

EMPRESA FAMILIAR, SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO

**ISCTE – INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA
FGV – FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DE GESTÃO**



**EMPRESA FAMILIAR, SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO:
O CASO DO GRUPO NUTRELLA**

Evelíse Ribeiro

**Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Empresa**

Orientador:

**Prof. Doutor Nelson José dos Santos António, Professor Catedrático,
ISCTE Business School, Departamento de Ciências de Gestão**

Março de 2009

EMPRESA FAMILIAR, SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO

**ISCTE – INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA
FGV – FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DE GESTÃO**



**EMPRESA FAMILIAR, SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO:
O CASO DO GRUPO NUTRELLA**

Evelíse Ribeiro

**Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Empresa**

Orientador

**Prof. Doutor Nelson José dos Santos António, Professor Catedrático,
ISCTE Business School, Departamento de Ciências de Gestão**

Março de 2009



EMPRESA FAMILIAR, SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO: O CASO DO GRUPO NUTRELLA
Evelise Ribeiro

*A meus pais,
com todo o carinho e admiração.*

AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço aos diretores da empresa Nutrella por permitirem que minha pesquisa fosse elaborada, baseando-se no estudo de caso de sua empresa.

A todos os funcionários, ex-funcionários e colaboradores da Nutrella que, de alguma forma, contribuíram para que eu pudesse concluir esse trabalho, em especial ao Sr. Ari Neitzke que me autorizou o estudo de caso e me abriu as portas dessa magnífica empresa. Também ao Sr. Albino Neitzke, fundador da mesma, detentor de uma lucidez invejável e uma fé fantástica que só fez me ensinar que ter perseverança, confiar nas pessoas e ter fé em Deus pode sim nos levar ao sucesso.

Ao Prof. Nelson José dos Santos Antonio pela orientação, apoio constante e pela oportunidade dessa experiência conjunta.

Aos funcionários das secretarias de pós-graduação do ISCTE e da FGV, especialmente à Sra. Mariana Rodrigues e à Srta. Georgina Silva Oliveira, pelo auxílio e agilidade das questões burocráticas.

Aos demais professores do curso de mestrado ISCTE/ FGV, que muito contribuíram para o meu crescimento profissional.

A todos os amigos e colegas que fiz durante o curso de mestrado tanto aqui no Brasil como em Portugal.

À minha família que sempre esteve presente em minha vida, especialmente meu pai, que fez com que me apaixonasse pelo tema escolhido, muito antes dele ser um estudo de caso.

Agradeço ainda a todos que cruzaram essa jornada e de alguma forma contribuíram para a realização desse trabalho

RESUMO

O presente estudo buscará analisar como ocorrem os processos de sucessão administrativa e profissionalização organizacional nas empresas familiares brasileiras, através de um estudo de caso. Para realização deste intento, é analisado o processo de transmissão do poder da primeira para a segunda geração da família no grupo de panificação industrial Nutrella. Também é feita a análise de como se deu a profissionalização da estrutura organizacional da empresa, procurando desvendar as variantes de sucesso e perpetuidade empresarial.

Palavras-chave: empresa familiar, sucessão, profissionalização, Nutrella.

ABSTRACT

This dissertation intends to analyze the way the administrative successions take place and how the organization professionalizes itself in Brazilian family companies, from a case study. To accomplish this objective, the power transmission process from the first to the second family generation in a bread industry, Nutrella, will be examined. The way the organization structure was professionalized will also be analyzed, to comprehend the variations in the company's success and perpetuity.

Keywords: family companies, successions, professionalizacions, Nutrella.

RESUMO EXECUTIVO

O presente estudo busca analisar como ocorrem os processos de sucessão administrativa e profissionalização organizacional nas empresas familiares brasileiras, através de um estudo de caso. Para realização deste intento, é analisado o processo de transmissão do poder da primeira para a segunda geração da família no grupo de panificação industrial Nutrella. A referida empresa localiza-se na cidade de Gravataí, no estado do Rio Grande do Sul, Brasil. É analisado também como se deu a profissionalização da estrutura organizacional da empresa, a partir da assunção ao comando do grupo da segunda geração da família. O objetivo deste trabalho é procurar desvendar, a partir deste estudo de caso, quais são as variantes de sucesso e perpetuidade empresarial nas empresas familiares.

