

# **As Organizações Familiares e os Processos de Profissionalização, Sucessão e Administração de Conflitos: Uma Análise baseada no Conceito de Ciclo de Vida**

Autoria: Adalberto Benevides Magalhães Neto, Ana Augusta Ferreira de Freitas

## **RESUMO**

A investigação científica dos aspectos inerentes às empresas familiares é recente, apesar da sua atestada importância econômica e crescente abrangência. O objetivo deste trabalho é caracterizar uma organização familiar através de suas diferentes fases de desenvolvimento, segundo o Modelo Tridimensional de Gersick et al. (1997), enfocando particularidades relativas à administração de conflitos, ao planejamento sucessório e à promoção de profissionalização em sua gestão. A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso procedido junto a uma empresa do setor eletrocerâmico e de manufatura de cerâmicas técnicas. Os resultados mostram que a empresa não seguiu os padrões clássicos propostos pelo modelo referencial, tendo assumido, em todas as fases de sua história, formas híbridas na caracterização das dimensões propriedade, gestão e família. Evidenciou-se também que a empresa enfrentou dificuldades no tocante à administração de conflitos na cúpula diretiva e à transferência do poder entre gerações, advindas principalmente da falta de definição acerca da relação entre família e negócio e da falta de planejamento do processo sucessório. Através destas evidências espera-se ampliar o nível de conhecimento sobre este tipo de organização, construindo uma base teórica e empírica consistente sobre o tema.

## **1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA**

As empresas familiares representam uma das formas predominantes nos sistemas econômicos de vários países. Gersick et al. (1997) confirmam a importância destas ao afirmarem que representam 80% de todas as empresas do mundo. No Brasil, em particular, 90% dos 300 maiores grupos nacionais privados são administrados por membros de família controladora, gerando mais de 1,6 milhão de empregos diretos (ROCHA, 2002). Além disto, o número de empresas familiares continua a crescer, fato este que reforça ainda mais a sua importância na organização sócio-econômica mundial (VRIES, 1996).

No entanto, apesar desta importância econômica e de sua crescente abrangência, pode-se verificar, a partir de autores tais como Vidigal (1996), que a empresa familiar apresenta uma série de problemas intrínsecos à sua natureza, os quais, em última análise, refletem-se em um ciclo de vida inferior aos de outros tipos de organização. Ademais, tem-se ainda que a maioria das empresas familiares dura somente o tempo em que seu fundador permanece à sua frente (STAVROU, 1999).

Tal problemática de curto ciclo de vida das organizações familiares não se restringe, e muito menos se deve, apenas ao modelo brasileiro de gestão e suas contingências próprias. Trata-se de um fenômeno mundial. A causa desta problemática também não se explica apenas pelo caráter familiar deste tipo de empresa. Esta seria uma interpretação simplista do complexo tema abordado. Em linhas gerais, a empresa familiar distingue-se das demais não por diferenças em suas estruturas organizacionais, mas sim por ter embutido em seu próprio escopo uma área na qual se confundem duas dimensões distintas: o negócio e a família.

A associação do aspecto familiar à dinâmica empresarial confere a este tipo de organização um caráter especial e peculiar, o qual apresenta consequências positivas e negativas, decorrentes, basicamente, da forma como ocorre a interação entre essas duas dimensões. O desconhecimento, por parte dos envolvidos na empresa familiar, das relações

existentes entre o negócio e a família constitui o principal fator causador de problemas no âmbito deste tipo de organização. Problemas na sucessão do controle e da gerência do negócio; ignorância quanto a necessidade de maior profissionalização; e conflitos entre sócios constituem três dos principais problemas enfrentados pela empresa familiar, os quais originam-se basicamente em virtude do desconhecimento acima citado e acabam por reduzir o seu ciclo de vida. Donneley, um dos precursores na área, citado por Reis (2000), corrobora com o acima exposto, à medida que sustenta que o fator decisivo para a continuidade destas empresas não se deve apenas ao seu caráter específico, mas sobretudo à ignorância das peculiares relações envolvidas em tais organizações.

Em relação a este aspecto, o estudo científico deste tipo particular de organização ainda é recente, tendo obtido maior ênfase a partir de meados da década de 70 em virtude da grande importância sócio-econômica que este tipo de organização passou a desempenhar. Apesar de, desde então, ter-se aumentado de forma significativa o interesse por organizações recortadas pela dinâmica familiar, conforme afirmam Davel e Colbari (2000), a verdade é que o número total de pesquisas acerca do tema ainda é pequeno, sobretudo se consideradas aquelas focadas em empresas familiares de pequeno e médio porte. Tal constatação é sustentada por Bethlem (1994), Silva et al. (1999) e Bortoli Neto e Moreira Jr. (2001).

No Brasil, a ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração), através do seu encontro anual, tem sido uma das maiores divulgadoras dos trabalhos científicos desenvolvidos sobre o tema (e.g. BORTOLI NETO et al., 1998; CAMPOS e MAZZILI, 1998; SILVA et al., 1999; GUEIROS e OLIVEIRA, 2000; MACÊDO, 2000; CAPELÃO e MELO, 2001; CASTRO et al., 2001; ROCHA, 2002). É justamente no sentido de contribuir para o amadurecimento da área que ora se desenvolve este esforço de pesquisa, enfocando as mais de três décadas de história de uma empresa familiar cearense que é marcada, ao longo do seu ciclo de vida, por eventos significativos como reorganizações societárias e entrada de um segundo grupo familiar.

Neste trabalho, a empresa familiar é abordada a partir do conceito de ciclo de vida organizacional, enfatizando-se, ao longo deste, alguns aspectos intrínsecos a este tipo de organização, tais como profissionalização, sucessão e conflitos entre dirigentes e/ou familiares. O problema de pesquisa deste trabalho refere-se à análise da empresa familiar considerada à luz do Modelo Tridimensional desenvolvido por Gersick et al. (1997), segundo o qual a empresa familiar é analisada segundo três dimensões principais, a saber, propriedade, família e gestão. Estudar-se-á a empresa através de suas diferentes fases de desenvolvimento. A questão que se coloca é: como se caracterizou a empresa familiar considerada, em cada fase de sua história, no que se refere à distribuição de propriedade, ao tipo de gestão e às características da família? Ao longo desta análise, procurar-se-á também evidenciar como a empresa familiar considerada, lidou com os três aspectos apontados por Bortoli Neto e Moreira Jr. (2001) como responsáveis pela maior parte dos problemas relacionados à este tipo de organização, a saber, o processo sucessório, à ocorrência de conflitos e à promoção de um nível adequado de profissionalização em sua gestão.

A aplicação do modelo em questão permite, a partir da análise da história da organização, a identificação do estágio de desenvolvimento da empresa, suas características e os principais desafios-chave enfrentados. Tal análise possibilita ao pesquisador tanto a verificação e interpretação de como ocorreu a evolução da relação entre família e negócio, como a verificação da maneira pela qual foram geridos os principais eventos críticos. A aplicação prática, na forma de estudo de caso, de modelos conceituais de análise de ciclo de vida de empresas familiares permite a confirmação ou refutação de teorias, a particularização ou adaptação de modelos diversos para a realidade local, além do próprio enriquecimento do estudo acerca destes dois temas, empresas familiares e ciclo de vida organizacional.

