

Interação entre indivíduos, família e empresa na construção do processo de sucessão em uma empresa familiar

Autoria: Alex Fernando Borges, Juvêncio Braga de Lima, Flaviana Andrade de Pádua Carvalho

Resumo

O objetivo deste estudo consiste em analisar o caso do processo de sucessão em uma empresa familiar do setor de produção de cachaça, situada no Sul de Minas Gerais. A sucessão foi estudada com emprego do modelo de Lambrecht (2005), envolvendo a interação entre indivíduo (fundador e sucessores), família e empresa. Para tal, foram entrevistados o fundador e sucessora, recuperando-se elementos da trajetória histórica da empresa e os fatos relevantes associados à interação desses três elementos. Os fatos identificados e as análises feitas pelo fundador e sucessores trazem à tona aspectos históricos de sua relação, tanto no âmbito familiar como no âmbito dos negócios, os quais não estão dissociados de situações vivenciadas no presente nem de perspectivas futuras, revelando o potencial do modelo para captar a problemática da sucessão como um todo dinâmico. O vigor do modelo está nessa perspectiva de abstrair-se de fases, de cortes segmentando o tempo. Indivíduos, família e empresa evoluem, se transformam e se influenciam mutuamente. O estudo evidenciou que a representação desses elementos do modelo em círculos concêntricos traduz, de forma bem realizada, esse dinamismo na interação, abrindo perspectivas de compreensão de processos de sucessão em empresas familiares.

1. Introdução

As empresas familiares têm sido reconhecidas como tendo importância social e econômica nos mais diversos países. O mesmo se verifica no Brasil, inicialmente presente como tema de livros, por vezes associados a práticas de consultoria, gradativamente teve uma ampliação de volume de estudos em que predomina a análise científica de problemas de pesquisa a ela vinculados. De maneira geral, pode-se considerar que as empresas familiares correspondem a mais de 4/5 da quantidade das empresas privadas brasileiras e respondem por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos quando se considera o total das empresas privadas brasileiras (OLIVEIRA, 2006). Excluindo-se as empresas estatais (já privatizadas) e as multinacionais, 95% das maiores empresas brasileiras são familiares, estando a maioria na segunda geração de dirigentes (LEONE, 2005).

As empresas familiares têm sido objeto de interesse crescente. Os estudos sobre empresas familiares evidenciam, de um lado, enfoques claramente voltados para questões materiais, como as de sucessão, ciclos de vida, profissionalização, estratégia, dentre outros. Por outro lado, também são investigados elementos relacionados a questões imateriais, tais como a cultura da organização familiar, seus valores e símbolos, relacionando-os à imagem do universo familiar (DAVEL; COLBARI, 2000).

O processo sucessório é um momento significativo no ciclo de vida da empresa familiar, dado que o início de uma nova gestão pode propiciar melhorias à organização, ou mesmo o fracasso do projeto instituído pelo fundador. Ao mesmo tempo, a sucessão tem sido, ao longo dos anos, a temática mais pesquisada no campo dos estudos sobre empresas familiares (BROCKHAUS, 2004; SHARMA, 2004).

Apesar de ser o principal foco dos estudos e pesquisas, a sucessão ainda representa um desafio no campo da interpretação e da modelização. Assim, este trabalho foi realizado com o objetivo de analisar a construção e a evolução do processo de sucessão de uma empresa que atua no setor de produção de cachaça, situada no Sul do estado de Minas Gerais. Para tal,

procurou-se apreender os elementos da trajetória histórica da empresa familiar estudada e, desse modo, caracterizar a construção da sucessão, verificando a interação entre os elementos dinâmicos envolvidos neste processo – o indivíduo, a família e empresa – com base no modelo de transferência de empresas familiares para futuras gerações, proposto por Lambrecht (2005).

Além desta introdução, o artigo comporta as seguintes seções: a problemática da sucessão em empresas familiares; a apresentação de um modelo de sucessão que integra a interação entre indivíduo (fundador e sucessores), família e empresa familiar; metodologia; a análise da trajetória histórica da empresa familiar investigada; a construção da sucessão em uma empresa familiar, e as considerações finais.

2. A problemática da sucessão em empresas familiares

Os estudos sobre empresas familiares voltam-se para a compreensão de suas especificidades, limitações e contradições, no que diz respeito à comparação com as empresas ditas como não familiares (SHARMA, 2004). As discussões em torno das empresas familiares se voltam, primeiramente, para os aspectos relacionados à sua definição, na medida em que se questionam os elementos que permitem a sua caracterização como tal. As empresas seriam consideradas familiares a partir de suas particularidades de gestão, as quais envolvem aspectos econômicos e sociais vinculados às particularidades das relações entre família e empresa.

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

A literatura sobre empresas familiares traz muitos estudos focados nos desafios vivenciados por este tipo de organização. Um destes desafios se relaciona à habilidade de garantir a liderança da família empresária ao longo das gerações. Contudo, a situação é muito mais complexa quando se envolve aspectos emocionais e sociais nas relações entre fundador e sucessores (LE BRETON-MILLER et al., 2004). Cabe também ressaltar que a problemática do processo sucessório demanda análise dentro de perspectivas familiares e gerenciais. A sucessão é analisada por meio de relações entre vários agentes, tais como fundador, sucessores, família, gestores, os proprietários e os demais *stakeholders* envolvidos (LIMA; BORGES; CARVALHO, 2007; BROCKHAUS, 2004; SHARMA, 2004; SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 1997).

A maior parte dos trabalhos nacionais referentes à sucessão parte do modelo teórico proposto por Gersick et al. (1997), que apresentam um modelo tridimensional para a sucessão, vinculando-se uma perspectiva de ciclo de vida, ao considerar que uma empresa familiar pode ser abordada pelo modelo dos três eixos – família, empresa e patrimônio – cada um com fases próprias, nem sempre alinhadas no tempo. Em relação aos tipos de propriedade, o eixo se subdivide em: proprietário-controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos. No que diz respeito à família, o eixo se subdivide em: jovem família empresária, entrada na empresa, trabalho conjunto e passagem do bastão. Considerando finalmente a empresa, o eixo se subdivide em: início, expansão/formalização e maturidade.

Os trabalhos de Grzybovski e Oliveira (2006), Pinho et al. (2006), Andrade, Grzybovski e Lima (2005) e Souza-Silva, Davel e Fischer (2000), procuraram caracterizar o processo sucessório de empresas familiares com base no modelo tridimensional de

desenvolvimento de Gersick et al. (1997). Os autores, assim, adotam o processo de evolução e desenvolvimento de empresas familiares para compreender as transições que acontecem nos eixos da família, da gestão e da propriedade, identificando os desafios-chave vivenciados ao longo do período de sucessão, associados a cada uma destas vertentes, constituindo ciclos de vida de empresas familiares.

Apesar de apresentar a análise de casos de sucessão com base em Gersick et al. (1997), os trabalhos dos autores acima mencionados trouxeram críticas ao modelo tridimensional de desenvolvimento. Tais críticas se associam ao caráter incompleto da apreensão do modelo nos casos estudados, casos de hibridismo de categorias, não conformidade com o modelo e exclusão de outros elementos (SOUZA-SILVA; DAVEL; FISCHER, 2000).

