. Boston: Harvard Business School, 1997.

GOLLAC; Sibylle. Comment compte-t-on au moment de la succession? Les modalités juridiques et pratiques de l'évaluation des biens familiaux. **Coloquio Quantificação e temporalidade**. Rio de Janeiro: Anais, 2005.

GOMÉZ, Gonzalo. Typologies of family business: "A conceptual framework based on trust and strategic management". INALDE. Escuela de Dirección y Negocios. Universidad de la sabana. Disponible em: <<http://cref.u-bordeaux4.fr/Nouveau%20Site/ARTICLES/Gomez%202002.pdf>>. Acesso em 3 jan. 2006.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. **Patrimônio, família e empresa** – um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

GORGA, Érica. A cultura brasileira como fator determinante na governança corporativa e no desenvolvimento do mercado de capitais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 309-26, out./ nov./ dez. 2004.

GUERREIRO, Maria das Dores. **Famílias na actividade empresarial – empresas familiares em Portugal**. Dissertação de doutoramento em sociologia. Lisboa: ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, 1994.

HESSEL, Camila Guimarães. Na contramão da Governança. **Revista Capital Aberto**. Ano 4, número 39, novembro 2006, p. 36-38. São Paulo: Editora Capital Aberto, 2006.

HOFSTEDÉ, Geert. Culturas e Organizações – Compreender a nossa Programação Mental. Lisboa: Edições Silabo, 1997. **In: Valores materiais/culturais na Alemanha e em Portugal. XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica**. Fevereiro, 2003.

HOWORTH, Carole; ALI, Zahra Assaraf. Family business succession in Portugal: an examination of case studies in the furniture industry. **Family Business Review**, v.14, n. 3, Family Business Institute, set. 2001.

JENSEN, Michel C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, oct. 1976.

JONES, Geoffrey; ROSE, Mary. **Family capitalism**. London: Frank Cass, 1993.

JUNIOR, Geraldo Mellone; SAITO, Richard. Monitoramento interno e desempenho da empresa: determinantes de substituição de executivos em empresas de capital aberto no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 385-97, out./ nov./ dez. 2004.

KÄNSÄLÄ, Marja; KOVALAINEN, Anne. Managing work/ personal life interface within family business. Turku School of Economics and Business Administration. Finland. Disponível em: <[www.http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/2004/Papers%20pdf/062.pdf](http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/2004/Papers%20pdf/062.pdf)> Acesso em: 3 mar. 2006.

KATZ, D., KAHN, R.L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1976.

KPMG. A difícil conversa sobre sucessão. KPMG Business Magazine. <http://www.kpmg.com.br/publicacoes/business_magazine/business_magazine_02.pdf> Acesso em: 1 mar. 2006.

KORN FERRY INTERNATIONAL AND MCKINSEY & COMPANY. **Panorama de governança corporativa no Brasil**. 2001. http://www.kornferry.com.br/upload/informacao/kf_mck_governan.pdf. Acessado em 30/09/2005.

LANSBERG, Ivan. **Succeeding Generation**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**. Porto Alegre: UFMG / ARTMED, 1999.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>> Acesso em: 10 ago. 2005.

LEVENSON, Bernard. Sucessão Burocrática. In: ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1971.

LIMA, Antónia Pedrosa de. Sócios e parentes: valores familiares e interesses econômicos nas grandes empresas familiares portuguesas. **Etnográfica**, Portugal, vol. 3, p. 87-112, 1999.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1978.

_____. **A presidência da empresa**. São Paulo: Pioneira, 1985.

MADUREIRA, Daniele do Nascimento. No alvo dos acionistas. **Revista Capital Aberto**. Ano 4, número 39, novembro 2006, p. 40-44. São Paulo: Editora Capital Aberto, 2006.

MARCOVITCH, Jacques. **Pioneiros e empreendedores**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2003.

MARSHALL, Alfred. **Os economistas**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

MARTINS, I.G.S. MENEZES, P.L. BERNHOEFT, R. (orgs.) **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MARTINS, José Coelho. **Empresas familiares**. Lisboa: GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica, 1999.