A estruturação do trabalho se dá de forma a embasar os conceitos necessários à condução deste estudo, enfocando, quando conveniente, as principais evidências relatadas na literatura. Inicialmente conceitua-se empresa familiar e discorre-se acerca da evolução histórica do estudo deste tipo de organização. Em seguida, é embasado o marco teórico deste trabalho, a saber, o Modelo Tridimensional de Gersick et al. (1997). Ainda ao longo da seção de fundamentação teórica, assuntos pertinentes que envolvem o estudo de empresas familiares são abordados, mais precisamente, sucessão, profissionalização e conflitos.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DOS ESTUDOS SOBRE EMPRESAS FAMILIARES**

A primeira dificuldade ao se estudar a empresa familiar diz respeito a sua própria definição, uma vez que existem inúmeros conceitos, fundamentados em fatores diversos (um compêndio destes pode ser encontrado em SILVA et al., 1999). Percebe-se, de modo geral, duas vertentes principais nas quais são baseadas as diferentes definições de empresas familiares: a propriedade e a forma como se dá a relação entre família e empresa (CASTRO et al., 2001). Em particular, Silva et al. (1999) apresentam um conceito para empresa familiar, o qual sustenta que, para ser assim qualificada, a empresa deve reunir simultaneamente as seguintes características: 1) a família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, majoritária ou controle minoritário; 2) a família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa; 3) os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família; 4) a família determina o processo sucessório da empresa. Esta constitui a definição de empresa familiar considerada neste estudo.

Independente da definição utilizada, as organizações familiares têm sido estudadas, ao longo do tempo, sob diferentes abordagens, tais como a abordagem social e a abordagem administrativa. Enquanto o enfoque social deste tipo de organização concentra-se em aspectos imateriais, simbólicos e culturais da vida organizacional, relacionando-os às imagens do universo familiar, o enfoque administrativo compreende dimensões materiais e estudos voltados para questões como sucessão, ciclos de vida, profissionalização e estratégia. Constitui foco deste trabalho a abordagem administrativa da organização familiar.

Em relação à abordagem administrativa, pode-se resumir que o início dos estudos científicos, ocorrido na década de cinquenta, foi marcado pela identificação dos principais problemas de sucessão nas pequenas empresas em crescimento (DAVEL e COLBARI, 2000). Este foi também o assunto mais importante nas duas décadas seguintes. A partir da década de oitenta, o estudo e a pesquisa sobre empresas familiares se diversificaram, passando a abranger aspectos diversos à questão sucessória, além de se consolidar o tema sobre empresas familiares a partir de publicações específicas e da criação de algumas associações, tais como a *Canadian Association of Family Enterprise*, em 1983; o *Family Firm Institute* e sua revista *Family Business Review*, em 1984, o *Family Business Research*, em 1988; o *Family Business Network*, em 1989 e o Instituto da Empresa Familiar, em 1997, no Brasil.

Em suma, até a década de noventa, os estudos sobre empresas familiares tratavam basicamente dos aspectos relacionados à gestão e às dinâmicas familiares e, ainda, à interação entre ambas. A questão propriedade ainda não ocupava um papel de significativa relevância na análise no tema. Baseados em uma proposição dos autores Tagiuri e Davis (1996), do início da década de 1980, que apontava para a necessidade de uma maior distinção entre propriedade e gerenciamento dentro da empresa, assim como em suas experiências de atuação junto a várias organizações familiares, Gersick et al. (1997) desenvolveram o Modelo de Três Círculos.

Esse modelo permite compreender como o papel organizacional é influenciado pelas posições que o indivíduo ocupa nas três dimensões nas quais ele é definido, a saber, propriedade, família e gestão. Tais dimensões são independentes, mas superpostas. Todos membros da organização familiar podem ser colocados em qualquer um dos setores formados pela interação das três dimensões. As pessoas com mais de uma conexão com a empresa estarão em um dos setores superpostos de duas ou três dimensões ao mesmo tempo. Como exemplo, pode-se citar os casos de membros da família que trabalham na organização mas que não detêm nenhum tipo de posse ou membros da família que possuem algum tipo de posse mas não trabalham na empresa.

As dimensões da família, da propriedade e da empresa podem criar um quadro de qualquer sistema de empresa familiar em determinado momento ao longo de sua existência. Ao ser adicionado este fator de desenvolvimento ao longo do tempo tem-se como resultado o chamado Modelo Tridimensional de Desenvolvimento, marco teórico deste trabalho. De acordo com a proposição de se considerar no estudo evolutivo da empresa familiar uma interdependência entre as transições ocorridas no ciclo da vida familiar e no ciclo de desenvolvimento da empresa, esse modelo sugere que cada dimensão (família, gestão e propriedade) possui etapas pré-definidas e interconectadas em seu ciclo evolutivo. Para cada uma destas três dimensões existe uma escala própria de desenvolvimento. As diferentes escalas de desenvolvimento de cada dimensão, apesar de influenciarem umas às outras, são independentes, mudando ao seu próprio ritmo e de acordo com sua sequência específica.

No que se refere à dimensão propriedade, a empresa familiar, em geral, evolui do estágio Proprietário Controlador para Sociedade entre Irmãos e, em seguida, para Consórcio de Primos. Na dimensão família, o modelo propõe os estágios Jovem Família Empresária, Entrada na Empresa, Trabalho Conjunto e Passagem do Bastão. E, finalmente, no que diz respeito à dimensão empresa, os estágios propostos são: Início, Expansão / Formalização e Maturidade.

O modelo em questão constitui uma ferramenta útil para a compreensão da origem de conflitos interpessoais e dilemas em empresas familiares, além de mostrar como o papel organizacional exercido por cada membro deste sistema influencia seu ponto de vista, dependendo da posição que este ocupe na estrutura da empresa familiar. A seguir, obedecendo as três dimensões propostas pelo modelo (propriedade, família e empresa) para o desenvolvimento da empresa familiar, são descritas, de maneira sucinta, as fases e as principais características da organização, assim como os desafios-chave por ela enfrentados (os itens de I a III descrevem as etapas relativas à dimensão propriedade, os itens de IV a VII as etapas da dimensão família e os itens de VIII a X as etapas da dimensão empresa). Em especial será dada ênfase, aos aspectos específicos analisados neste trabalho, quais sejam, administração de conflitos, processo sucessório e profissionalização.

## **I. A dimensão propriedade - o estágio de proprietário controlador**

Este estágio é o mais comum nas empresas recém fundadas ou na administração pela primeira geração. Os principais desafios-chave a serem enfrentados por empresas que se encontram neste estágio de propriedade dizem respeito a obter o capital adequado (capitalização) para o negócio; equilibrar o controle acionário com contribuições de acionistas importantes (evitar as consequências negativas da concentração societária); e escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração. A escolha de uma estrutura de propriedade para a próxima geração (Proprietário Controlador ou Sociedade entre Irmãos) depende de um julgamento de valor sobre qual forma faz mais sentido para a empresa e para a família, podendo ainda influenciar nesta escolha tradições culturais, leis de herança, normas sociais e doutrinas religiosas.