A partir dessas críticas, alguns autores procuraram propor alterações no modelo proposto por Gersick et al. (1997), no intuito de melhor explicar esse processo de desenvolvimento de empresas familiares. Andrade, Grzybovski e Lima (2005), em seu estudo, incorporaram a fase da “gestação”, a qual procura explicar o início das atividades da empresa da família. Pinho et al. (2006), por sua vez, inserem a perspectiva das relações de gênero, ao estudarem os processos de desenvolvimento de empresas familiares. Ao nível internacional, é interessante destacar a proposição de Fletcher (2004), que insere a perspectiva do empreendedorismo no modelo tridimensional: cabe ao empreendedor-fundador a definição da idéia e da concepção do negócio, tornar esta visão real e garantir, durante a sucessão, a continuidade das estruturas e das práticas organizacionais, de modo que a empresa continue respondendo a novas idéias e oportunidades.

Grzybovski e Oliveira (2006) efetuam, a partir do estudo de caso de uma empresa familiar, uma análise comparativa entre o modelo tridimensional de Gersick et al. (1997) e o modelo de sustentabilidade de empresas familiares proposto por Stafford et al. (1999). As autoras afirmam que a análise da empresa familiar pelo modelo de sustentabilidade identifica os recursos, as limitações, os processos e as transações fundamentais à realização, tanto da família quanto da empresa, ausentes na proposta de Gersick et al (1997), sendo mais apropriado para o estudo de empresas familiares brasileiras.

Grzybovski et al. (2006) seguem nesta mesma linha ao conduzirem um estudo fundamentado no modelo de sustentabilidade, envolvendo empresas do Brasil e da Argentina. A sucessão foi verificada a partir dos elementos constitutivos do modelo proposto por Stafford et al. (1999). Os resultados do estudo permitiram reforçar as conclusões do trabalho de Grzybovski e Oliveira (2006).

A sucessão também foi estudada por Lima, Borges e Carvalho (2007), ao aplicarem o modelo de transmissão gerencial e transmissão patrimonial, proposto por Bayad e Barbot (2002). A sucessão foi apreendida sob uma perspectiva dos desafios relativos à gestão da empresa e do patrimônio da família, enfocando a existência de uma relação dialética entre o papel de aconselhamento do fundador, o papel inovador dos sucessores e a empresa familiar.

Este conjunto de evidências do interesse pela sucessão indica um tema ainda em aberto no campo da pesquisa sobre empresas familiares. Há forte inserção do modelo proposto por Gersick et al. (1997), tanto na aplicação feita por demais pesquisadores como na busca de modelos alternativos, trazendo-se justificativas e busca de validação por meio de pesquisa empírica. Dentre as buscas de compreensão desse fenômeno em empresas familiares, de modo específico, há o desafio de se compreender como a sucessão se verifica em situações de trabalho conjunto entre fundadores e sucessores, sem que se verifique a transmissão patrimonial. No mesmo sentido, pode-se investigar como ocorre o processo de construção da sucessão, com a passagem gradativa da gestão para filhos-sucessores. Autores discutem e avaliam modelos de sucessão, e testam modelos. É o caso deste trabalho, voltado para verificar a validade de emprego de um modelo de sucessão que procura abordar a transição multigeracional em empresas familiares (LAMBRECHT, 2005).

3. Um modelo de transferência de empresas familiares para futuras gerações

Lambrecht (2005), ao propor seu modelo de transição multigeracional em empresas familiares, propõe a substituição dos três círculos propostos por Gersick et al. (1997) – empresa, família e propriedade – pela consideração de outros três círculos, mutuamente influenciadores da sucessão em empresas familiares: o indivíduo, a empresa e a família. A sucessão deve ser vista como um processo contínuo, no qual a interação entre indivíduo, família e empresa, constitui fato relevante que influencia sua efetividade. O fator temporal indica que tal interação não é estática, mas sim um processo dinâmico de transmissão de empresas familiares para futuras gerações. Para tal, o autor desenvolve um modelo explanatório para o processo de sucessão em empresas familiares (FIGURA 1):

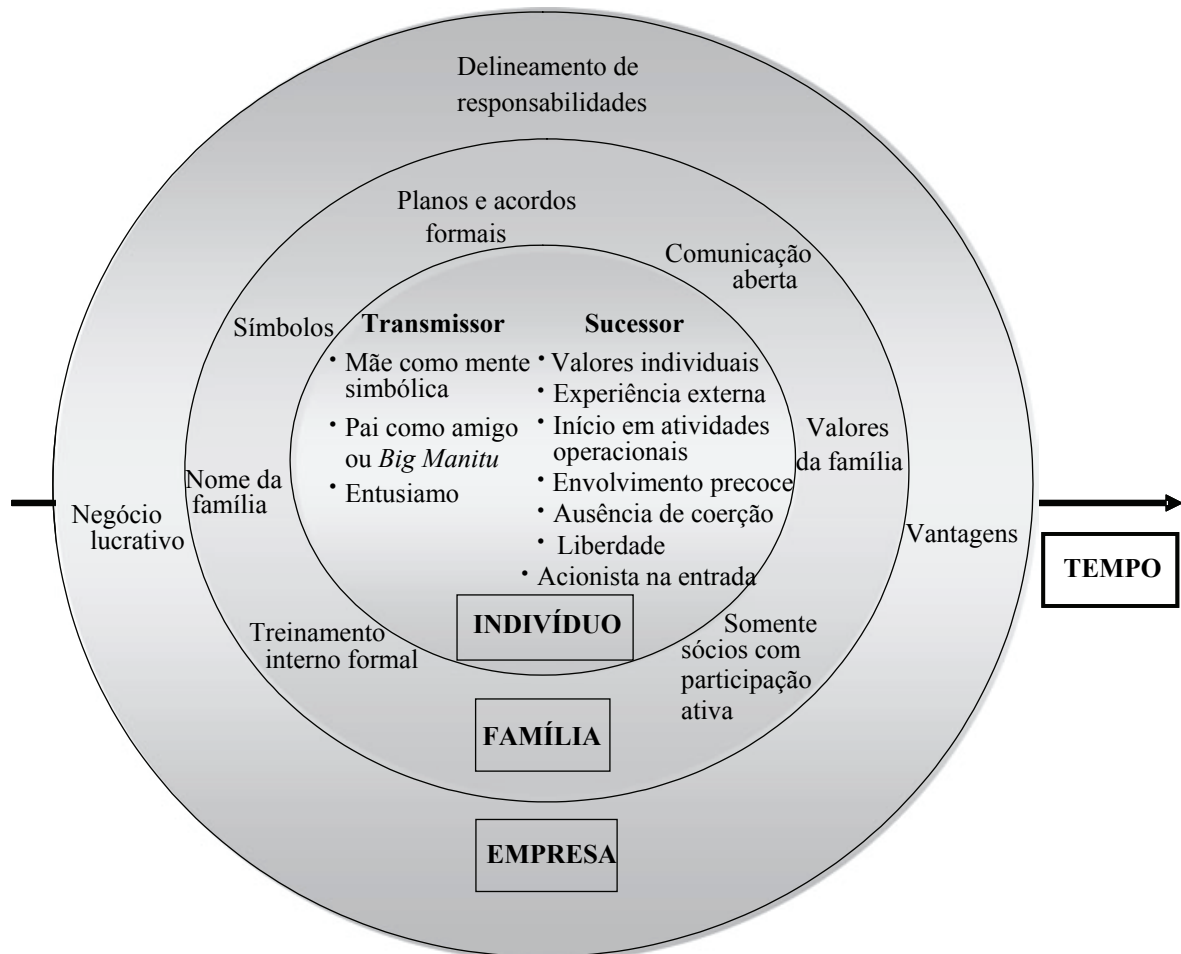


FIGURA 1: Um modelo de transferência de empresas familiares para futuras gerações
Fonte: Lambrecht (2005).