MARTINS, Maria Belmira. **Sociedades e grupos em Portugal**. Lisboa: Editorial Estampa, 1975.

McCRAW, Thomas K. **Alfred Chandler**: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

MENDONÇA, Antonio. A União Européia face ao processo de globalização: alargamento continental versus abertura atlântica. II Seminário Brasil- Portugal: internacionalização de empresas, organizações e recursos humanos. Disponível em: <<http://pascal.iseg.utl.pt/~portugalbrasil/>>. Acesso em: 21 fev. 2005.

MILLER, Danny; BRETON-MILLER, Isabelle Le. **Managing for the long run**: lessons in competitive advantage from great family business. Boston: Harvard Business School Press, 2005.

MORCK, Randall; YEUNG, Bernard. Agency problems in large family business groups. **Entrepreneurship Theory and Practice**. Baylor University, Summer, 2003.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991

MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luis Bresser. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

OLIVEIRA, Maria do Carmo Leite de; Pereira, Maria das Graças Dias; Oliveira, Lúcia Pacheco de. **Brasil e Portugal: até que ponto iguais, até que ponto diferentes**. <http://www.geocities.com/ail_br/brasileportugualatequeponto.html>. Acesso em: 27 abril 2006.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. Empresários, suas origens e as interpretações do Brasil. **In: História de empresas e desenvolvimento econômico**. São Paulo: Fapesp, 1996.

PROCIANOY, Jairo Laser. O processo sucessório e a abertura de capital nas empresas brasileiras: objetivos conflitantes. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, V. 34, n. 4, p. 74-84. São Paulo: EAESP/ FGV, 1994.

RISKI, Roberto Pereira. **Profissionalização de uma empresa familiar**: estudo de caso. 1993. Dissertação (Mestrado). Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 1993.

RIUS, Imanol B. **Empresas familiares – su dinámica, equilibrio y consolidacion**. México: McGraw Hill, 2004.

RUAS, Roberto Lima. A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. **REAd**. Edição 15. Volume 6. Numero 3, outubro, 2000.

RUDGE, Luiz Fernando; CAVALCANTE, Francisco. **Mercado de capitais**. Belo Horizonte: CNBV, 1996.

SANTOS, Boaventura de Souza. **In: Existe uma cultura portuguesa?**. Porto: Edições Afrontamento, 1992.

SANTOS, Fernando Augusto de Sá Neves dos. **Valores materiais/culturais na Alemanha e em Portugal. XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestion Científica**. Fevereiro, 2003. http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/06_COMERCIALIZACION/10_saneves.pdf. Acessado em 27/04/2006.

SARAIVA, Antônio José. **A cultura em Portugal – Teoria e História**. Livro I. Introdução geral. Lisboa: Editora Bertrand, 1982.

SCHIEHLL, Eduardo; SANTOS, Igor Oliveira. Ownership structure and composition of board directors: evidence on Brazilian publicly-traded companies. **RAUSP - Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 4, out./ nov./ dez. 2004.

SCHRADER, Achim. **Introdução à pesquisa social empírica**. Porto Alegre: Editora Globo, 1978.

SELLTIZ, Claire; JAHODA, Marie. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EDUSP, 1965.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Laurence; COOK, Stuart W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

SILVA, Adriana Souza. Legião de Fiéis. **Revista Capital Aberto**. São Paulo, ano 4, n. 39, p. 32-4, nov. 2006.

SILVA, Joaquim Ramos; FERNANDES, Francisco Chaves. Os novos fluxos de IDE para o Brasil desde 1995. **Prospectiva e Planeamento**. Volume 9 (no. Especial). Lisboa: Departamento de Prospectiva e Planeamento, 2003.

SILVA, Augusto Santos; JORGE Vítor Oliveira (orgs.). **Existe uma cultura portuguesa?** Porto: Edições Afrontamento, 1992.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da; LANZANA, Ana Paula; BARROS, Lucas Ayres B. de C; FAMÁ, Rubens. Efeito dos acionistas controladores no valor das companhias abertas brasileiras. **RAUSP - Revista de Administração**. São Paulo, v. 39, n. 4, out./ nov./ dez. 2004.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SOUZA-SILVA, Jader C. de; DAVEL, Eduardo. Formação e aprendizado pela prática: a força das relações de parentesco por consideração em uma organização de ensino superior. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 39, n.1, 43-67, 2005.