Palavras-chave: empresa familiar, sucessão, profissionalização, Nutrella

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -----	43
Figura 2 -----	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1-----	09
Quadro 2-----	39
Quadro 3-----	48
Quadro 4-----	49

LISTA DE ABREVIATURAS

BNDES-Par – Banco Nacional de Desenvolvimento Social e Participações

FGV – Fundação Getúlio Vargas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

USP – Universidade de São Paulo

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
1 O CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR.....	7
1.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS	11
1.2 GRANDES EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS.....	11
1.3 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS	12
1.4 OS CICLOS DE VIDA NA EMPRESA FAMILIAR.....	13
1.5 O INÍCIO.....	14
1.6 EXPANSÃO / FORMALIZAÇÃO.....	17
1.7 MATURIDADE	20
2 SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO.....	24
3 A PESQUISA QUALITATIVA.....	32
3.1 O ESTUDO DE CASO	34
3.2 O DESENVOLVIMENTO DE UM ESTUDO DE CASO	36
3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	38
3.4 A COLETA DE DADOS	40
4 NUTRELLA: UMA HISTÓRIA DE SUCESSO.....	42
CONCLUSÕES / RECOMENDAÇÕES	51
BIBLIOGRAFIA.....	54
ANEXOS.....	59

INTRODUÇÃO

Existem no Brasil 4,1 milhões de empresas constituídas formalmente na indústria, comércio e serviços (IBGE, 2004). Deste total, 98% são micro e pequenas empresas, que representam 20% do PIB e geram 45% dos empregos¹. Pelos dados do Cadastro Geral de Empresas de 2002 do IBGE, 3,1 milhões de empresas não tinham empregados e eram operadas apenas por seus donos e, portanto, todas familiares. Entre as empresas familiares, estima-se que 75% estejam sob o comando da primeira geração; 20% nas mãos dos filhos dos fundadores, segunda geração, e apenas 5% sob controle das gerações seguintes².

Sua importância para a economia é marcante. O peso econômico das companhias controladas por famílias é de 70% na Espanha, 75% na Inglaterra, 80% na Alemanha e 90% no Brasil (das 264 empresas de capital nacional listadas em *Melhores e Maiores de Exame*, 142 são familiares). Nos Estados Unidos os grupos familiares empregam 62% da força de trabalho, respondem por 64% do produto interno bruto e movimentam dois terços da bolsa de Nova York³. Um estudo realizado pelos professores de Administração Ronald Anderson e David Reeb para a Associação Americana de Finanças mostrou que as companhias controladas e administradas pelas famílias fundadoras representam um investimento melhor do que as empresas de capital aberto. Os autores chegaram à conclusão de que as empresas familiares são 5% mais lucrativas e proporcionam um retorno sobre os ativos 6,5 mais elevado do que o das “pulverizadas”⁴, desempenho este premiado pelos investidores, uma vez que a valorização das ações destas empresas é 10% superior às demais.

As empresas familiares, além de responderem por grande parte dos empregos e da produção e distribuição de bens, estão presentes no dia-a-dia, seja porque se utiliza uma de suas mercadorias, seja porque se depende de um de seus serviços, isto tanto no que se refere às micro e pequenas empresas como no caso dos grandes conglomerados, também controlados pelas famílias fundadoras. Por tais motivos, elas são unidades organizacionais

¹ Pelos levantamentos do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística e do DIEESE – Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos (2004) existem entre 9,5 a 14,5 milhões de outras empresas informais.

² LETHBRIDGE, Tiago (2005), O desafio de trabalhar com o pai. Saber administrar a delicada relação entre o fundador de uma empresa e seus herdeiros pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso do negócio. *Revista Exame*. São Paulo: Abril, ano 39, n. 5, ed. 838, 22-35.

³ *Ibidem*, p. 16.

⁴ BLECHER, Néelson (2003), Em busca da eternidade. O que alguns dos maiores grupos familiares brasileiros estão fazendo para perpetuar seus negócios. In: *Revista Exame*. São Paulo: Abril, ano 37, ed 794.

de fundamental importância para as atividades econômicas, justificando sua relevância e pertinência como objeto de pesquisa. Neste caso específico, é tomado como objeto de estudo o grupo empresarial Nutrella. Busca-se analisar seu processo de sucessão administrativa e a profissionalização de sua estrutura organizacional, procurando desvendar as variantes de sucesso e perpetuidade empresarial.