Lambrecht (2005) aponta um questionamento central ao tratar da problemática da sucessão: afinal, por que algumas famílias obtêm êxito ao transferir a empresa para futuras gerações e outras famílias falham ao efetuar este processo? Deste problema surgem outras questões que permitem a apreensão de elementos concernentes à sucessão: como a família se comporta ao longo da sucessão? Por que a família prefere que a empresa seja continuada pela família? Como a sucessão é preparada? Como é regulada a transferência da gestão, da propriedade e da governança? Qual é o papel do transmissor neste processo?

No círculo que abriga a vertente do indivíduo apresenta-se o papel desempenhado pelo(s) transmissor(es) e pelo(s) sucessor(es) ao longo do processo sucessório. De um lado, verifica-se a necessidade de o transmissor permitir que a empresa tenha continuidade nas mãos dos sucessores. O transmissor, ao assumir um papel de “amigo” e/ou “*big manitu*”ⁱ,

permite a aquisição de credibilidade e liberdade de atuação pelos membros da geração que será responsável pela continuidade dos negócios. Isso indica que a geração transmissora precisa demonstrar entusiasmo com a geração sucessora. Paralelamente, a mãe também desempenha um papel relevante ao longo da sucessão, mesmo que não atue na empresa familiar, ao ser a mantenedora dos valores da família, conselheira, agente agregadora dos membros da família e mediadora dos interesses da família e da empresa. Por outro lado, verifica-se a necessidade de aquisição de liderança e capacidade gerencial de conduzir a empresa familiar, por parte da geração sucessora. Para tal, vinculam-se alguns elementos-chave, fatores que influenciam o caráter da sucessão, tais como: os valores individuais dos sucessores e o que estes esperam da empresa familiar; a aquisição de experiências de trabalho externas à empresa para a vivência e a compreensão de diferentes realidades; o início de sua atuação na empresa a partir de atividades operacionais; o envolvimento com a realidade da empresa familiar desde sua adolescência; a ausência de coerção, de modo a não desencorajar potenciais sucessores a fazer parte da empresa familiar; a liberdade de atuação e decisão da geração sucessora para a condução dos negócios; e a transformação da geração sucessora em membros da estrutura societária da empresa familiar (LAMBRECHT, 2005).

O círculo que representa a família, por sua vez, envolve sete elementos-chave, associados com os relacionamentos entre os membros da família e a visão da família empresária como um todo: os valores familiares e a influência destes na condução dos negócios; os símbolos e o papel que estes representam perante a família; o nome da família e sua representação associada à história da empresa familiar; os fluxos de comunicação aberta entre os diferentes membros da família empresária, de modo a reduzir possíveis tensões e conflitos na gestão; as ações organizadas de treinamento para os membros da geração sucessora; os planos e acordos formais que possibilitem à empresa direções para situações futuras; e a existência exclusiva de sócios com participação ativa (LAMBRECHT, 2005).

O terceiro círculo, que corresponde à empresa, envolve os demais, trazendo a função de três elementos-chave para a efetividade da sucessão: o delineamento de responsabilidades entre os membros da família empresa inseridos na gestão da empresa familiar; as vantagens da empresa familiar, como visão de longo prazo, versatilidade e engajamento de vida; e a existência de um negócio lucrativo, permitindo que a empresa familiar se sustente e gere resultados satisfatórios para os seus membros. Segundo o autor, algumas famílias, no limite, consideram a empresa familiar como um membro da família (LAMBRECHT, 2005).

Com efeito, os elementos-chave correspondentes a cada um dos círculos são os propulsores que constroem o caminho para a transferência de uma empresa familiar para futuras gerações, na constituição de uma dinastia familiar. O eixo do tempo presente no modelo indica que indivíduos, família e empresa não são estáticos, bem como a interação entre eles, dado que se desenvolvem constantemente, consistindo em um todo dinâmico. Assim, a sucessão deve ser vista como um processo contínuo, ao mesmo tempo em que deve considerar os diferentes aspectos da empresa familiar e da família na empresa, tais como os fatores culturais, sociais e estratégicos (LAMBRECHT, 2005).

4. Metodologia

Este trabalho envolve um estudo de caso de uma empresa familiar situada no Sul do Estado de Minas Gerais. Para tal, procurou-se explorar a evolução de determinados eventos ao longo do tempo e iluminar o objeto a partir de diferentes perspectivas, segundo uma multiplicidade de elementos explanatórios a uma problemática específica, a sucessão multigeracional (LAMBRECHT, 2005).

Nesse trabalho, portanto, procurou-se estudar o caso visando avaliar o potencial de interpretação do modelo de Lambrecht (2005), na perspectiva apontada por Roesch (1999).

Assim, o modelo é testado para se avaliar a potencialidade de ampliar seu emprego em estudos futuros, incluindo pesquisa quantitativa sobre empresas familiares que tenham sucessão em andamento, dada a atuação conjunta de fundadores-transmissores e sucessores.

Foram feitas duas entrevistas em profundidade com o fundador e a sucessora, orientadas a partir de um roteiro semi-estruturado. Os nomes da empresa e dos sujeitos pesquisados foram suprimidos deste trabalho por solicitação dos entrevistados. Procurou-se apreender aspectos da história da empresa ao longo do período de sua existência e os fatos de destaque para compreensão de suas práticas de gestão relacionadas à natureza da empresa familiar, envolvendo a investigação do processo sucessório e a interação entre os três elementos do modelo de sucessão proposto por Lambrecht (2005): o indivíduo, a família e a empresa. Essas entrevistas foram gravadas e transcritas para que as falas dos entrevistados fossem analisadas, a partir da técnica de análise de conteúdo (LANDRY, 1995).

5. A construção da empresa familiar do setor de produção de cachaça

A história da empresa alfa se inicia com o advento de sua fundação, no ano de 1981, pelo seu atual proprietário. Ao herdar uma propriedade rural proveniente de uma herança deixada pelos pais, o fundador optou por construir um engenho para a produção de cachaça artesanal em uma pequena cidade do Sul do estado de Minas Gerais.

No ano de 1984, a empresa foi transferida para uma cidade vizinha, devido ao surgimento de grande volume excedente de matéria-prima em virtude da falência de uma usina de beneficiamento de cana-de-açúcar situada naquele local. Posteriormente, após retornar para a cidade onde foi originalmente criada (1985), a empresa passou a produzir integralmente a matéria-prima necessária para suas atividades (1986), com o objetivo de reduzir a dependência de fornecedores externos.

Após esta fase inicial, em que atuava na informalidade, não possuindo registros do produto comercializado junto aos órgãos competentes e não cumprindo com suas obrigações trabalhistas e tributárias, verificou-se a legalização e formalização de atividades (1988). No mesmo período, foram feitos os primeiros investimentos em melhoria nas instalações, através da criação de área para engarrafamento de cachaça e aquisição de áreas para o plantio de cana.