## **II. A dimensão propriedade - o estágio de sociedade entre irmãos**

Neste estágio o controle é partilhado por dois ou mais irmãos, que podem ou não ser ativos na empresa. Em geral, estas empresas encontram-se na segunda geração, embora possa ocorrer esta estrutura de propriedade em empresas na primeira geração, quando fundadas por irmãos, ou ainda, estágios híbridos intermediários, quando pai e filho têm o controle da empresa. Os principais desafios-chave a serem enfrentados por empresas que se encontram neste estágio dizem respeito a desenvolver um processo para controle dividido entre os sócios; definir o papel dos sócios não funcionários; reter o capital (equilíbrio de prioridades entre reinvestimento e dividendos, em virtude do maior número de acionistas); e controlar a orientação das facções dos ramos da família. Em relação a este último aspecto, os conflitos entre os interesses pessoais das famílias de cada acionista e o interesse da empresa devem ser eficientemente administrados.

De maneira particular, os conflitos podem ocorrer em qualquer dos estágios de desenvolvimento da empresa familiar. No entanto, a maior parte dos conflitos tem sua origem relacionada à administração ineficaz da interação entre as dimensões família e empresa, as quais, por vezes, representam expectativas e interesses antagônicos. Reis (2000) afirma que o conflito pode ocorrer de duas formas principais: quando duas ou mais gerações estão trabalhando em conjunto na empresa (conflito de gerações) ou quando ocorrem divergências de interesse entre família e empresa/gestão (por exemplo, conflito entre sócios irmãos). Levinson *apud* Reis (2000) fornece a sustentação para a proposição acima ao afirmar que a existência do conflito na empresa familiar, seja do tipo pai-filho ou irmão-irmão, tem origem psicológica, sendo consequência de sentimentos de culpa que resultam do envolvimento de mais de um membro da família nos negócios.

Alguns fatores contribuem para aumentar a possibilidade de ocorrência de conflitos no âmbito da empresa familiar, tais como a proximidade do processo sucessório e a contratação indiscriminada de parentes. A existência de um plano de sucessão, e o consequente consenso acerca deste, assim como a definição de regras para admissão dos familiares desejosos em trabalhar na empresa podem atenuar tais conflitos.

## **III. A dimensão propriedade - o estágio do consórcio de primos**

Neste estágio, o controle da empresa é exercido por muitos primos de diferentes ramos da família. Por serem necessárias, em geral, três gerações para que uma empresa atinja este estágio de propriedade, o Consórcio de Primos tende a ser encontrado em empresas maiores e mais complexas. O primeiro desafio-chave enfrentado pelas empresas familiares neste estágio refere-se à administração da complexidade da família e do grupo de acionistas. À medida que a família cresce, variadas situações acionárias são criadas em virtude do estabelecimento de diversos planos patrimoniais. O segundo desafio-chave deste estágio de propriedade refere-se à criação de um mercado de capital para a empresa familiar. Devido à grande quantidade de sócios, é natural que muitos destes sintam-se insatisfeitos por não poder exercer a influência desejada nas políticas e tomadas de decisão da empresa, levando-os, em muitos casos, a desejarem se desfazer de suas cotas de ações.

## **IV. A dimensão família – o estágio de jovem família empresária**

No primeiro estágio da dimensão família, identifica-se a Jovem Família Empresária. Este estágio pode abranger um longo período para a família, dos primeiros anos de vida adulta dos jovens empreendedores ou sucessores até a adolescência dos seus filhos (Gersick et al., 1997). Os principais desafios-chave deste estágio são: estabelecer um bom relacionamento com o cônjuge ou parceiro; tomar decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família; estabelecer relacionamentos com a família ampliada; e criar os filhos.

## **V. A dimensão família – o estágio de entrada na empresa**

No estágio de Entrada na Empresa, a geração dos pais (proprietário-gerente e cônjuge), em geral, está na meia idade, entre 35 e 55 anos, ou entrando nela, e ajustando à empresa sua estratégia de negócios e estilo de vida pessoal. A maior parte da nova geração é composta por adolescentes e jovens adultos, até os 30 anos, que estão tomando suas decisões iniciais a respeito de entrar na empresa. Neste estágio, é de fundamental importância o esclarecimento à nova geração das oportunidades oferecidas pela empresa à família. Os principais desafios-chave deste estágio dizem respeito a administrar a transição da meia idade que a geração mais velha deve atravessar durante este período; separar e individualizar a geração mais nova, identificando os fatores que levam os novos adultos a tornarem-se independentes de seus pais; e, finalmente, facilitar um bom processo para as decisões iniciais sobre carreiras (processo pelo qual a geração mais nova decide ou não entrar na empresa).

## **VI. A dimensão família – o estágio de trabalho conjunto**

Neste estágio, duas ou mais gerações encontram-se plenamente envolvidas, ao mesmo tempo, na empresa da família. A geração mais nova encontra-se entre 20 e 45 anos, tendo tomado a decisão, pelo menos inicialmente, a respeito de ficar ou não na empresa. A geração mais antiga enfrenta a difícil tarefa de ver seus filhos adquirirem sua própria independência, deixarem a casa paterna e constituírem suas próprias famílias. Os principais desafios-chave a serem enfrentados neste estágio são: promover a cooperação e comunicação entre gerações; encorajar a administração produtiva de conflitos; e administrar as três gerações da família que trabalham em conjunto, ou seja, transformar a família numa rede familiar ampliada.

## **VII. A dimensão família – o estágio da passagem do bastão**

Este estágio se inicia quando a geração mais velha chega aos 60 anos e dura até sua morte. Nas empresas familiares, muitas das questões mais importantes estão diretamente relacionadas à mudança do controle acionário e da gestão. Da mesma forma, mudanças importantes também acontecem no âmbito da família, a qual se tornou um complexo clã de descendentes com formas de relacionamento diversas: íntimas, indiferentes ou conflitantes.

O desligamento da geração mais velha da empresa; a transferência da liderança da família de uma geração para outra; e a confrontação associada com os mortos constituem os três principais desafios-chave a serem enfrentados neste estágio de Passagem do Bastão. A transferência de liderança na empresa e na família constitui um processo complexo, o qual relaciona-se ao conceito de sucessão. Este sugere uma substituição física do sucedido e, de acordo com Gersick et al. (1997:97), "reflete o processo sequencial de transição, quando algo precisa terminar e ser sucedido por outro novo".