SUZIGAN, Wilson; BONELLI, Regis; HORTA, Maria Helena T. T.; LODDER, Celsius Antonio. **Crescimento industrial no Brasil – incentivos e desempenho crescente**. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1974.

SUZIGAN, Wilson. **Experiência histórica da política industrial no Brasil**. Texto para Discussão, n. 48. Campinas: UNICAMP, 1995.

TAGIURI, Renato; DAVIS John. **Bivalent attributes of the family firm**. Harvard Business School, 1985.

TROMPENAARS , Fons; TURNER, Charles H. **Riding the Waves of Culture**. New York: McGraw-Hill, 1998. In: **Valores materiais/culturais na Alemanha e em Portugal. XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestion Científica**. Fevereiro, 2003.

VENTER, E.; BOSHOFF, C.; MAAS, G., the influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. **Family Business Review**, v. 18, n. 4, pp. 283-303, dec. 2005.

USEEM, Michael. Como um conselho bem administrado toma decisões. **Harvard Business Review**. São Paulo, v. 84, n. 11, p.76-83, nov. 2006.

USSMAN, Ana Maria. **Empresas familiares**. Lisboa: Silabo, 2004.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.

WILSON, Thomas P. Sociology and the mathematical method. In: **Social Theory Today**. California: Stanford University Press, 1987.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A

De acordo com o SEBRAE, a classificação das empresas pelo número de funcionários é como se vê na tabela 3.

Tabela 3 - Classificação das empresas por porte

INDÚSTRIA	No. de empregados
Micro	1 a 19
Pequena	20 a 99
Média	100 a 499
Grande	Acima de 500
COMÉRCIO E SERVIÇOS	
Micro	1 a 9
Pequena	10 a 49
Média	50 a 99
Grande	Acima de 100

Fonte: Sebrae Nacional (apud DOLABELA, 1999).

Já a classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES e aplicável à indústria, comércio e serviços, conforme a [Carta Circular n. 64/02](#), de 14 de outubro de 2002, é em função do faturamento das empresas, conforme segue:

- **Microempresas** - Receita operacional bruta anual ou anualizada até R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais).
- **Pequenas empresas** - Receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais).

- **Médias empresas** - Receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).
- **Grandes empresas** - Receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).

(Fonte: <http://www.bndes.gov.br/clientes/porte/porte.asp>)

ANEXO B

Percentual de companhias controladas por famílias		
Predominância de Empresas Familiares	Amostra	Definição de Empresa Familiar
35%	S&P 500 (2003)	Família fundadora no corpo executivo ou como proprietários significativos
32%	S&P 500 (1992-1999)	Membros da família fundadora no conselho e retentores de ações na ausência de outros grupos com mais de 5% de participação acionária
37%	Fortune 500 (1992)	O gestor principal é um membro familiar ou descendente do fundador
35%	Fortune 500 (1987)	Família fundadora na gestão executiva ou no conselho
47%	Fortune 500 (1965)	5% de propriedade familiar, representação no conselho e múltiplas gerações envolvidas
21%	Business Week CEO 1000 (1993)	O gestor principal é um membro familiar ou descendente do fundador
60%	54.000 companhias abertas nos EUA (1996)	Empresas sobre controle familiar
20% Estados Unidos 25% Canadá 55% Italy 70% Hong Kong	20 maiores firmas negociadas publicamente (1990s)	Famílias controlam mais que 20% das ações e são os acionistas majoritários por um fator maior que 2
44% Europa Ocidental 65% Alemanha 65% França 56% Espanha	5.232 firmas negociadas publicamente na Europa Ocidental	Famílias controlam mais do que 20% dos votos
57%	Maiores 250 firmas na bolsa de valores de Paris (1993-1998)	Famílias controlam mais do que 10% das ações

Quadro 17 - Dados sobre companhias mundiais controladas por famílias

Fonte: Traduzido de Miller e Breton-Miller, 2005, p. 3.