Este período de estruturação das operações da empresa, combinado com um crescimento nas vendas, levou à necessidade de incremento na sistematização de práticas de gestão. Ao longo deste período de expansão, ocorreu a inserção de um filho (1986) e de uma filha (1989) que passaram a atuar empresa. Assim, se caracteriza o início do período de atuação conjunta de fundador e potenciais sucessores, correspondendo a um período de expansão das atividades da empresa (1989 a 1995). Com a atuação conjunta de fundador e potenciais sucessores e com o surgimento de novas necessidades do mercado consumidor dado o aumento das vendas, foram realizados investimentos para a ampliação da estrutura produtiva, para a aquisição e melhoria de máquinas e equipamentos, e para a ampliação das instalações e das áreas para o plantio da cana-de-açúcar utilizada como matéria-prima.

Outro fato a ser considerado consiste na construção de parcerias (1996) com uma instituição superior de ensino e pesquisa e agência de apoio e fomento a pequenas empresas, com melhorias do produto final. A empresa se consolidou como líder regional na produção e comercialização de cachaça, o que permitiu a ampliação da abrangência de atuação, incluindo os estados de São Paulo e Rio de Janeiro, além de Minas Gerais.

6. A construção do processo de sucessão na empresa do setor de produção de cachaça

O caso evidencia a construção da sucessão em uma empresa familiar, mas que ainda não apresenta transmissão patrimonial. A sucessão é analisada como um processo contínuo de

transferência de uma empresa familiar para futuras gerações. Apresentam-se a seguir as evidências da situação estudada com base nos elementos-chave do modelo, alavancas que movem a empresa familiar, dinamizando, ao longo do tempo, a relação entre indivíduos, família e empresa (LAMBRECHT, 2005). Em seguida, essas evidências são analisadas à luz das perspectivas de sua integração em um todo dinâmico.

6.1. Elementos da sucessão multigeracional

6.1.1 Os indivíduos

No caso estudado, indivíduos são os membros da família, incluindo a esposa do fundador, o fundador-transmissor e os filhos-sucessores. Apenas o fundador-transmissor atuou desde o início da empresa. A esposa era do lar. O ingresso dos filhos-sucessores no âmbito da empresa deu-se por meio de estímulos do pai, conforme ele mesmo relata:

“O [sucessor] (...) sempre gostava de mexer com oficina [marcenaria] e, na época, ele mexendo, ele era de menor ainda, eu trabalhava já sozinho. Eu falei: ‘o seu trabalho não é esse e (...) aí você tá perdendo tempo. Eu te sugiro o seguinte: você não precisa mudar de uma vez. Pára essa oficina aí e trabalha comigo. E trabalha comigo que você vai sentir a diferença. Se você agüentar você continua’. Ele disse: ‘ué, papai, então é por aí? Então tá parado’. Ele parou e veio. Então eu não tenho dúvida nenhuma, foi só ele começar que ele sentiu que ele estava no caminho errado. E está até hoje, com a gente aí, tranquilo” (Fundador, E2).

“A entrada da [sucessora], foi depois (...) justamente, pra organizar as coisas, né? Aonde teve que se organizar também devido às mudanças que estavam acontecendo. A [sucessora] entrou antes de a empresa ser legalizada. A gente tinha o comércio da gente, o mercado, e precisava de uma determinada organização. Então foi onde nós procuramos nos organizar...” (Fundador, E2).

O relato revela o elemento entusiasmo, no reconhecimento de que sua ação de incentivo, seu apelo aos filhos, traria sucesso na sua empreitada, tanto em relação à empresa como em relação aos efeitos sentidos por eles próprios. De um lado sintetiza ao recordar que dissera ao filho *“trabalha comigo que vai sentir a diferença”*. Por outro lado, o próprio fundador reconhece e valoriza o papel dos sucessores na condução conjunta dos negócios, na medida em que a entrada da sucessora foi *“justamente pra organizar as coisas”*. Observa-se, entretanto, que a inserção dos sucessores na empresa se deu por meio de um movimento não planejado, e este início se deu a partir de atividades operacionais, como revelou a sucessora:

“Não foi planejado [a entrada dos filhos] desde o início. Foi acontecendo aos poucos devido à necessidade. Primeiro entrou um filho para as entregas, porque os clientes não podiam mais buscar na propriedade, há uns 20 anos. Logo precisou de alguém para ficar na fábrica. Foi quando eu entrei para a empresa, há uns 17 anos, e ocupei a posição do meu irmão nas entregas. Ele foi para a produção e começou a cuidar das embalagens também. Isso porque, antes de entrar para a empresa, ele era marceneiro...” (Sucessora, E1)

“[Antes disso], trabalhei oito anos como gerente no hotel de um primo e depois me mudei para trabalhar na empresa do meu pai...” (Sucessora, E1)

Verificam-se, a partir destes relatos, dois elementos que indicam a relação individual dos sucessores com a empresa familiar, passando por atividades operacionais antes de assumirem funções gerenciais: os elementos início em atividades operacionais e envolvimento precoce, associados com a vertente dos sucessores. Constata-se a atuação dos potenciais

sucessores, ainda jovens, em cargos operacionais, como a realização de entregas da cachaça produzida pela firma. Paralelamente, outro elemento presente consiste na aquisição de experiências externas à empresa familiar: o filho atuava como marceneiro e a filha trabalhou como gerente em um hotel. Portanto, ambos os potenciais sucessores adquiriram experiências anteriores ao trabalho na empresa familiar, permitindo o conhecimento sobre diferentes realidades, bem como obtendo um incremento na condução das atividades. Estes fatores, impulsionam o compartilhamento da gestão entre fundador e filhos. Contudo, ao se explorar esse movimento de inserção dos filhos na empresa de forma não planejada, nota-se que o elemento “acionista no momento da entrada oficial” não se verifica, na medida em que os sucessores entraram na empresa sem possuir participação acionária no momento da entrada.

Constata-se que o fundador-transmissor, após estimular seus filhos a ingressarem na empresa, age com “*big manitu*”, valorizando, nesse processo de atuação conjunta, o fato de que os potenciais sucessores legitimam suas ações, por meio da autonomia para a tomada de decisões e para a realização de mudanças na empresa familiar:

“A [sucessora] seria uma gerente-geral. Tudo gira em torno dela também lá. Ela e eu. (...) Na hora que ela precisa de algum socorro, ela se dirige a mim. Tudo que tem a ver lá, ela tem que responder. Todos estão trabalhando, mas alguém tem que responder. E a palavra final é dela, depois de concluído o assunto (...). A situação está assim: a gente orienta, mas não impede se quiser tomar decisões diferentes. Eu acho que a pessoa tem que ser líder. E se a decisão for diferente, a gente vai começar a conversar e mostrar o caminho...” (Fundador, E2)

Ao se verificar tal autonomia de atuação delegada à potencial sucessora, estes aspectos passam a se configurar como a manifestação do elemento liberdade: “*a palavra final*” agora fica a cargo da potencial sucessora. Ao mesmo tempo, estes aspectos também se vinculam com a expressão do elemento ausência de coerção, na medida em que o fundador “*orienta, mas não impede se quiser tomar decisões diferentes*”.

Nesse sentido, nota-se um encaminhamento das ações do fundador, convergindo para a emergência da visão do pai como “amigo” e/ou “*big manitu*”, ao permitir a aquisição de liderança de atuação pelos membros da geração sucessora. Dessa forma, o fundador valoriza a atuação dos potenciais sucessores e atua como “*conselheiro*”, permitindo assim um duplo reconhecimento dos papéis exercidos nessa interação entre fundador e filhos atuantes na empresa. Outro elemento a ser considerado se refere ao papel exercido pela mãe: “*A relação com a minha mãe é muito boa, nos damos bem. Ela sempre foi uma ótima mãe, cuidou muito bem, mas combino mais com meu pai*” (Sucessora, E1).