Disputa pelo poder entre herdeiros, desentendimentos entre familiares, falta de liderança, sucessores não capacitados, ausência de unidade de comando e morte do fundador são apenas alguns dos problemas, listados por Gueiros e Oliveira (2000), pelos quais podem passar as empresas familiares durante o período sucessório. Davel e Colbari (2000) sugerem três pontos relevantes em relação a este aspecto: o planejamento e o controle de atividades relacionadas à sucessão; o relacionamento pessoal dentro da família e entre os membros familiares e não familiares da empresa (importância da confiança e comunicação entre os membros da família, como uma forma de identificar rivalidades e conflitos entre irmãos); e, finalmente, o nível de preparação dos herdeiros (habilidades administrativas e negociais, conhecimento da empresa, etc.). O que se verifica nas pesquisas empíricas desenvolvidas sobre o tema é que a sucessão não é planejada com a antecedência devida, ficando o assunto relegado a um segundo plano (GUEIROS e OLIVEIRA, 2000; BORTOLI NETO e MOREIRA JR, 2001).

### **VIII. A dimensão empresa – o estágio de início**

O primeiro estágio da dimensão empresa abrange o começo da vida da organização. As empresas novas, em geral, caracterizam-se pela presença do proprietário-gerente no centro de todas as decisões. Este investe na empresa grande parcela de seu tempo, energia e recursos. Segundo Machado-da-Silva et al. (1998), neste estágio do ciclo de vida da empresa, os parâmetros de controle não são muitos claros, destacando-se a supervisão direta como principal forma de controle, o planejamento e a coordenação incipientes e o sistema de recompensas paternalístico. Os principais desafios-chave enfrentados pelas novas empresas, segundo os autores do modelo em questão, estão relacionados à própria sobrevivência (entrada no mercado, planejamento de negócios, financiamento) e a análise racional e objetiva do próprio negócio, em contraste ao que se esperava da empresa sonhada e idealizada.

### **IX. A dimensão empresa – o estágio de expansão/formalização**

O Modelo Tridimensional focaliza, neste estágio, o crescimento da empresa e o desenvolvimento de estruturas mais complexas, ambos parâmetros de desenvolvimento organizacional. A empresa passa a se caracterizar pela expansão em várias áreas, como vendas, produtos e número de funcionários, assim como por uma maior formalização de estruturas e processos organizacionais. Machado-da-Silva et al. (1998), por sua vez, enfatizam que, neste estágio do ciclo de vida da empresa, o controle, o planejamento e a coordenação assumem um caráter mais sistemático, com parâmetros claros e definidos. O sistema de recompensas torna-se impessoal, apresentando critérios de avaliação objetivos e meritocráticos. A organização, segundo esses autores, procura enfrentar poucas situações excepcionais, priorizando tanto a estabilidade como a eficiência organizacional. Neste aspecto, esta abordagem refuta parcialmente a visão de Gersick et al. (1997), a qual enfatiza a complexidade e o crescimento organizacional.

O primeiro desafio-chave enfrentado pela empresa refere-se à evolução do papel do proprietário-gerente no tocante à profissionalização. O proprietário-gerente recusa-se a abrir mão do controle total da empresa, sentindo grande dificuldade em delegar a terceiros tarefas e funções que, no estágio anterior, eram exercidas por ele. A profissionalização constitui questão essencial no âmbito da história e evolução da empresa familiar. Especialmente em períodos críticos de transição ou sucessão, nos quais as empresas familiares, em geral, encontram-se mais vulneráveis, a profissionalização é considerada como um estágio natural e inevitável no ciclo evolutivo deste tipo de empresa que, de uma administração pessoal e familiar, tende a tornar-se mais racional, impessoal e profissional.

Convém esclarecer, no entanto, que embora constitua uma de suas opções, a profissionalização não deve ser compreendida como o mero afastamento dos membros da família da direção da empresa e a conseqüente contratação de executivos externos ao núcleo familiar. A profissionalização deve ser entendida, outrossim, como o processo de capacitação profissional da cúpula estratégica da organização, respeitados critérios vocacionais e de competência entre os administradores escolhidos para gerir o negócio (ROCHA, 2002), aliado à adoção de procedimentos padronizados e formalmente prescritos. Numa das raras evidências relatadas por pesquisadores nacionais sobre esta questão, Castro et al. (2001) apontam para um comportamento pouco profissional (e pouco burocratizado), assim caracterizado pela ausência de regras formais em relação à recrutação, à seleção e à distribuição de recompensas.

### **X. A dimensão empresa – o estágio de maturidade**

Este estágio é atingido quando a estrutura organizacional e os principais produtos passam a ter uma evolução mais lenta. Neste estágio as empresas enfrentam o dilema

inevitável de renovarem-se ou encerrarem suas atividades. De forma súbita ou gradual, a empresa acaba entrando neste estágio de desenvolvimento, o qual, algumas vezes, constitui o estágio final do ciclo de vida da organização. Os principais desafios-chave estão relacionados ao estabelecimento de um novo foco estratégico, a obtenção do empenho de gerentes e acionistas, e ao reinvestimento na empresa.

Finalmente, o Modelo Tridimensional apresenta quatro tipos clássicos de empresa familiar a partir de combinações dos estágios de desenvolvimento das dimensões propriedade, família e empresa: a empresa de primeira geração, dirigida pelo fundador, de propriedade de um indivíduo empreendedor (Proprietário - Controlador - Jovem Família Empresária - Empresa no Início); a empresa estabelecida de propriedade de uma Sociedade entre Irmãos e passando por crescimento e mudanças rápidas (Sociedade entre Irmãos - Entrada na Empresa - Expansão e Formalização); o complexo e maduro Consórcio de Primos (Consórcio de Primos - Trabalho Conjunto - Maturidade); e a empresa à beira da transição, controlada por uma família no estágio de Passagem do Bastão.

### **3. METODOLOGIA**

No que diz respeito à metodologia utilizada neste trabalho pode-se afirmar que, quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva, haja vista almejar a descrição das características do objeto de estudo sem, no entanto, interferir neste. Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como qualitativa, uma vez que, "considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números" (SILVA e MENEZES, 2001:20).

No tocante aos procedimentos técnicos ou estratégias de pesquisa, esta classifica-se como estudo de caso, uma vez que envolve o estudo profundo de um objeto de maneira que se permita o seu amplo conhecimento. Com relação à escolha do estudo de caso como estratégia de pesquisa, Yin (2001) afirma que a forma da questão ou problema da pesquisa fornece uma indicação importante para se definir a estratégia de pesquisa a ser adotada. Segundo o autor, perguntas do tipo "como" ou "porque", por suscitarem esclarecimentos, estimulam o uso de estudos de caso, quando se tem o foco em acontecimentos contemporâneos.

A escolha dos dados a serem coletados deu-se em função do modelo de análise considerado no desenvolvimento deste trabalho. Uma vez que o objetivo principal desta pesquisa diz respeito à caracterização da organização como empresa familiar, ao longo de seu ciclo de vida, de acordo com o Modelo Tridimensional de Gersick et al. (1997), aspectos relacionados às dimensões propriedade, família e gestão foram considerados no processo de coleta de dados. Também foram definidas questões relacionadas ao processo sucessório, à profissionalização da firma familiar e à existência e administração de conflitos na cúpula diretiva da organização.