ANEXO C

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Segundo Ulssem (2006), essa segunda classe funcional identificada na firma deve agrupar as seguintes funções:

Guia para tomada de decisões no conselho		Exemplos
Processos	Criar calendário anual que defina grandes temas a serem examinados pelo conselho	Calendário anual do conselho de uma grande empresa sugere seis tópicos, um para cada reunião do conselho (de planejamento estratégico em janeiro a planejamento da sucessão em novembro)
	Preparar estatutos de comitês para definir que decisões devem ser tomadas pelos comitês do conselho	Estatutos do comitê de remuneração da Health-South exigem que conselho empregue consultores externos sobre o tema e aprove planos de remuneração, outorga de ações e contratos de trabalho de executivos
	Usar protocolo de decisão para definir que decisões levar aos conselheiros	Em sua lista de "assuntos reservados ao conselho" a HBOS especifica que itens como remuneração, outorga de ações e contratos de trabalho de executivos
Norma Cultural	Enviar decisões "estratégicas" ao conselho	Muitos conselheiros e executivos crêem que "decisões de alto impacto" ou capazes de "mudar o futuro" da empresa são da alçada do conselho
Princípios	Levar ao conselho decisões ligadas aos valores básicos da empresa, ainda que o impacto financeiro delas seja modesto	A presidente de uma grande firma de gestão de investimentos pediu ao conselho que decidisse se um fundo de aplicações em diamantes de acelerado crescimento deveria ser fechado, apesar da demanda (neste exemplo, e no seguinte, os fatos foram alterados para preservar o sigilo)
	Estudar e avaliar as opções disponíveis antes de aprovar um plano de ação	O conselho da firma de gestão de investimentos pediu uma análise detalhada dos investidores e do mercado para poder chegar a uma decisão sobre o fundo de investimentos em diamantes.
	Dividir decisões estratégicas grandes em decisões menores, seqüenciais	O conselho da Boeing dividiu em três a importante decisão de investir ou não no 787: autorizar o desenvolvimento, dar início às vendas e começar a produção.
	Seguir atento a decisões secundárias provenientes de decisões estratégicas primárias	Mesmo depois de autorizar o projeto, o conselho da Boeing seguiu monitorando o progresso da produção e das vendas para que o programa não se desviasse da rota.
	Manter diálogo contínuo entre presidente-executivo e presidente do conselho ou o principal conselheiro	Ao se desfazer de diversas divisões de operações, o presidente da Tyco, Ed Breen, e o principal conselheiro, Jack Krol, determinaram juntos que decisões caberia ao conselho tomar.
	Solicitar e avaliar justificativas e premissas por trás de decisões propostas por executivos	O conselho da Tyco questionou a lista de divisões a serem vendidas que a equipe executiva apresentou, modificando a relação final.

Quadro 18 - Guia para tomada de decisões no conselho

Fonte: Ulssem, 2006, p. 82.

APÊNDICE A

ENTREVISTA COM UM CONSELHEIRO DE EMPRESAS FAMILIARES

Em função da dificuldade da delimitação teórica da empresa familiar e dos seus sucessores, optou-se por contar com o conhecimento de especialistas no assunto reconhecidos pelo mercado a fim de utilizá-los como instrumento de controle da pesquisa. Essa entrevista foi realizada com um conselheiro e consultor de empresas familiares brasileiro, o qual não faz parte das famílias das empresas para as quais trabalha e tem uma distância suficiente para discutir o assunto racionalmente.

ENTREVISTA

Entrevistado - Celso Giacometti

Idade - 63 anos

Atuação - Conselheiro de administração, conselheiro fiscal e membro de comitês de auditoria de grandes empresas familiares e não-familiares. Atual membro do IBGC. Durante 15 anos, foi CEO da Arthur Andersen.

Formação profissional – Administrador de empresas e contabilista

O Sr. Celso Giacometti, durante a sua carreira, teve contato profissional – atuando como conselheiro ou consultor de empresas – com acionistas/sócios, conselheiros e executivos familiares. Nos últimos três anos, calcula que tenha estabelecido esse tipo de relação com 12 empresas, no mínimo.