Subtende-se, pois, a existência de um papel da mãe mais ligado à família, à condução da vida familiar e da educação dos filhos, distante da convivência do ambiente da empresa familiar. Não há, por outro lado, quaisquer evidências nos relatos sobre algum tipo de papel negativo da mãe sobre os negócios. Poder-se-ia, por outro lado, abstraindo-se a ausência de outras informações sobre o papel da mãe, reconhecer-se que a forte identificação da filha para com o fundador denota um duplo papel por ele assumido: um pai líder-empresendedor e mantenedor dos valores da família, conselheiro e agente agregador dos membros da família e mediador dos interesses da família e da empresa, como evidenciado por relatos anteriores.

Na construção do processo de sucessão, cabe considerar que o incentivo do transmissor aos sucessores abre espaço para manifestação e reconhecimento de alguns valores individuais, associando-se com a determinação e a perseverança. De um lado, nota-se uma relevante capacidade de atuação dos potenciais sucessores, se configurando a partir da legitimidade e da liderança. Do outro lado, verifica-se a busca pela continuidade dos negócios da empresa familiar, via compartilhamento da gestão, visando uma adequação entre os diferentes interesses dos indivíduos inseridos nesta interação.

6.1.2. A família

Evidências indicam a inserção da consideração da família, de modo explícito ou implícito, tanto pelo fundador-transmissor como por sucessores. Cabe destacar, inicialmente, a presença de um discurso que preconiza a valorização da importância da família como unidade familiar e da empresa:

“A importância da família, toda vida, nós valorizamos demais a família. Até hoje também valorizamos. Família pra mim é fundamental. A gente nutre um respeito muito grande com todos. (...) Então tudo isso aí é muito importante, certo? E, na família, nós procuramos, inclusive hoje, na [empresa], mostrar que nós todos podemos fazer um. É o que acontece hoje, o respeito a cada um também” (Fundador, E2).

Verifica-se, pois, um caráter de respeito mútuo entre membros da família que é proprietária de uma empresa. Isso não está, portanto, dissociado da orientação familiar na condução dos negócios, expressa por valores como determinação e perseverança:

“...A vida em família, vamos dizer no geral, toda foi de lutar com a vida, né? Pra conseguir a sobrevivência. Toda a vida foi na agricultura. E a luta era constante. Se uma coisa não dava, a outra não dava. E essa briga aí era constante. Tanto os filhos quanto os pais. E veio, devagarinho, veio acontecendo. Até hoje estamos aí, lutando com dificuldade e a carência de investimento hoje é grande também e a renda não satisfaz ainda para os investimentos. Mas, por segurança, a gente vai é passo a passo. Com um trabalho mais seguro que a gente vem fazendo, até hoje. E a luta ainda continua. Tá aí, pra gente ir pra frente” (Fundador, E2).

Os valores individuais do fundador e dos potenciais sucessores, neste caso, se confundem e se configuram como valores da família. De um lado, verifica-se a determinação da família empresária, na medida em que “*a luta*” para a consolidação e crescimento da empresa familiar “*era constante*”. Por outro lado, nota-se a perseverança dos membros da família, ao considerar que, apesar das “*dificuldades e carência de investimentos*”, tal crescimento “*veio, devagarinho, veio acontecendo*”. Tal perseverança ainda é reforçada com uma perspectiva de continuidade dos negócios e de desejo de expansão das atividades, de modo que “*a luta continua, tá aí pra gente ir pra frente*”.

Outros valores se configuram nas relações entre os membros da família e destes para com os demais agentes envolvidos na dinâmica da empresa familiar, como evidencia a sucessora, ao ressaltar o clima empresarial na relação entre equilíbrio e alegria:

“O meu pai sempre foi uma pessoa determinada, dinâmica e positiva, que mesmo diante das adversidades, mantém o equilíbrio. Uma pessoa tranqüila e bom chefe de família. Trata os colaboradores de forma igual, sem distinções, considerando a [empresa] uma equipe, buscando sempre passar essa imagem e alegria para os funcionários” (Sucessora, E1).

Com efeito, reforça-se a expressão da determinação ao considerar a postura do pai, ao mesmo tempo em que também retoma a perseverança via manutenção do equilíbrio diante de adversidades. Não obstante, a afetividade e a camaradagem aparecem no discurso da sucessora, na medida em que se reconhece e se valoriza a postura diante da família e do tratamento dos demais agentes inseridos na empresa, constituindo valores da família. De fato, verifica-se a existência de alguns valores que permeiam o comportamento e a atitude dos membros da família empresária. Estes valores têm reflexo nas ações individuais e na história da empresa familiar, influenciando a gestão e as possibilidades de expansão dos negócios.

Outro fator a ser considerado são as características do início das atividades da empresa familiar e na caracterização da marca do produto comercializado pela mesma:

“A empresa começou por acaso (...) Houve a implantação de uma indústria de álcool sem sucesso na região (...). Com a sobra de cana, começamos a fazer cachaça. Não tínhamos engenho e construímos um no local da plantação (...). Os próprios consumidores nomearam a empresa. Era a cachaça do [nome do fundador]” (Sucessora, E1).

Ao considerar o início da atuação da empresa no mercado local, constata-se que os “*os próprios consumidores nomearam a empresa*”. Trata-se de um fato que se reveste de um caráter simbólico, abrangendo, no mesmo movimento, a figura do fundador e o nome da família, ambos associados ao produto principal. Desse modo, o nome do fundador e o símbolo que este passa a representar transmitem uma idéia de união dos membros da família e de reconhecimento da importância da história da empresa familiar e da família empresária.

Esta união, além de ocorrer no âmbito da família, se traduz para o ambiente dos negócios, via atuação conjunta do fundador e potenciais sucessores na condução da empresa familiar. Uma vertente que se destaca no início desse período de atuação conjunta é a presença de ações organizadas de treinamento para os membros da geração sucessora. Entretanto, no caso estudado, verifica-se uma variação deste elemento, na medida em que não existem ações organizadas de treinamento, mas sim um ensinamento do meio de ação e condução dos negócios de modo informal e gradativo:

“A transferência [da gestão para os filhos] não foi tão rápida, demandou bastante tempo, porque a preocupação que se tem é estar enxergando mais lá na frente e mostrar o caminho, não é isso? Então, a gente vem mostrando gradativamente como tem que ser feito, como tem que ser conduzido” (Fundador, E2).

De fato, observa-se uma preocupação do fundador em ensinar aos potenciais sucessores os direcionamentos e o modo de ação e condução da empresa familiar, mesmo que de forma gradativa e não planejada. Contudo, esta característica não diminui a importância deste encaminhamento, na medida em que a própria sucessora valoriza o aprendizado que obteve ao longo deste processo de treinamento informal:

“O aprendizado foi excelente e muito gratificante. A experiência anterior [como gerente de hotel] era completamente diferente. Apesar de a gente não ter feito uma faculdade de administração, demos conta de tudo. (...) Às vezes, é preciso começar de trás para frente” (Sucessora, E1).