Para reconstruir a trajetória do Grupo Nutrella, é utilizada como aporte teórico a história empresarial. Esta modalidade historiográfica surgiu nos Estados Unidos durante a década de 1920, com a formação na Universidade de Harvard, da *Business History Society* (1926) e o lançamento do *Journal of Economic Business History* (1928), ambos em torno da figura de N.S.B. Gras⁵. Este grupo caracterizava-se pelo estudo isolado das empresas, sem integrá-las num contexto sócio econômico. Na Europa a história empresarial desenvolveu-se a partir da década de 1950, sobretudo na França e na Inglaterra. Nestes países a história das empresas era colocada numa perspectiva mais social. Na França, havia uma maior influência do marxismo, da visão macroeconômica, onde o empresário era visto na dependência de fatores estruturais e conjunturais. Na Inglaterra e nos Estados Unidos, desenvolveu-se a história comparada de empresas e na França a história empresarial adquiriu uma perspectiva mais globalizante⁶.

No Brasil, dentro do campo historiográfico, os primeiros estudos sobre empresas e empresários surgem a partir da década de 1950. No entanto somente a partir dos anos 60 e 70 eles começam a se desenvolver, principalmente a partir dos inúmeros trabalhos de história econômica desenvolvidos por Caio Prado Junior⁷. Há ainda os trabalhos feitos sob forte influência de Celso Furtado e da escola Cepalina, como o de Fernando Henrique Cardoso e Enzo Falleto⁸ e a coletânea organizada por Carlos Estevam Martins⁹. Vale destacar, ainda que, nesse período, a história de empresa sofreu uma ampliação nos seus estudos, sobretudo em grandes centros universitários como a USP, a UNICAMP, a UFF e a UFRJ.

⁵ LOBO, Eulália L. História Empresarial. In: CARDOSO, Ciro Flamarion; VAINFAS, Ronaldo (orgs.) (1997), *Domínios da História: Ensaios de teoria e metodologia*. Rio de Janeiro: Campus, p. 217. Ver também: ERRO, Carmem (2003), *História Empresarial: pasado, presente y retos de futuro*. Barcelona: Ariel.

⁶ Ibidem, p. 218.

⁷ JUNIOR, Caio Prado, (1972), *História e Desenvolvimento*. São Paulo: Brasiliense.

⁸ CARDOSO, Fernando Henrique & FALETTO, Enzo (1971), *Dependencia y desarrollo en América Latina*. México: Siglo Veinteuno, Editores, S. A..

⁹ MARTINS, Carlos Estevam (org.) (1977), *Estado e capitalismo no Brasil*. São Paulo: HUCITEC.

A partir dos anos 80 crescem progressivamente as publicações a respeito da história empresarial, oriundas das mais diversas formas de estudo. A maioria dessas publicações é decorrente de dissertações defendidas em cursos de pós-graduação de universidades, outras surgem a partir de pesquisas provenientes de outras instituições ou até mesmo de iniciativas individuais¹⁰. Na historiografia brasileira existem ainda as edições oriundas de pesquisas de âmbito regional, como a de Oswaldo Truzzi sobre o desenvolvimento da região de São Carlos¹¹; de Maria Luiza Renaux Hering sobre a colonização e indústria no vale do Itajaí¹²; de Carlos José Espíndola sobre as agroindústrias de carne no oeste catarinense¹³; de Armando João Dalla Costa sobre o grupo Pão de açúcar e questão da sucessão administrativa nas empresas familiares¹⁴ e a edição organizada por Achyles Costa e Maria Cristina Passos, sobre a indústria calçadista do Rio Grande do sul¹⁵. Cabe destacar ainda o importante papel que tem realizado a Associação Brasileira de Pesquisadores em História Econômica (ABPHE), criada em 1993 e que realiza, a cada dois anos, junto com o Congresso Brasileiro de História Econômica, a Conferência Internacional de História de Empresas. Nos anais da conferência são publicados trabalhos sobre o tema tendo, inclusive, originado o livro organizado por Tamás Szmrecsányi e Ricardo Maranhão¹⁶.