Nessas empresas, ele tem encontrado sucessores com competência suficiente para assumirem seus cargos, mas também o contrário, em especial, quando os familiares assumem papéis nos conselhos de administração e na gestão da empresa.

As maiores deficiências citadas pelo conselheiro ocorrem nos âmbitos profissionais e pessoais.

- Profissionais - Falta de preparo e motivação para a função, capacitação técnica, desconhecimento do negócio, falta de experiência profissional como empresário ou gestor, desatualização, incapacidade para articular ou desenvolver estratégia de negócios, falta de interesse em aprendizado contínuo.
- Pessoais - Limitações como líder, dificuldade em tomar decisões e assumir responsabilidades, falta de motivação para a função, excessivo individualismo, desconhecer os próprios limites, comunicação e trabalho em equipe.

As principais dificuldades que os mesmos enfrentam e que são potencializadas por essas deficiências são, principalmente, relacionadas à aceitação pelo grupo de liderados e pelos superiores, à necessidade de “mostrar que é capaz” e a habilidade para lidar com “*peers*” (outros acionistas/familiares). Ele salienta que deficiências de relacionamento pessoal podem prejudicar a atuação profissional.

Para ele, o papel esperado dos familiares nas empresas não deve ser muito diferente dos demais profissionais ou investidores que poderiam estar na posição dos mesmos. **A regra geral é a competência, sendo ou não familiar.** Entretanto, admite que essas competências são variáveis de empresa para empresa, o que não impede que cite alguns exemplos, conforme será visto.

Sobre as três funções estratégicas assumidas pelo sucessor familiar, ele conclui que aos acionistas, as competências exigidas ao sucessor são relacionadas à capacidade de ler e entender relatórios financeiros; avaliação de empresas, taxas de retorno, custo de capital, mercado financeiro e de capitais (investimentos e moedas); economia global; direitos e deveres societários; tributação e processos de deliberação e votação.

Já o conselho de administração tem os objetivos de proteção do patrimônio; maximização do retorno do investimento e agregação de valor ao empreendimento. Segundo o entrevistado, depois dos sócios, é o CA que deve representar a autoridade máxima para condução dos negócios da empresa. Daí a importância de sua configuração com profissionais que realmente estejam bem preparados e motivados para assumir esta responsabilidade. Ele ainda salienta que, do ponto de vista legal, conselheiros são caracterizados como administradores, com responsabilidades iguais às dos componentes da Diretoria Executiva.

As competências requeridas para qualquer conselheiro, familiar ou não são relativas a:

- Conhecimento da empresa e do setor onde atua no Brasil e no Exterior;
- Conhecimento e vivência com finanças, contabilidade, relatórios gerenciais (técnicas com BSC, EVA, etc.) processo orçamentário e demonstrações financeiras;
- Conhecimento e vivência sobre desenvolvimento e execução da estratégia e dos riscos inerentes;
- Postura independente nas deliberações;
- Participação e qualidade de atuação nos comitês;
- Ter sido conselheiro ou executivo de outras empresas;
- Participação e contribuição efetiva para empresa e para os sócios;
- Motivação e dedicação ao trabalho de conselheiro;
- Atuação em equipe, capacidade de ouvir e tolerância para pontos de vistas contrários;
- Preparar-se bem para as reuniões (leitura antecipada do material, estudo dos temas a serem abordados, conhecimento do que outras empresas fazem, alinhamento com estratégia da empresa etc.);
- Atendimento e pontualidade nas reuniões;
- Atitude de aprendizado contínuo.

Além disso, os acionistas esperam que o CA os represente na empresa e que o atue de acordo com os poderes a ele outorgados, conforme objetivos definidos e alinhados com o pensamento dos sócios. Entretanto, existem diferentes expectativas em relação aos conselhos, mesmo em empresas com reduzido controle familiar.

Sobre os problemas acerca dos conselhos de administração, principalmente nas empresas familiares fechadas, nas quais os processos são mais informais, são raros os regimentos e a existência de comitês do conselho. A articulação estratégica é mais intuitiva e as métricas utilizadas exprimem desejos pessoais. Ainda, existe dificuldade em estabelecer claramente os poderes (o que gera conflitos) entre sócios/conselho de família, conselho de administração e gestão executiva. Existem situações em que o CA não atua como grupo e conselheiros entram em contato individual com executivos para esclarecimento de dúvidas.