Dessa forma, tem-se que as seguintes questões são consideradas no processo de coleta de dados: tipos de distribuição de propriedade, características da gestão da empresa, características da família proprietária, história da organização, evolução do grau de profissionalização da firma, condução do processo sucessório e ocorrência de conflitos entre sócios da empresa. Estes dados foram obtidos a partir de pesquisa documental e da realização de entrevistas com uma pessoa-chave dentro da organização, a saber, o principal dirigente, pertencente ao grupo familiar fundador. Nesta entrevista, realizada em março de 2003, foi utilizado um roteiro, com tópicos e questões divididas em seis blocos temáticos (propriedade, conflitos, família, sucessão, profissionalização, e empresa), contendo um total de 32 (trinta e



duas) questões abertas e 8 (oito) questões fechadas. Este questionário foi adaptado do roteiro proposto por Reis (2000). Com autorização do entrevistado, as respostas foram gravadas e posteriormente transcritas, de forma a serem analisadas em relação aos seus conteúdos.

Os dados obtidos em entrevistas foram, sempre que possível, confrontados com informações obtidas através de outras fontes, pertencentes a pesquisa documental, a qual foi realizada através da análise de atas, registros e notas fiscais. Os dados relativos ao faturamento anual da empresa e de seu patrimônio líquido anual foram obtidos a partir dos balanços publicados anualmente. Todos os dados coletados tinham como propósito levantar elementos indicativos da evolução do negócio familiar ao longo do seu ciclo de vida.

Para fins de análise do ciclo de vida, a história da empresa (que vai desde 1967, ano de sua fundação, até 2002) foi dividida conforme mostra o Quadro 1, a seguir. Tal classificação foi baseada nos principais eventos críticos, sobretudo no que diz respeito à posse. Lopes (2001), em seu estudo acerca do ciclo de vida da Indústria Macedo, apresenta uma divisão semelhante baseada em elementos representativos da história da organização por ele analisada. O mesmo critério foi utilizado por Silva et al. (1999).

Quadro 1 - Fases da história da organização e seus eventos críticos determinantes

<b>Período</b>	<b>Eventos Críticos</b>
1967 – 1975	Fundação à primeira redistribuição societária
1976 – 1985	Primeira à segunda redistribuição societária
1986 – 1996	Entrada do segundo grupo familiar
1997 – 2002	Mudança de foco estratégico

Com relação aos eventos críticos apresentados no Quadro 1, tem-se que as redistribuições societárias correspondem à mudanças na estrutura de posse da empresa, decorrentes da saída de irmãos acionistas da sociedade outrora vigente. O evento que caracteriza a terceira fase da história da organização refere-se a nova mudança na estrutura de propriedade da empresa, a partir da qual esta deixou de ser posse exclusiva de um único grupo familiar e passou a ter seu controle compartilhado por dois grupos familiares distintos. Por fim, a mudança de foco estratégico diz respeito à maior ênfase dada pela empresa no segmento de porcelana, em detrimento de uma tradicional linha de materiais refratários, que culminou com a aquisição de uma empresa concorrente paulista.

A análise dos dados coletados ocorrerá a partir da disposição das informações em ordem cronológica. Segundo Yin (2001:147), "a análise de acontecimentos cronológicos é uma técnica utilizada com frequência nos estudos de caso". Ainda de acordo com o autor, a sequência cronológica enfatiza o ponto forte dos estudos de caso, a saber, a possibilidade de se pesquisar os eventos ao longo do tempo. O objetivo desta técnica é comparar a cronologia com aquela prevista por alguma teoria, a qual, neste trabalho, diz respeito aos estágios evolutivos propostos por Gersick et al. (1997).

#### 4. ANÁLISES DOS RESULTADOS

A empresa familiar considerada neste trabalho possui mais de trinta e cinco anos de história, estando atualmente na administração pela segunda geração. No intuito de preservar o seu anonimato, adotou-se o nome fictício de Cerâmica ABM. Sua origem remonta à década de 1940, quando seu fundador trabalhava na atividade de extração de minerais estratégicos. Seu capítulo seguinte foi a fundação, juntamente com outros acionistas que não tinham parentesco entre si, de uma fábrica de louças em Fortaleza. Após sua saída desta empresa, o futuro fundador da ABM, por volta de 1948, montou uma pequena fábrica de louças, no interior do Ceará, empresa esta que funcionou até o ano de 1965. A empresa atual, fundada

em 1967, atua no segmento industrial de produção de cerâmicas técnicas e será caracterizada no tocante à gestão, à propriedade, e à família ao longo das diferentes fases na qual sua história foi dividida. Em cada uma destas fases, a questão sucessória, a ocorrência de conflitos entre sócios e os avanços no tocante à profissionalização, quando observados, são considerados e analisados.

#### **4.1. A primeira fase (1967 à 1975): da fundação à primeira redistribuição societária**

A ABM surgiu como uma sociedade anônima de capital fechado. Seu fundador detinha, em conjunto com sua esposa, cerca de 75% das ações, sendo o restante das ações divididas da seguinte forma: 20% dividido de forma desigual entre os 11 filhos, e 5% pertencente a um terceiro, amigo do fundador. Durante este período, ocorreram alterações na distribuição de ações. Em 1973, cerca de 45% das ações do fundador foram transferidas aos filhos, os quais, em conjunto, passaram a deter a maior parte do capital social da empresa.

Nesta fase inicial, alguns familiares detinham posse, mas não trabalhavam na empresa. À época de sua constituição, apenas o fundador trabalhava nesta. O início da firma, sem maiores planejamentos acerca das aquisições de equipamentos, levou a ABM a uma situação de dívidas e dificuldades para crescer e conquistar mercados. A matriarca da família, a qual exercia uma influência notável neste estágio inicial, chama então o filho e atual presidente da ABM para trabalhar na empresa. O fundador, sentindo-se ameaçado, sai da firma por alguns meses, retornando em seguida. Identifica-se aí um desafio-chave do estágio de Proprietário Controlador, a saber, a dificuldade do dirigente em equilibrar sua autonomia e sensibilidade à contribuição de interessados construtivos, como forma de proporcionar desenvolvimento.

A entrada no mercado constituiu, um dos maiores desafios enfrentados pela ABM no tocante à sua gestão. Entre 1967 e 1970, a ABM atendia basicamente o mercado local de varejistas de materiais elétricos e sua linha de produção concentrava-se em minérios beneficiados, materiais elétricos e refratários. Aos poucos, a empresa amplia sua linha de produtos. Máquinas são adquiridas e um setor metalúrgico é fundado dentro da empresa, a qual passa a gerar maiores recursos. Entre 1970 e 1975, a ABM já atendia ao mercado regional (Norte e Nordeste), contando com alguns atacadistas como clientes. A empresa então atravessou um primeiro período de crescimento, com a ampliação de instalações e implantação de representantes de vendas.