Segundo Freitas Filho, a tarefa principal da história empresarial é procurar desvendar os mecanismos de funcionamento interno de certas unidades de produção (suas técnicas, administração e mão-de-obra) e suas relações com o meio ambiente, econômico e institucional no qual elas se inserem¹⁷. Conforme este autor, além de sua própria evolução, “a história de empresa revela o concreto, o palpável, num nível microscópico, desvendando os homens em atividade e os seus processos produtivos”¹⁸.

Para reconstruir a trajetória empresarial do grupo Nutrella segue-se a historiografia empresarial desenvolvida pelo pesquisador norte-americano Alfred Chandler Junior. Em

¹⁰ LOBO, Eulália L. Op. Cit; p. 224-232.

¹¹ TRUZZI, Oswaldo M. S. (2000), *Café e Indústria: São Carlos (1850-1950)*. 2. ed. São Carlos: UFSCAR.

¹² HERING, Maria Luiza R. (1987), *Colonização e Indústria no Vale do Itajaí: O modelo catarinense de desenvolvimento*. Blumenau: Editora da FURB.

¹³ ESPÍNDOLA, Carlos José (2002), *As agroindústrias de carne do sul do Brasil*. Tese de Doutorado em Geografia – FFLCH-USP.

¹⁴ DALLA COSTA, Armando João, (2004), O Pão de Açúcar e a passagem do poder nas empresas familiares: um caso de sucesso. *Ciência & Opinião*. Curitiba: Vol. 1, n. 2/4, jul./dez.

¹⁵ COSTA, Achyles Barcelos da; PASSOS, Maria Cristina Araújo (orgs.) (2004), *A indústria calçadista no Rio Grande do Sul*. São Leopoldo: Editora Unisinos.

¹⁶ SZMRECSÁNYI, Tamás & MARANHÃO, Ricardo (orgs.) (2002), *História de empresas e desenvolvimento econômico*. São Paulo: EDUSP.

¹⁷ FREITAS FILHO, Almir Pita (1989), História Econômica e História de Empresa: algumas reflexões metodológicas. In: *Ensaio FEE*. Nº 1, ano 10. Porto Alegre: FEE.

¹⁸ Ibidem.

Strategy and structure, obra de 1962, o autor sumariza a história e a expansão de grandes indústrias americanas, examinando a moderna descentralização estrutural destas corporações e o seu desenvolvimento, através do estudo de casos focalizando quatro grandes empresas: *Sears, Standard Oil, General Motors e Du Pont*¹⁹. Neste estudo Chandler chega à conclusão de que a mudança da estrutura, ou seja, a forma de organização da empresa e como ela é administrada, está estreitamente relacionada a expansão dos negócios, ou seja, a estratégia que, para o autor, são as decisões concernentes à formulação de diretrizes de atuação. Assim sendo, a estratégia é que comanda a estrutura, e o desenvolvimento desta é fundamental para que a nova formulação estratégica tenha resultado eficaz. No caso deste estudo é seguido o modelo de análise das transformações técnicas e de organização do trabalho no interior do grupo Nutrella, assim como as mudanças administrativas a partir dos principais postos de comando.

Em termos metodológicos, busca-se trabalhar tanto com os autores acima citados como com a análise crítica e uso de fontes primárias de caráter institucional, bem como também alguns depoimentos de ex-funcionários, diretores e presidentes. Assim sendo, esta história recomposta terá como um de seus eixos norteadores a memória produzida; esta memória é aqui definida como memória coletiva, conforme ensina Halbwachs. As lembranças dos indivíduos estão intimamente relacionadas com os grupos sociais do qual fazem parte. Segundo este autor a atualização da memória através das lembranças só pode ocorrer a partir das solidariedades múltiplas, as quais todos estão engajados, como família, religião e trabalho²⁰.

Mas ao recuperar este passado, não significa que este será trazido à luz do presente, intacto, inerte, como um objeto morto retirado das profundezas abissais do esquecimento. É, mais do que tudo, conferir novas significações, buscar nele novas formas de enfrentamento com a realidade e com as adversidades do presente²¹.