Tal aprendizado contribui para a formação dos sucessores inseridos na empresa. Estas ações de preparação dos sucessores são potencializadas na medida em que se estabelecem fluxos de comunicação aberta entre os membros da família empresária, como se verifica ao se analisarem as mudanças implementadas pelos sucessores na condução dos negócios:

“Houve mudanças. Se eles entraram, eles tinham que ter as idéias deles também, não é isso? (...) Então muita coisinha mudou. Mas tudo dentro de um entendimento. Não tem nada de complicado (...). É sempre trocando idéias que se entende perfeitamente” (Fundador, E2).

Este processo de atuação conjunta entre fundador e potenciais sucessores é constituído por meio de um fluxo de comunicação aberta voltado para a melhoria das práticas de gestão e das atividades desempenhadas internamente, as quais, posteriormente, exercem influência

sobre o crescimento da empresa familiar. Pois, como legitima o fundador-transmissor, “*é sempre trocando idéias que se entende perfeitamente*”.

Na empresa estudada, os níveis elevados de comunicação entre os diferentes membros da família acabam por convergir para a configuração de um comitê diretivo, no qual todos os membros da família participam e opinam acerca do direcionamento das ações da empresa:

“Na administração estão a [sucessora] e o [sucessor]. Mas os outros participam da reunião mensal que tem, ou melhor, não só mensal, mas todas que tem a respeito da empresa. Eles não estão no dia-a-dia, mas eles são obrigados a acompanhar também, tem que acompanhar o desenvolvimento da empresa. Essa foi uma prática implantada que já tem mais ou menos uns dois anos. (...) Então, eles acompanham se tem investimento, o que está se passando, qual é a intenção, dão opinião também, mas a administração é dos que estão na empresa...” (Fundador, E2).

Este comitê diretivo familiar surgiu a partir da inserção de todos os filhos na estrutura de propriedade da empresa familiar, de maneira eqüitativa, configurando a existência de um acordo formal. Assim, os filhos acompanham o processo de condução das atividades e podem interferir no direcionamento das decisões estratégicas: “*eles acompanham se tem investimento, o que está passando, qual é a intenção, dão opinião também*”. Neste caso, constata-se nova variação perante o modelo. Existem membros da família com participação acionária que não atuam na diretamente na empresa, mas participam de conselho familiar:

“São seis filhos, estão todos na empresa. (...) O que eu tive a preocupação até hoje de colocar os filhos todos eles na empresa. Uns trabalham e os outros têm sua parte também, porém não participam do trabalho. Uns devido a ser de menores e outros por terem outras atividades. Todos têm propriedade da empresa, mas quem trabalham são a [sucessora], que é a secretária-geral e tem o [sucessor], que trabalha na parte comercial e na área de marketing” (Fundador, E2).

Contudo, cabe reconhecer que tanto do ponto de vista do fundador como dos filhos que atuam na empresa, é desejável e aberta a possibilidade de inserção dos demais filhos para atuação na empresa familiar.

6.1.3. A empresa

Indivíduos e família encontram-se intimamente associados à empresa. Esta vertente se expressa em função de três elementos-chave que estão vinculados com as especificidades da organização familiar que podem exercer relevante influência ao longo da sucessão.

Um componente importante é o reconhecimento pelos membros da família sobre a associação entre a efetividade da sucessão e as vantagens da empresa familiar:

“O mercado de cachaça é um mercado mais regional, ou seja, você atua mais na região que está a empresa. (...) Houve a conquista dos concorrentes, e esse é o melhor jeito de ganhar mercado. A empresa leva a cachaça onde for para o cliente. Isso vai criando um diferencial e fazendo ganhar mercado” (Sucessora, E1).

“A diferença que eu vejo é seguinte: em qualquer outra região que você chega com a cachaça de Minas, então já se coloca uma interrogação. (...) Essa interrogação significa: opa, é cachaça de Minas, então tem que ser respeitada, vamos ver com carinho isso aí” (Fundador, E2).

Verifica-se o reconhecimento de existência de alguns diferenciais, tanto ao nível do produto quanto ao nível dos processos, que permitem à empresa um grau de competitividade frente a seus concorrentes. Outros elementos emergem neste processo de diferenciação: a

existência de parcerias junto a uma instituição superior de ensino, e junto a uma agência de apoio e fomento a pequenas empresas. Também associam-se a esse processo o desenvolvimento de ações de treinamento e aquisição de conhecimentos gerenciais, além da realização de pesquisas com a cachaça e a cana-de-açúcar produzida pela empresa, resultando em significativa melhoria da qualidade da cachaça. Assim, este conjunto de elementos passa a constituir vantagens que colocam a empresa em um patamar mais elevado diante da competitividade dos negócios, ao mesmo tempo em que criam meios para a retenção da família na condução dos negócios, via compartilhamento de uma visão única de futuro e de engajamento ao projeto da empresa familiar.

Paralelamente, verifica-se, ao longo da atuação conjunta entre fundador e potenciais sucessores, certo grau de delineamento de responsabilidades gerenciais, refletido na disposição dos potenciais sucessores dentro da empresa familiar:

“...pelo conhecimento do perfil de cada um, houve uma orientação para fazer esta adequação, cargo-perfil. Eu, por ter mais autoridade, assumi posições na linha de frente. O meu irmão, por ser mais reservado, fica com o marketing, além de ele ter habilidades para fazer novas embalagens e pensar em novas formas de apresentação do produto nos pontos de venda” (Sucessora, E1).

Este delineamento de responsabilidades relaciona-se ao perfil de cada sucessor. De um lado, a sucessora assumiu o cargo de gerente-geral, “*por ter mais autoridade*”. De outro lado, o sucessor assumiu funções no setor comercial e de marketing, “*por ser mais reservado*”, quanto a uma postura de maior liderança. Nessas duas situações, ao se referir às vantagens e ao delineamento de responsabilidades, o fundador as associa com a lucratividade do negócio:

“Todos ainda, tem por obrigação, respeitar a [empresa], que tem que ser individual também. Inclusive pensar que, porque tem o seu quinhão lá, que manda em nada. A [empresa] é individual. Tem que respeitar as necessidades dela. A necessidade particular tem que ser particular também. Se não, a [empresa] não funciona. Esse processo foi incluído há bastante tempo, mostrando essa necessidade. Hoje eu percebo que eles estão bem conscientes dessa diferença. Particular é particular, a empresa tem que ser individual, livre. Ninguém pode interferir como dono e [tem que] respeitar todos os procedimentos que precisa, nas decisões finais e nas normas e procedimentos também. Pra que seja um conjunto e não tenha alteração também, quer dizer, pra que ninguém mande em nada...” (Fundador, E2).

Concebe-se a separação entre os interesses pessoais e da empresa como um aspecto que contribui para uma melhor estruturação e uma melhor saúde financeira, na medida em que “*particular é particular, a empresa tem que ser individual, livre*”, permitindo que a empresa se mantenha e gere resultados satisfatórios. Esta “*obrigação*” de visualizar a empresa familiar como “*individual*”, de “*respeitar as necessidades dela*”, no limite, condiciona o fundador e os potenciais sucessores a visualizá-la como um membro da família.

6.2. Interação entre indivíduos, família e empresa no processo de sucessão

O caso estudado permite verificar a aplicação do modelo de análise de sucessão em empresas familiares formulado por Lambrecht (2005). Cabe, entretanto, verificar a interação entre estes aspectos. No quadro 1 estão sintetizadas, para uma visão integrada, as evidências de aspectos e características vinculadas aos indivíduos, à família e à empresa. Tais elementos se configuram ao longo das experiências do fundador-transmissor e seus sucessores nas práticas de gestão da empresa familiar.