A empresa enfrentou alguns problemas internos sérios neste período. O relacionamento entre os familiares proprietários que trabalhavam na empresa e aqueles que não o faziam não se mostrava viável, pois, em virtude de uma falta de comunicação adequada, passou a se fazer presente uma impressão de que "quem estava na empresa se beneficiava e quem estava longe, não". Sete irmãos proprietários manifestaram então o desejo de se desligar da empresa, surgindo assim o primeiro conflito familiar e a primeira reorganização societária da firma envolvendo a saída de acionistas. Permaneceram como sócios da empresa o fundador e quatro filhos, dos quais dois trabalhavam na empresa como diretores. As ações dos sócios dissidentes foram compradas e distribuídas igualmente entre os quatro filhos remanescentes. As ações do sócio externo à família também foram compradas nesta ocasião. Na solução do conflito, fez-se uso da atuação de mediadores externos, os quais eram amigos dos sócios e gozavam de amplo acesso a ambas as partes.

Dois dos principais desafios enfrentados pela empresa, no tocante à propriedade, ocorreram nesta fase, a saber, a criação de um relacionamento viável entre os proprietários que trabalham na empresa e aqueles que não trabalham, e a capitalização para viabilizar o negócio. Em suma, tem-se que, nesta primeira fase a empresa pode ser caracterizada como: i) com relação à propriedade: híbrida do tipo Proprietário Controlador / Sociedade entre Irmãos;

ii) com relação à família: empresa que trabalha em conjunto; e iii) com relação à gestão: empresa no início. Um evento relevante deste período refere-se à ocorrência de conflito entre sócios familiares que trabalham na empresa e outros que não o fazem em virtude, basicamente, da falta de definição acerca da relação entre família e negócio.

#### **4.2. A segunda fase (1976 à 1986): da primeira à segunda redistribuição societária**

A etapa inicial deste período caracteriza-se como de desenvolvimento da firma, modernização e quitação de dívidas. Uma maior profissionalização, fora da cúpula diretiva, se fazia cada vez mais necessária, mediante a contratação de técnicos especializados. Um irmão acionista, então desempregado, entra na empresa e assume a diretoria comercial. Esta situação permanece até o final deste período em 1985. A estrutura organizacional torna-se assim melhor definida (uma presidência e três diretorias), mas as rotinas organizacionais e procedimentos permanecem não formalizados.

No que diz respeito à dimensão propriedade, em 1984, o fundador da empresa abriu mão de suas ações ordinárias com direito a voto e uma nova estrutura de posse foi constituída. Este foi o fato crucial para o início do segundo conflito familiar. A forma de decisão e controle, até então consensual e mediante a autoridade paterna, passou a ocorrer pelo voto da maioria, ou de dois diretores. A partir de então, acordos não formalizados por escrito até então vigentes passaram a não mais ser respeitados, cônjuges passaram a influenciar as decisões da empresa, áreas de atuação passaram a sofrer interferências e a base de confiança foi quebrada.

A sucessão foi assim precipitada sem que as providências necessárias houvessem sido tomadas. A empresa entra em grave crise interna, e alguns membros da cúpula passam a utilizar a firma para benefício próprio. Acordos informais foram rompidos, tais como aquele que estabelecia critérios para a admissão de filhos, a saber, formação acadêmica e competência, e necessidade da contratação. Com a nova estrutura societária, a qual primava pela decisão por maioria, a forma tradicional de gestão e decisão instituída pelo fundador havia sido modificada.

Nesta época, seria fundada pelo grupo uma segunda empresa, voltada à fabricação de louças de mesa. O acordo para a solução do conflito previu a compra, pelo atual presidente da ABM, das ações dos outros dois diretores da empresa, e a compra e transferência da nova empresa, novamente pelo atual presidente da ABM, para os mesmos. Como resultado deste acordo, a ABM passou a ser de posse quase total do outrora diretor industrial. O fundador permaneceu até a sua morte como presidente da empresa, embora sem ações. A exemplo do primeiro conflito, na solução deste, fez-se uso da atuação de mediadores externos, os quais eram amigos dos sócios e gozavam de amplo acesso a ambas as partes.

Não existia, antes do conflito, nenhum planejamento sucessório formalizado. O fundador lia e se preocupava a respeito da sucessão, mas até o segundo conflito não havia tomado nenhuma decisão a respeito. Havia, informalmente, um Código de Conduta da Relação Família-Empresa que foi descumprido, o que acabou por gerar atritos maiores que foram inclusive transpostos para o ambiente familiar com as famílias ampliadas de cada sócio. As maiores dificuldades enfrentadas pela empresa no tocante ao processo sucessório, na opinião do atual presidente da ABM, foram: i) disputa de poder entre herdeiros; ii) desentendimentos e conflitos entre familiares pela posse do controle; iii) incompatibilidade da visão dos sucessores com a dos fundadores em relação à estratégia da empresa; iv) falta de liderança e unidade de comando.

Dois dos principais desafios enfrentados, no tocante à propriedade, ocorreram nesta fase, a saber, a escolha de uma estrutura de propriedade para a próxima geração, o que de fato não

ocorreu, e a criação de um mercado de capital para a empresa, ou seja, o estabelecimento de critérios para a compra e venda de ações dentro da família.

Concernente à dimensão família, os quatro principais desafios enfrentados pela empresa concentram-se nesta fase: i) administrar as diferentes gerações da família que trabalham em conjunto; ii) encorajar a administração positiva dos conflitos familiares; iii) transferir liderança da família de uma geração para outra; iv) promover boa comunicação e cooperação entre gerações da família.

Em suma, tem-se que, nesta segunda fase a empresa pode ser caracterizada como: i) com relação à propriedade: híbrida do tipo Proprietário Controlador / Sociedade entre Irmãos; ii) com relação à família: empresa que trabalha em conjunto; e iii) com relação à gestão: híbrida empresa no início / empresa em expansão e formalização. Dois eventos relevantes marcam este período, a saber, a ocorrência de conflito entre sócios familiares que trabalham na firma e a própria sucessão da empresa.

#### **4.3. A terceira fase (1986 à 1996): da entrada do segundo grupo familiar à mudança de foco estratégico**

A partir da solução do segundo conflito, iniciou-se nova fase caracterizada, à princípio, por dificuldades e dívidas. Neste momento, entretanto, a empresa começava a se tornar uma firma com maiores características de profissionalização, embora de posse familiar. As atitudes contribuintes, com o intuito primordial de promover o desenvolvimento, passaram a reger a sua administração. Em 1986, quando o atual presidente da ABM ainda pagava as ações adquiridas dos dois diretores dissidentes, um segundo grupo familiar, composto por dois irmãos, entra como novo acionista, adquirindo exata metade das ações detidas pelo sucessor. Este capital aportado foi utilizado para o pagamento das dívidas assumidas com a solução do conflito ocorrido na fase anterior. Nesta fase, o filho primogênito do atual presidente é admitido, como funcionário.

O Modelo Tridimensional não prevê a situação pela qual a posse da firma familiar é dividida, de forma igualitária, por dois ou mais grupos familiares. Dessa forma, não se faz possível caracterizar esta estrutura de posse de acordo com o modelo referencial, muito embora, esta se assemelhe, bastante, com a estrutura de Sociedade entre Irmãos, apesar de tratar-se de dois grupos familiares distintos. As características e desafios propostos por Gersick et al. (1997) para esta forma de estrutura de posse caracterizam esta fase.