Com relação aos documentos orais, cabem aqui algumas considerações. As fontes orais são narrações individuais, não formalizadas, dialógicas, ainda que possam englobar elementos das formas tradicionais, como formas verbais formalizadas e condivisadas. Porém seu grande diferencial, com relação à maior parte dos documentos dos quais se vale o

¹⁹ CHANDLER JUNIOR, Alfred (1962), *Strategy and Structure. Chapters in the History of the industrial enterprise*. Massachusetts Institute of Technology. Do mesmo autor ver também: (1990), *Scale and scope, the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.

²⁰ HALBWACHS, Maurice (1990), *A Memória Coletiva*. São Paulo: Edições Vértice.

²¹ FERREIRA, Maria Leticia Mazzucchi (2000), Teares, tamancos, apitos. *Estudos Leopoldenses – Série História*. v. 4, n. 1, p. 132.

pesquisador, é que as fontes orais são construídas na sua presença e com sua participação. Conforme Ferreira trata-se, portanto, de uma fonte relacional na qual a comunicação acontece sob a forma de trocas²²; o trabalho com a fonte oral é construído sobre a escuta e resulta disso que a história oral é sempre produto de uma situação relacional estabelecida entre sujeitos: a relação entre entrevistados e entrevistadores (diálogo), a relação entre o presente no qual se fala e o passado do qual se fala (memória), a relação entre público e privado, a autobiografia e a história, a relação entre a oralidade (da fonte) e a escrita (do pesquisador)²³.

O trabalho de construção desta pesquisa segue os princípios da pesquisa qualitativa (estudo de caso) em sua dimensão mais ampla, conferida por Ginzburg, utilizando-se do paradigma indiciário, que preconiza o mapeamento dos traços e vestígios, buscando chegar por meio de inferências mais amplas à totalidade. Conforme afirma Ginzburg, essa totalidade deve ser sempre buscada, argumentando o autor que, se as conexões entre os fenômenos por vezes não são possíveis de serem reconhecidas, existem sinais e indícios, que permitirão decifrá-la²⁴. Nesse sentido, conforme Ginzburg, o trabalho do pesquisador se assemelha ao do médico e ao do detetive, pois tal como Freud ou Sherlock Holmes, o pesquisador recolherá sintomas, indícios e pistas que, combinados ou cruzados, permitirão a elaboração de inferências e deduções, desvelando assim significados.

Nesse sentido, o trabalho do pesquisador, que se detém sobre um universo empírico bastante delimitado, é o de buscar e individualizar os nexos entre os semelhantes, ressaltar aspectos coincidentes e estabelecer uma trama convergente de dados sobre o qual fundar sua hipótese.

No primeiro capítulo do presente trabalho, elaborou-se uma discussão teórica sobre o conceito de empresa familiar e suas principais características definidoras. São analisadas também as características das empresas familiares brasileiras e seu ciclo de vida.

No segundo capítulo foi realizada uma análise bibliográfica sobre os conceitos de sucessão e profissionalização administrativa nas empresas familiares. São discutidos os principais aspectos e elementos envolvidos em cada uma destas etapas e suas potencialidades e limitações.

²² FERREIRA, Maria Leticia Mazzucchi, (2002), *Quando o apito da fábrica de tecidos...* Memória pública e memória coletiva, fábrica Rheingantz, 1950-1970. Rio Grande, RS. Porto Alegre: PUCRS, Tese de Doutorado, p. 16.

²³ Ibidem, p. 18-19.

²⁴ GINZBURG, Carlo (1989), *Mitos, emblemas e sinais*. São Paulo: Companhia das Letras, p. 177.

EMPRESA FAMILIAR, SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO

No terceiro capítulo discutem-se aspectos e elementos referentes à utilização da pesquisa qualitativa e do estudo de caso como estratégia e metodologia de pesquisa para os estudos de administração de empresas, bem como também sua aplicação neste trabalho de pesquisa.

O quarto capítulo analisa a trajetória empresarial do grupo Nutrella. Será visto como se deu seu surgimento, a partir da história de vida de seu fundador Albino Neitzke, e a passagem do poder para a segunda geração da família. É analisado também como se deu o processo de sucessão e profissionalização da empresa.