Quadro 1: Síntese dos elementos do modelo de sucessão multigeracional na empresa alfa

ELEMENTO-CHAVE	INDIVÍDUO
Pai como amigo ou "big manitu"	Permite aquisição de liderança de atuação pelos membros da geração sucessora, ao valorizar a atuação dos potenciais sucessores e ao atuar como "conselheiro".
Mãe como mente simbólica	Papel da mãe mais ligado à família, à condução da vida familiar e da educação dos filhos, distante da convivência do ambiente da empresa familiar. Mas não interfere na empresa. Pai líder-empresendedor e, ao mesmo tempo, mantenedor dos valores da família, conselheiro e agente agregador dos membros da família e mediador dos interesses da família e da empresa.
Entusiasmo	Postura de incentivo do fundador para com a geração sucessora
Início em atividades operacionais e envolvimento precoce	Inserção dos potenciais sucessores na empresa familiar por meio de um movimento não planejado, com atuação em atividades operacionais.
Experiências externas	Ambos os potenciais sucessores adquiriram experiências anteriores ao trabalho na empresa familiar.
Acionista no momento da entrada oficial	Não se verifica: os sucessores entraram na empresa sem possuir participação acionária no momento da entrada.
Liberdade	Autonomia para tomada de decisões e para a realização de mudanças necessárias na empresa familiar.
Ausência de coerção	Inexistência de ambiente coercitivo à atuação dos potenciais sucessores.
Valores individuais	Valores individuais dos sucessores, associados à determinação e a perseverança.
ELEMENTO-CHAVE	FAMÍLIA
Valores da família	Valorização da importância da família, enquanto unidade familiar e da empresa. Respeito; Determinação; Perseverança.
Símbolo e nome da família	Se expressa na caracterização da marca do produto comercializado e no nome da empresa familiar nomeada pelos consumidores como nome do empresário fundador-transmissor
Treinamento interno formal	Não existem ações organizadas de treinamento, mas sim um ensinamento do meio de ação e na condução dos negócios de modo informal e gradativa. Mas, por extensão, pode-se considerar a participação em reuniões de conselho familiar como treinamento, sobretudo, para os filhos menores de idade.
Comunicação aberta	Existência de um fluxo de comunicação aberta entre fundador e potenciais sucessores, voltado para melhorias na empresa familiar
Planos e acordos formais	Criação de um comitê diretivo familiar, no qual todos os membros da família empresária participam e opinam acerca do direcionamento das ações da empresa
Somente sócios ativos com participação acionária	Existem membros da família com participação acionária que não atuam na diretamente na empresa, mas participam de conselho familiar.
ELEMENTO-CHAVE	EMPRESA
Vantagens	Existência de diferenciais ao nível do produto (cachaça mineira), ao nível dos processos (canais de distribuição, acesso a clientes), e na realização de parcerias junto a uma instituição superior de ensino e junto a uma agência de apoio e fomento a pequenas empresas.
Delineamento de responsabilidades	Adequação do perfil de cada sucessor à função exercida na empresa
Negócio lucrativo	Separação entre os interesses pessoais e da empresa, permitindo que a empresa se mantenha e gere resultados satisfatórios aos indivíduos nela inseridos

Fonte: elaborado pelos autores

Como se pode perceber, as evidências empíricas remetem a diferentes momentos da relação entre fundador-transmissor e sucessores, indicando o vigor do modelo na consideração do tempo. Com efeito, os diferentes fatos identificados e análises feitas pelo fundador e sucessores trazem à tona aspectos históricos de sua relação, no âmbito familiar e no âmbito dos negócios. Tais relações, entretanto, não estão dissociadas de situações vivenciadas no presente nem de perspectivas futuras, revelando o potencial do modelo para captar a problemática da sucessão como um todo dinâmico, dada à constante interação entre

indivíduo, família empresa. O caso permite encaminhar a questão teórica levantada por Lambrecht (2005), ao questionar por que algumas famílias obtêm êxito no processo de transmissão gerencial para futuras gerações e outras falham. Com efeito, é a forma como são articulados os elementos-chave da sucessão, o modo como se processam esses elementos no decorrer da sucessão, que se constituiriam como fundamentos principais para determinar se uma empresa familiar pode ou não obter êxito na transferência para futuras gerações.

O caso estudado compreende uma situação de sucessão em curso. Filhos do fundador ingressaram nas atividades da empresa e atuam conjuntamente com o pai. Ao considerar a sucessão como um fenômeno dinâmico, o modelo permite apreender o processo como algo que começa muito cedo e nunca termina. Ou seja, tanto permite avaliar uma situação de transmissão efetivamente verificada, dada a ausência do fundador-transmissor, como a situação estudada nesse caso. Nesse sentido, o modelo traz, em sua concepção, uma idéia a ser trabalhada, isto é, o fato desse processo contínuo de sucessão em empresas familiares.

No âmbito de uma família vinculada a uma empresa familiar, várias formas de sucessão seriam possíveis. Nesse caso estudado, torna-se claro o papel do fundador-transmissor ao chamar dois filhos para participarem da empresa. Eles assumem funções na empresa, evoluindo nessas funções, cabendo ao fundador-transmissor a responsabilidade legal pelo negócio. Entretanto, como foi constatado, os sucessores entraram na empresa sem possuir participação acionária no momento dessa inserção. Também não ocorreu, nesse caso, processo de estímulo à educação formal de sucessores, precedendo à inserção na empresa. Outro aspecto não verificado foi a participação na gestão de apenas aqueles filhos do fundador que detivessem ações da empresa, considerando que outros filhos não participantes também seriam acionistas. Mas cabe considerar a implantação de um conselho de família, com reuniões formais, evidenciando um efeito na interação de conjunto entre indivíduos, família e empresa. Pode-se mesmo considerar, nesse sentido, que a presença de filhos menores de idade nessas reuniões representa um tipo de educação não mais exclusivamente informal, apesar da inexistência de ações formalizadas de treinamento.

Torna-se claro que o fundador-transmissor se preocupa com a manutenção da empresa no âmbito da família, como herança patrimonial. Mas isso não está dissociado, sobretudo nesse caso, da manutenção da marca, que está imbricada no próprio nome do fundador, intrinsecamente ligada ao produto principal, a cachaça. Nesse sentido, foi possível recuperar fatos da história da empresa, valorizados como heróicos, presentes na reconstrução da trajetória da empresa e do fundador, valor esse remetido à manutenção de padrão de qualidade e do reconhecimento de valores familiares.

Ao reconhecerem a preocupação de cada vez mais melhorar produtos e processos da empresa, transmissor e sucessores evocam suas experiências anteriores e atuais, revelando aspectos de co-construção dessa melhoria. Torna-se claro que os sucessores foram convidados a participar das atividades da empresa. Cada uma com suas experiências e pelo tipo de atividades desenvolvidas, foram instados a colaborar com o crescimento da empresa e com melhorias de produtos e processos. Tais mudanças poderiam ter sido feitas apenas pelo fundador-transmissor. Mas, o caráter familiar, a perspectiva da sucessão multigeracional é que abre uma vertente de particularidades nesse processo, ao mesmo tempo de formação de sucessores e de mudança organizacional.