Ao comparar a nova estrutura de propriedade com a posse exclusivamente familiar, o atual presidente assevera que “o interesse pessoal deu lugar à modernidade e ao progresso, estando a relação entre os dois grupos fundamentada em uma base de confiança, ética e profissionalismo”. Todas as decisões estratégicas passam a ser tomadas por consenso e, desde a entrada dos novos acionistas, nenhum conflito foi evidenciado com relação à posse ou à administração. A estrutura organizacional apresenta-se melhor definida e a formalização de procedimentos começa a ganhar maior importância.

Em 1987, a empresa inicia a produção de louças de mesa voltada ao mercado europeu. A produção de tais produtos ocorreu até o ano de 1989 quando não mais se mostrou viável. Embora efêmera, a produção desta linha de produtos não foi deficitária. Passa-se então a atuar num mercado de cerâmica mais técnica. Em 1993, o presidente, com a prévia anuência por parte do segundo grupo familiar, realizou uma integração vertical a jusante através da criação de uma firma que veio a realizar a montagem da parte metálica de corpos de porcelana produzidos pela ABM. A nova empresa também revendia produtos da ABM no mercado varejista local, nicho até então não atendido pela empresa principal e chegou a representar mais de 10% do faturamento da ABM.

Em suma, tem-se que, nesta terceira fase a empresa pode ser caracterizada como: i) com relação à propriedade: híbrida do tipo Proprietário Controlador / Sociedade entre Grupos Familiares Distintos; ii) com relação à família: entrada na empresa; e iii) com relação à gestão: empresa em expansão e formalização. Nota-se, nesta fase, após a entrada do segundo grupo familiar, uma ênfase maior na profissionalização da empresa, caracterizada pela solidificação da atuação de técnicos e gestores externos ao núcleo familiar (em cargos gerenciais), pelo reinvestimento de dividendos, pela modernização de equipamentos, pela melhor definição da estrutura organizacional e pelo início de formalização de procedimentos.

#### **4.4. A quarta fase (1997 à 2002): da mudança de foco estratégico aos dias atuais**

A estrutura de propriedade permanece a mesma, nesta quarta fase. A ABM, a partir da terceira fase, cresce progressivamente, capitaliza-se e se moderniza. Em 1997, ela adquire mercado e tecnologia da uma firma congênere, de São Paulo, também familiar, líder de mercado, com 50 anos de experiência. A consecução desta estratégia de crescimento possibilitou maior participação no mercado, evolução do faturamento, diversificação de linhas de produtos, modernização de máquinas e processos, melhoria dos níveis de qualidade e produtividade, e de seu quadro de funcionários. Esta estratégia mostrou-se bem sucedida à medida que o próprio incremento no faturamento, a partir do novo mercado adquirido, pagou a aquisição da empresa, não se fazendo necessário empréstimos bancários ou retirada de suas reservas. Ao final de 2002, a empresa reiniciou suas vendas para o mercado externo.

Após a aquisição da empresa paulista, a linha de produção de porcelana cresce em detrimento da linha de materiais refratários, em virtude da especialização em determinada linha de cerâmica técnica e do maior valor agregado dos produtos em porcelana. Esta constitui a mudança de foco estratégico considerada como evento crítico determinante desta nova fase. Segundo o presidente da ABM, "o mais importante da compra da empresa paulista foi a estratégia de adquirir o seu mercado".

Nesta fase começaram a ser definidas algumas políticas de recursos humanos; processos, procedimentos e instruções de trabalho foram manualizados; um manual de cargos e funções foi definido; e o primeiro planejamento estratégico formal da empresa foi elaborado. Nesta fase, um segundo filho do atual presidente também é admitido, como funcionário.

Em 2000, através de seu presidente e com a prévia anuência por parte do segundo grupo familiar, a empresa realizou uma nova integração vertical, desta vez a montante, com a criação de uma firma que veio a realizar o beneficiamento de um dos principais minérios utilizados como matéria-prima no processo produtivo da ABM. Dessa forma, além de utilizar uma matéria-prima de melhor qualidade, de melhor preço e disponível a qualquer momento, a empresa reduziu o tempo de processo de preparação da pasta cerâmica.

Ao término de 2002, a estrutura formal da ABM era composta pelos dois grupos familiares na cúpula diretiva, como sócios majoritários. A nível gerencial encontram-se dois filhos do atual presidente juntamente com outro gerente, não familiar, o qual encontra-se na empresa desde o início da década de 80. A empresa possibilita a capacitação permanente de seu corpo gerencial patrocinando cursos em suas áreas de atuação. Os critérios prévios para admissão neste nível, tanto para membros da família como para outros profissionais, prevêm a necessidade pela empresa e a conclusão do nível superior e pós-graduação, além da vontade de seguir na empresa por parte do pretendente. Tais critérios não são formalizados.

Não há data definida para a próxima passagem do bastão. A empresa ainda não demonstrou uma preocupação maior acerca do tema, não tendo havido até o momento nenhuma discussão a respeito entre os dois grupos familiares. Ainda não foram definidos critérios para a escolha do sucessor e para a distribuição da participação societária entre os

herdeiros à época da sucessão. Segundo o presidente, tende-se para um arranjo mais igualitário e baseado em critérios mais meritocráticos do que pessoais, tais como competência, lealdade, afirmação na empresa, e comprometimento.

Com relação à sua família ampliada, o atual presidente manifesta a intenção de definir, à época da sucessão, uma espécie de acordo, baseado em um planejamento patrimonial, a fim de disponibilizar o patrimônio para os herdeiros no momento oportuno, de forma que, aqueles que optem em permanecer com a empresa, devem tê-la como fonte de sustento pessoal, o que incentivará a sua administração produtiva. Nada disso, no entanto, é formalizado. Atualmente, a preparação dos sucessores dentro da empresa ocorre através de um programa informal de treinamento, com dois filhos ocupando cargos gerenciais.

Em suma, tem-se que, em sua quarta fase a empresa pode ser caracterizada como: i) com relação à propriedade: Sociedade entre Grupos Familiares Distintos; ii) com relação à família: trabalho conjunto; e iii) com relação à gestão: empresa em expansão e formalização. Nota-se, nesta fase, maiores avanços no tocante à profissionalização da empresa, caracterizados pela manualização de rotinas e políticas, estrutura organizacional e planejamento estratégico formal. Em contrapartida, não se tem evidenciado uma formalização adequada do planejamento sucessório e de algumas rotinas que envolvem a relação empresa e família. A empresa, nesta fase, alcançou ganhos de mercado a partir da aquisição de empresa concorrente paulista.