1 O CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares surgiram junto com as atividades comerciais de troca, compra e venda entre produtos e serviços a partir da invenção e do desenvolvimento da agricultura. As manufaturas, superadas pelas fábricas expandiram a quantidade e o tamanho das empresas sem que, na maioria das vezes, deixassem de ser familiares. Entretanto, analisando-se a bibliografia sobre o tema, muitas são as concepções e discussões para saber se os empreendimentos são ou não familiares.

A discussão teórica a respeito deste tipo de firmas teve início com os trabalhos de Christensen²⁵ no começo da década de 1950, que abordou os problemas da sucessão em pequenas empresas em fase de crescimento. Nestes mais de cinquenta anos, apesar do considerável aumento de pesquisas, artigos publicados e da inclusão do tema como central em núcleos de pesquisa em universidades, ainda não se encontra um corpo teórico convergente, unificado e maduro. Sharma, Chrisman e Chua²⁶, fazendo revisão literária sobre as empresas familiares, encontraram mais de trinta e quatro definições diferentes.

Em linhas gerais, a seguir são analisadas algumas destas diversas proposições, na tentativa de uma definição do que caracteriza as empresas familiares. Segundo Nogueira²⁷, pode-se dizer que a empresa familiar alia duas grandes e fortes instituições sociais: a família e a empresa. Com finalidade econômica decorrente da produção de bens e serviços, voltada à satisfação das necessidades humanas das mais diversas naturezas, a empresa constitui-se num espaço onde as atividades funcionais são realizadas através da divisão do trabalho, visando a coordenação de esforços embasada na cooperação mútua. Já a família é uma instituição anterior à empresa, com objetivos claros de procriação e educação, e que busca incentivar as pessoas a criarem laços e relações afetivas. Segundo este autor, a empresa é um instrumento, uma ferramenta criada pelo homem para superar as restrições impostas pela natureza e até transformá-la. Já a família tem uma essência radicalmente oposta, e é nessa diferença que residem grande parte dos problemas da empresa familiar²⁸.

²⁵ CHRISTENSEN, C.R. (1953), *Management succession in small and growing enterprises*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.

²⁶ SHARMA, P.; CHRISMAN, J.J.; CUNHA, J.H. (1996), *A review and anotated bibliography of family business studies*. Boston: Kluwer Academic Publishers.

²⁷ NOGUEIRA, Roberto Martinez (1984), *Empresas familiares: analisis organizacional y social*. Buenos Aires: Ediciones Macchi, p. 9.

²⁸ Ibidem.

EMPRESA FAMILIAR, SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO

Conforme Martins²⁹ pode-se considerar que a empresa familiar foi e continuará sendo a base de desenvolvimento e crescimento das sociedades. Ela é, ao mesmo tempo, uma fonte de empregos e de produção de riquezas, assim como uma revelação constante de novos dirigentes e empreendedores. Robert Donnelley³⁰ considera que uma companhia é caracterizada como familiar quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família. A posição deste autor é reforçada por Lodi³¹ ao enfatizar, inclusive, que a empresa familiar nasce com a segunda geração de dirigentes, sendo que na do fundador, quando muito, ela é pessoal e não familiar. Outros autores discordam desta posição, como Martins para quem este entendimento “*não parece adequado, pois, conforme as estatísticas disponíveis, 70% das empresas familiares não chegam à segunda geração*”³².

Para melhor compreender as diferentes visões sobre o tema, se elaborou um quadro sintético com os principais aspectos levantados na definição e caracterização das empresas enquanto familiares ou não, a partir de pensadores com propostas complementares e/ou distintas, tais como: Barry³³, Bernhoeft³⁴, Donneley³⁵, Gaj³⁶, Lodi³⁷, Nogueira³⁸, Rosenblatt³⁹, Gorgati⁴⁰, Martins et al⁴¹.

²⁹ MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato (org.) (1999), *Empresas familiares brasileiras. Perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora.

³⁰ DONNELEY, Robert (1976), *A empresa familiar*. São Paulo: Abril-Tec.

³¹ LODI, João Bosco. (1987), *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira.

³² MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato (org.) (1999), *Empresas familiares brasileiras. Perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, p. 33.