O vigor da empresa, no momento da pesquisa, reflete o papel dos sucessores no processo de modernização de atividades. Não se evidencia uma transmissão completa em termos de sucessão gerencial, mas, ao se ocuparem cada um de uma área da empresa, os filhos-sucessores se inserem no processo, fato que reforça o valor do modelo de sucessão aplicado. Trata-se, efetivamente, de mais um aspecto da consideração do eixo do tempo no modelo, que permite a consideração da interação indivíduo, família e empresa como um todo

dinâmico, permitindo o olhar para o passado e para futuro, tendo em conta o registro feito pelos agentes sobre sua história na empresa e na família, bem como suas perspectivas futuras.

O caso evidencia que esse olhar para o passado e para o futuro está presente na visão do fundador-transmissor, cuja empresa leva seu nome familiar e pessoal, ele próprio criador e responsável pela saga heróica da construção no passado e presente ativo na co-construção do futuro, aquele que considera a empresa como patrimônio familiar e portanto deve ser objeto de participação dos filhos-sucessores, os quais ele estimula a participar e aos quais confere a liberdade para criarem este futuro da empresa.

7. Considerações Finais

Este trabalho foi realizado com o objetivo de analisar a construção e a evolução do processo de sucessão de uma empresa que atua no setor de produção de cachaça, situada no Sul do estado de Minas Gerais. Para tal, procurou-se apreender os elementos da trajetória histórica da empresa familiar estudada e, desse modo, caracterizar a construção de seu processo de sucessão, verificando a interação entre os elementos dinâmicos envolvidos neste processo – o indivíduo, a família e empresa – com base no modelo de transferência de empresas familiares para futuras gerações, proposto por Lambrecht (2005).

O caso traduz a realidade vivenciada por um fundador-transmissor e dois filhos-sucessores, todos envolvidos na gestão da empresa. Os fatos, evidências e reflexões feitas pelos entrevistados indicam a possibilidade de análise da sucessão multigeracional em empresas familiares como um processo contínuo. Indivíduos, família e empresa são considerados em constante interação, de modo que o tempo, seja a visão do passado, seja do presente ou do futuro, abre-se para a sucessão gerencial e patrimonial como algo que não tem começo nem fim. O vigor do modelo está nessa perspectiva de abstrair-se de fases, de cortes segmentando o tempo. Indivíduos, família e empresa evoluem, se transformam e se influenciam mutuamente. A representação desses elementos do modelo em círculos concêntricos procura de forma bem realizada, traduzir esse dinamismo na interação, abrindo perspectivas de compreensão de processos de sucessão em empresas familiares.

Vários modelos de sucessão em empresas familiares procuram traduzir os aspectos gerenciais envolvidos na transmissão patrimonial e gerencial. Este modelo proposto por Lambrecht (2005) permitiu o estudo de um caso de sucessão como um processo contínuo, abrindo campo para a consideração de fatos freqüentemente analisados *a posteriori*. Nesse sentido, representa uma possibilidade de antecipação de problemáticas, permitindo a abordagem da gestão de empresas familiares com perspectivas de intervenção para melhor conduzir o processo de sucessão, minimizando, quando for o caso, efeitos econômicos negativos, tanto para famílias como para a sociedade, ao se considerar empregos perdidos em empresas de segunda ou terceira geração que vão à falência. Por outro lado, ao expor o caráter multigeracional da sucessão, o modelo permite balizar a intervenção de consultores, incluindo a abordagem de casos em que membros de mais de uma geração estejam presentes, permitindo melhor avaliação de ações de transmissores e sucessores no processo de sucessão.

Referências

- ANDRADE, D.M.; GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J.B. Aplicabilidade do “Modelo dos Três Círculos” em Empresas Familiares Brasileiras: um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Administração**, v.11, n.5, set/out 2005.
- BAYAD, M.; BARBOT, M-C. Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales: étude de cas exploratoire de relation père-fille. In: CONGRÈS FRANCOPHONE SUR LA PME, AIREPME, 6, Montréal. **Anais...** Montréal: AIREPME, 2002.

- BROCKHAUS, R.H. Family Business Successions: suggestions for future research. **Family Business Review**, v.17, n.2, p. 165-177, jun. 2004.
- DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organizações & Sociedade**, n.18, p.45-64, 2000.
- FLETCHER, D. Interpreneurship: organizational (re)emergence and entrepreneurial development in a second generation family firm. **International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research**, v.10, n.1/2, p. 34-38, 2004.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar**. 2ed. São Paulo: Negócio, 1997. 308 p.
- GRZYBOVSKI, D.; OLIVEIRA, A.B. de. Modelos de análise do processo de crescimento e desenvolvimento de empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4, 2006, Porto Alegre. **Anais...Porto Alegre: ANPAD, 2006.** (CDROM)
- GRZYBOVSKI, D. et al. Análise do Processo de Crescimento e Desenvolvimento de Empresas Familiares pelo Modelo de Sustentabilidade: um Estudo Brasil-Argentina. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais... Salvador: ANPAD, 2006.** (CD-ROM)
- LANDRY, R. L'analyse de contenu. In: GAUTHIER, B. (Org) **Recherche sociale – de la problématique à la collecte des données**. Québec: Presses Universitaires du Québec, 1995.
- LAMBRECHT, J. Multigenerational Transition in Family Businesses: a new explanatory model. **Family Business Review**, v. 18, n.4, p. 267-282, dec. 2005.
- LE BRETON-MILLER, I. et al. Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v.28, n.4, p.305-328, sum. 2004.
- LEONE, N.M.de C.P.G. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2005. 198p.
- LIMA, J.B.; BORGES, A.F.; CARVALHO, F.A.P. Construção do Processo de Sucessão em Empresas Familiares: Transmissão Gerencial e Patrimonial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.** (CD-ROM)
- LODI, J.B. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 171p.
- OLIVEIRA, D. de P.R. de. **Empresa Familiar**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006. 284p.
- PINHO, F.F. de; et al. Relações de Gênero: Uma Categoria Introduzida ao Modelo Tridimensional de Desenvolvimento de empresa familiar. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais... Salvador: ANPAD, 2006.** (CD-ROM)
- ROESCH, S. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SHARMA, P. An Overview of the Field of Family Business Studies: current status and directions for the future. **Family Business Review**, v. 17, n.1, p. 1-36, mar. 2004.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H. Strategic Management of the Family Business: past research and future possibilities. **Family Business Review**, v.10, n.1, p.1-36, mar. 1997.
- SOUZA-SILVA, J.C. de; DAVEL, E.; FISCHER, T. Desenvolvimento Tridimensional das Organizações Familiares: Avanços e Desafios Teóricos a partir de um Estudo de Caso. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n.18, p. 99-116, 2000.
- STAFFORD, K. et al. A research model of sustainable family businesses. **Family Business Review**, v. 12, n. 3, Sept., 1999.

¹ *Manitu*: o autor refere-se ao papel do pai ou mãe como onipresente nas atividades da família e da empresa. O termo *Manitu* traduz uma concepção entre os índios algonquinos nos EUA, como referência à energia vital, imanente a homens, animais e plantas, fenômenos naturais; ser supremo, soma dessa energia, que anima toda criação; gênio tutelar; p.ext. pessoa influente. In: HOUAISS, A.; SALES, M. Dicionário Houaiss da língua Portuguesa. Rio Janeiro: Objetiva, 2001.