## 5. CONCLUSÕES

Para fins de comparação com outros trabalhos empíricos desenvolvidos sobre o assunto, conclui-se que a empresa considerada não seguiu os quatro tipos clássicos de empresa familiar propostos por Gersick et al. (1997). Em todas as fases, a empresa assumiu alguma forma híbrida na caracterização das três dimensões, sobretudo no tocante à posse. Um elemento dificultoso da caracterização do ciclo de vida a partir do modelo referencial diz respeito ao fato deste não prever distribuição da posse entre dois grupos familiares distintos. O modelo faz menção apenas a participações minoritárias por parte de terceiros. Verificou-se que enquanto a estrutura de posse foi assim definida, as características e desafios enfrentados referiam-se àquelas definidas pelos autores do modelo para o estágio de Sociedade entre Irmãos. Ao longo das quatro fases definidas no estudo, as características das empresas foram:

- Fase 1: Híbrida do tipo Proprietário Controlador / Sociedade entre Irmãos; Empresa que trabalha em conjunto; Empresa no início.
- Fase 2: Híbrida do tipo Proprietário Controlador / Sociedade entre Irmãos; Empresa que trabalha em conjunto; Híbrida empresa no início / empresa em expansão e formalização.
- Fase 3: Híbrida do tipo Proprietário Controlador / Sociedade entre Grupos Familiares Distintos; Entrada na empresa; Empresa em expansão e formalização.
- Fase 4: Sociedade entre Grupos Familiares Distintos; Trabalho conjunto; Empresa em expansão e formalização.

Além disso, concluiu-se que a empresa não incrementou as elevadas estatísticas de mortalidade mesmo enfrentando os conhecidos problemas que envolvem esse tipo particular de organização, a saber, conflitos, problemas sucessórios e baixa profissionalização. Evidencia-se que tais dificuldades concentraram-se nas duas fases iniciais, período este no qual a empresa era controlada por um único grupo familiar. A partir da entrada do segundo grupo familiar e do exercício de práticas mais profissionalizadas, superou-se tais desafios.

Algumas das dificuldades enfrentadas são largamente abordadas na literatura pertinente. No que tange aos conflitos, concluiu-se que estes ocorreram basicamente entre irmãos,

embora o patriarca se fizesse presente na empresa. Interessante pontuar que nos dois principais conflitos observados na história da empresa, amigos comuns de ambas as partes conflitantes exerceram a função de mediadores externos. O primeiro conflito ocorreu em virtude, basicamente, da falta de definição acerca da relação entre família e negócio e o segundo como consequência da disputa de poder pela posse da empresa. A transmissão de ações do fundador para a segunda geração foi mal administrada, tendo sido a causa primordial do segundo conflito.

Em momentos das fases iniciais, a empresa era bastante usada pela família em benefício próprio, tendo sido evidenciado este fator sobretudo no que concerne à admissão indiscriminada de parentes. O processo sucessório foi forçado em virtude da ocorrência do segundo conflito. A posse não foi transferida ao sucessor, mas sim, teve que ser comprada por este. A inexistência de um planejamento sucessório formal que fosse aceito por todos os acionistas tornou este processo traumático. Verificou-se que a empresa não deu a devida atenção prévia à questão sucessória. Atenta-se que, não obstante ao treinamento informal de sucessores ora vigente, o planejamento para o próximo processo sucessório é inexistente.

Finalmente, pode-se contextualizar que estudos empíricos desta natureza têm como principal objetivo a criação de um corpo teórico que sustente a discussão mais aprofundada sobre um determinado tema de pesquisa, possibilitando comparações com pesquisas previamente realizadas. É neste sentido que recomenda-se que novos estudos sejam procedidos a fim de ampliar o conhecimento científico sobre organizações familiares. De maneira particular, sugere-se que estas sejam investigadas dentro de um horizonte de tempo que possibilite análises longitudinais sobre os principais aspectos que ameaçam a sobrevivência destas organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BETHLEM, Agrícola de Souza. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. **Revista de Administração**, v. 29, n. 4, p. 88-97, Outubro/Dezembro, 1994.
- BORTOLI NETO, Adelino de; LOPES, Alessandro de Sousa; MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo. **As dificuldades para implementação de estratégias em uma empresa familiar de pequeno porte**. Anais Eletrônicos, 22º ENANPAD (Foz do Iguaçu, PR), 1998.
- BORTOLI NETO, Adelino de; MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo. Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 8, n. 4, p. 1-11, Outubro/Dezembro, 2001.
- CAMPOS, Luciene Jung de; MAZZILI, Cláudio. **Análise do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso**. Anais Eletrônicos, 22º ENANPAD, (Foz do Iguaçu, PR), 1998.
- CAPELÃO, Luiz Gonzaga Ferreira; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Relações de poder no processo de sucessão em empresa familiar: o caso das Indústrias Filizola S.A.** Anais Eletrônicos, 25º ENANPAD (Campinas, SP), 2001.
- CASTRO, Luiz Carlos; MORAIS, Maristela Regina; CRUBELLATE, João Marcelo. **Atitudes e comportamento da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares: um estudo de caso**. Anais Eletrônicos, 25º ENANPAD (Campinas, SP), 2001.
- DAVEL, Eduardo; COLBARI, Antônia. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinariedade. **Revista O&S**, v. 7, n. 18, p. 45-63, Maio/Agosto, 2000.

GERSICK, Kelin E; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion Mccolom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Harvard Business School Press / Negócio Editora, 1997. 308p.

GUEIROS, Mônica Maria Barbosa; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. **Sucessão familiar: prática em empresa de transporte - uma visão dos dirigentes**. Anais Eletrônicos, 24º ENANPAD (Foz do Iguaçu, PR), 2000.

LOPES, Paulo da Costa. **Controle estratégico de gestão e o ciclo de vida das organizações: o caso da Indústria Macedo**. Revista de Estudos Organizacionais, Maringá, v.2 - n.1: 43-62, Janeiro/Junho de 2001.

MACÊDO, Kátia Barbosa. **Empresa familiar no Brasil: inserção e perspectivas no mercado globalizado**. Anais Eletrônicos, 24º ENANPAD, 2000.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; DELLAGNELO, Eloise H. L. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. **Revista O&S**, v. 5, n. 11, p. 77-104, Janeiro/Abril, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 1999. 256p.

REIS, Francine Pena Póvoa de Melo. **O perfil das empresas familiares de pequeno e médio portes de Fortaleza: um estudo da gestão, da propriedade e da família**. 2000. 108 p. Dissertação (Mestrado em Administração), Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza.

ROCHA, Carlos Henrique Maurício da. **Profissionalização x modernização: um estudo de caso de uma empresa familiar do setor têxtil**. Anais Eletrônicos, 26º ENANPAD (Salvador, BA), 2002.

SILVA, Jader Cristino de Sousa; FISCHER, Tânia; DAVEL, Eduardo. **Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht**. Anais Eletrônicos, 23º ENANPAD, 1999.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. - Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001. 121 p.

STAVROU, Eleni T. Succession in Family Businessess: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take Over the Business. **Journal of Small Business Management**, West Virginia, p. 43-61, Julho, 1999.

TAGIURI, Renato ; DAVIS, John. Bivalent Attributes of the family firms. **Family Business Review**, vol. 9, n. 2, 1996.

VIDIGAL, Antonio Carlos. **Viva a empresa familiar!** 1º ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. 132p.

VRIES, Manfred Kets de. **Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm**. UK: International Thomsom Business Press: 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.