³³ BARRY, Bernard. (1978), O desenvolvimento da estrutura da organização na empresa familiar, in: *Revista Brasileira de Produtividade*. São Paulo: Dort, n. 551-552, 18-30, jan/fev.

³⁴ BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: Sucessão profissionalizada ou Sobrevivência comprometida**. 2ª. Edição, São Paulo: Nobel, 1989, p. 35-38.

³⁵ DONNELEY, Robert (1976), *A empresa familiar*. São Paulo: Abril-Tec.

³⁶ GAJ, Luis (1989) Comentário sobre profissionalização na reportagem: a crise da sucessão, in: *Boletim da Revista de Administração*. São Paulo, n. 16, p. 17, fev.

³⁷ LODI, João Bosco (1993) *A empresa familiar*. 4. ed. São Paulo: Pioneira, p. 6.

³⁸ NOGUEIRA, Roberto Martinez (1984), *Empresas familiares: analisis organizacional y social*. Buenos Aires: Ediciones Macchi, p. 9-35.

³⁹ ROSENBLATT, Paul et al. (1995), *La familia en la empresa: comprender y resolver los problemas que enfrentam las familias empresariais*. Buenos Aires: El Ateneo, p. 3-4.

⁴⁰ GORGATI, Vlamir (2000), *Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios. Contribuições à teoria da firma*. Tese de Mestrado em Administração. USP, <http://www.empresafamiliar.com.br/artigo31.asp>.

⁴¹ MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato (org.) (1999), *Empresas familiares brasileiras. Perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora.

EMPRESA FAMILIAR, SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO

Autores	Aspectos utilizados para conceituar e caracterizar uma empresa familiar
Barry	-Controle por membros de uma única família.
Bernhoeft	-Origem e história vinculadas a uma família e iniciativa empreendedora do fundador. -Atuação dos membros da família na administração da empresa. -Presença de confiança mútua entre os membros.
Donneley	-Identificação com a família há pelo menos duas gerações -Atuação dos membros da família na administração da empresa. -Influência mútua entre empresa e família.
Gaj	-Início por um membro da família. -Transferência da empresa aos herdeiros-sucessão. -Os membros da família atuam na administração da empresa e/ou se beneficiam da mesma.
Lodi	-Identificação dos valores institucionais da empresa com o sobrenome da família ou com a figura do fundador. -Identificação com a família há pelo menos duas gerações. -Transferência da empresa aos herdeiros-processos sucessórios.
Nogueira	-Iniciativa empreendedora do fundador -A propriedade majoritária pertence a apenas uma família. -Existência de problemas específicos oriundos da mescla de questões familiares com empresariais. -Sobrevivência ao longo de várias gerações.
Rosenblatt	-A propriedade majoritária pertence a apenas uma família. -Atuação de dois ou mais membros da família na administração.
Gorgati	-Uma família possui participação majoritária no capital da empresa, controlando o processo sucessório. -Membros da família detentora de capital majoritário estão presentes na administração do negócio. -Há um claro desejo de transferir propriedade às futuras gerações.
Lanzana e Costanzi	-Um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo sobre a empresa. -Um ou mais membros de uma família possui(em) parcela significativa da propriedade do capital.

QUADRO 1: CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES

Fonte: A partir de Flores, 2001, p.27; Gorgati, 2000, p. 21; Martins et. al., 1999.

Como se pode observar existe similaridade entre os autores com relação à questão da propriedade e ao controle da administração nas mãos de uma única família. Também é preponderante o fato de haver identificação com a família há pelo menos duas gerações, bem como a presença da iniciativa empreendedora do fundador. Para Gaj e Lodi, a transferência da empresa aos herdeiros passa pelo processo de sucessão. Donneley e Nogueira incluem também a influência mútua entre empresa e família.

A relação empresa/família destaca-se nas análises. Com base em Donneley (1976) este vínculo origina-se nos seguintes fatores: o processo sucessório e a gestão empresarial são determinados pela relação familiar; as esposas e os filhos dos executivos participam, direta ou indiretamente, das atividades da empresa; os valores institucionais da empresa (publicações, tradições) identificam-se com a família; a reputação da empresa é influenciada pela atuação dos membros da família, ainda que os mesmos não estejam

diretamente ligados à administração; os parentes envolvidos retêm ações na empresa não só por motivos financeiros.