Outro fator negativo para os conselhos de administração é o fato de não ser comum a existência de avaliação formal do CEO pelo CA e muito menos do próprio CA. Um exemplo

dado de mal funcionamento do CA em empresas familiares é a acumulação da responsabilidade sobre encaminhamento e resolução de conflitos na base societária, inclusive nos processos de separação ou exclusão de sócios.

Quanto á estrutura, é comum um grande número de familiares em posições de conselho e poucos independentes. Executivos participam das reuniões e são membros do CA e, quando existem comitês, executivos participam também de comitês. Mesmo empresas listadas nos níveis de governança da Bovespa ainda têm conselhos dominados por familiares e com poucos conselheiros independentes.

Para ele, a simples existência do fator familiar não significa que a atuação do sucessor como conselheiro será um fracasso. Contudo, esse fator pode comprometer a atuação desse sucessor, especialmente quando não existirem regras transparentes e as expectativas não forem bem trabalhadas e regras estabelecidas. Nesse caso, se o sucessor for removido, o impacto será positivo para a organização. Se não for, o impacto será negativo.

Ao ser questionado sobre a realidade das empresas do tipo ltdas, ele salienta que as mesmas devem ter conselhos de administração. Ele não vê limitações para tanto, apesar do órgão não ser mandatário.

Para ele, “os conselhos de administração esperam que os executivos cumpram e excedam positivamente nos papéis a eles outorgados. No caso de executivos familiares este papel demanda maior jogo de cintura, pois o conselho tem normalmente pais, tios e outros familiares e é mais desafiador para um executivo principal (mesmo sendo da família) conviver com esta situação e separar bem os papéis”. Por exemplo: “Já tive situações em que, numa reunião de conselho, tanto conselheiros como o executivo principal se puseram a discutir sobre finanças dos sócios de forma inadvertida, na presença de conselheiros independentes. Isto acontece com maior freqüência em situações recém criadas onde o Conselho foi recentemente implementado”.

Já para os sucessores atuantes como executivos, o entrevistado inclui às competências anteriores os requisitos de competência técnica para a função que irá exercer, experiência bem-sucedida na função em outras empresas, liderança, habilidades interpessoais, capacidade de desenvolver pessoas, conhecimento tecnológico, raciocínio criativo, boa formação acadêmica (graduação, pós, MBA) e capacidade de aprendizado contínuo.

Os conselhos de administração esperam que os executivos cumpram e ainda excedam positivamente nos papéis a eles outorgados. No caso de executivos familiares “esse papel demanda maior jogo de cintura”, pois o conselho tem normalmente pais, tios e outros familiares e é mais desafiador para um executivo principal (mesmo sendo da família) conviver com essa situação e separar bem os papéis. Ele ainda cita um exemplo: “já estive situações em que, numa reunião de conselho, tanto conselheiros como o executivo principal se puseram a discutir sobre finanças dos sócios de forma inadvertida, na presença de conselheiros independentes. Isto acontece com maior freqüência em situações recém criadas onde o Conselho foi recentemente implementado”.

Sobre o processo de formação do sucessor, ele considera que o futuro sucessor deve ser preparado para qualquer um dos papéis que poderá vir a assumir e quanto antes isso for iniciado, melhor será. A preparação deve incluir:

- Valores da família e conduta inerente;
- Conhecimento da empresa e do setor onde atua. Por exemplo, no caso de uma indústria, é interessante que o sucessor conheça todas as fases da cadeia produtiva – fornecedores, gestão de pessoas, processos, controle de qualidade, controles internos, políticas, produção, *marketing*, preços de vendas, clientes, tesouraria, contabilidade, relatórios financeiros, financiamentos, etc. Ele acredita que o aprendizado deve refletir o tipo de empresa que é controlada pela família, qualquer que seja ela.
- Conhecimento do ambiente de negócios de forma geral – como se formam os empresários, os empreendedores, os gestores e os líderes.
- Conhecimento e integração com seus pares na família, considerando atuais e futuros sócios.

No caso de empresas familiares, ele julga necessário que, além das competências profissionais, os agentes conheçam os perfis pessoais e profissionais de seus interlocutores familiares, que consigam antecipar-se em assuntos que podem transformar-se em rumores indesejáveis e mesmo conflitos e que tenham apoio inequívoco para seu exercício profissional (quando conselheiros ou gestores). Ainda considera que também são necessárias doses adicionais de Paciência, Perseverança e Persistência (3 P's).

Para ele, o Brasil tem instituições que se destinam a preparar esses sucessores, notadamente FDC, IBGC, FGV, IBMEC e FBN. Ainda, devem ser consideradas as

possibilidades de alguns desses sucessores buscarem cursos no exterior e outros oferecidos por instituições financeiras.

Um fator positivo salientado pelo Sr. Celso Giacometti é que, no caso de empresas com controle familiar, existe um alinhamento mais consistente entre os acionistas e os diversos órgãos de administração, uma vez que a distância a ser percorrida entre eles é facilitada pelos valores comuns e visão de longo prazo compartilhada. Em algumas situações esse aspecto facilita e dá maior velocidade às decisões. Relacionando essa fala às teorias anteriores, esse fator pode estar relacionado à redução dos conflitos de agência.

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA SUCESSOR FAMILIAR

Identificação

Árvore genealógica das famílias (com idades):

Organograma da empresa

Carreira e Família

Formação educacional

Formação profissional

Tempo na empresa

Trajetória profissional (cargos assumidos, atividades e período)

Tempo no cargo atual

Tempo previsto para mudança de cargo

Realização profissional

Relação com a família em função dos cargos assumidos

Enfrentou pressão dos antecessores para que entrasse na empresa?

Sua carreira foi influenciada negativamente pela família?

Sua carreira foi influenciada positivamente pela família?

Suas decisões nos cargos assumidos foram influenciadas pela família?

Qual o seu estilo de liderança?

Empresa

A figura do fundador é reconhecida e admirada?

Você a enxerga como uma empresa familiar?

Você a enxerga como uma empresa profissionalizada?

É a única fonte geradora de sustento para a família? Há outras empresas?

É influenciada por brigas familiares pelo poder?

Admite funcionários da família? Em quais níveis? A família faz exigências sobre isso?

Os familiares passam pelo mesmo processo de seleção dos demais funcionários?

Os familiares passam pelo mesmo processo de desenvolvimento de carreira dos demais funcionários?

Os familiares têm qualquer tipo de privilégio ante os demais funcionários? São cobrados pelos mesmos indicadores?

Os demais funcionários aceitam bem os familiares?

A presença de familiares atrapalha o exercício da autoridade dos funcionários que não são da família?

Há alguma dificuldade causada pela relação da empresa com a família?

Quais as vantagens causadas pelo fator familiar?

Quais as desvantagens causadas pelo fator familiar?

Há procedimentos formalizados que devem ser cumpridos por todos, inclusive os familiares?

Sucessão

Deseja que um familiar assuma seu cargo atual?

Está preparando seu sucessor para tal?

O que julga necessário para que seu sucessor possa assumir seu cargo?

Ao iniciar sua carreira na empresa, estava apto a assumir seu cargo?

Seu processo de formação profissional foi adequado aos cargos que ocupou até hoje?

Seu processo de formação profissional está sendo adequado aos cargos que pretende ocupar?

Propriedade

Se houver uma boa proposta, venderia suas ações?

Quando houve a abertura de capital?

Qual o sentimento dos familiares com relação à abertura de capital?

Há conflito de acionistas familiares?

Há conflito entre acionistas familiares e não familiares?

Existe o risco de a família perder o controle da empresa ou se adotou uma posição defensiva?

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA FUNCIONÁRIO DE EMPRESA FAMILIAR

Como os funcionários enxergam a família?

Como os funcionários enxergam os sucessores atuais e futuros?

Qual a maior dificuldade enfrentada pelo sucessor durante os processos de sucessão que presenciou?

O que considera importante para a aceitação do sucessor perante os funcionários?

Quais deficiências você identifica no processo sucessório que presenciou?

Os familiares que trabalham na empresa são competentes?