Bernhoeft (1993) complementa esta colocação incluindo a valorização dos funcionários antigos (os que começaram com o fundador); a influência dos laços afetivos familiares nos comportamentos, nos relacionamentos e nas decisões empresariais; a valorização da antiguidade em detrimento da eficácia e/ou competência; a exigência de dedicação incondicional ao trabalho (sem horário fixo para sair, dispor dos fins de semana, bem como levar tarefas para serem executadas em casa); a postura de austeridade nos gastos; o vínculo exclusivo com a empresa (excluindo a possibilidade de outras atividades profissionais); a ambigüidade entre as decisões emocionais e as racionais (prevalecendo as emocionais); e a utilização freqüente dos “jogos de poder”, onde prevalece a habilidade política sobre a competência administrativa. Tais circunstâncias, apontadas pelos dois autores, mesmo que não se manifestem totalmente na realidade da mesma empresa, demonstram que o vínculo familiar está mais assentado no estilo pelo qual a empresa é administrada – como em uma família – do que em função do capital pertencer a essa mesma família. Em outras palavras, o ambiente empresarial torna-se uma extensão do ambiente familiar, respeitando-se as particularidades de cada esfera.

Depois de analisadas as diferentes posturas e em função das suas peculiaridades, o conceito mais adequado deve levar em conta, além do estilo de administração, a relação propriedade e gestão, ou seja, quando um ou mais membros de uma família exercem a maior parte do controle administrativo, por ser (em) proprietário(s) da maior parte do capital, independentemente de estar na primeira ou segunda geração.

Tende-se a concordar com Gonçalves⁴² para quem o que caracteriza uma empresa como familiar é a existência simultânea de três situações:

- a) A totalidade ou maioria das ações ou quotas da empresa é de propriedade de uma família, a qual detém, portanto, o seu controle econômico;
- b) detentora da gestão, a família é quem define os objetivos, as diretrizes e políticas da empresa;
- c) família administra o empreendimento através de um ou mais de seus membros, no nível executivo mais alto.

⁴² GONÇALVES, J. Sérgio R.C. (2000), As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo e Fundação Getúlio Vargas, vol. 40, n. 1, jan/mar, 7.

Assim, para este estudo, é considerada como familiar aquela empresa criada pelo espírito empreendedor de um (ou vários) fundador (es), cujo capital majoritário e controle encontram-se nas mãos de uma única (ou poucas) família(s) e onde há uma influência recíproca dos sistemas empresarial e familiar, independente da gestão encontrar-se na primeira geração ou nas subseqüentes.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS

Uma análise mais cuidadosa e apurada das empresas familiares brasileiras mostra que elas se compõem em um grupo bastante heterogêneo⁴³. Para uma melhor caracterização desse grupo faz-se necessária sua divisão em dois subgrupos menores e mais homogêneos. O primeiro será formado por empresas de maior porte, como alta concentração da propriedade e controle administrativo. O segundo grupo compõe-se pelas médias e pequenas empresas, cujas principais características são a alta concentração da propriedade e relativo controle administrativo.

1.2 GRANDES EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS

Nesse grupo encontram-se aquelas empresas familiares que experimentaram, com sucesso, crescimento significativo, tornando-se mais complexas. Muitas vezes abriram o capital para financiar crescimento e disponibilizar recursos para as necessidades da família e profissionalizaram suas gestões. É importante deixar claro que a profissionalização nem sempre significa melhoria da qualidade da gestão. O crescimento do negócio produz cargos burocráticos que precisam ser supridos com pessoas de fora da família – inclusive porque esta pode não provê-las em quantidade suficiente. Mas o fato de serem administradores de fora da família não os faz grandes profissionais. A empresa precisa saber recrutar as pessoas certas para cada posição visando formar um corpo gestor competente.

A abertura do capital atenua outra característica forte das empresas familiares brasileiras que é a concentração da propriedade. Apesar de haver diluição das participações acionárias das famílias, prevalece ainda seu poder de decisão. São poucas as empresas familiares brasileiras que contam com o controle administrativo totalmente

⁴³ MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato (org.) (1999), *Empresas familiares brasileiras. Perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, p. 34.

profissionalizado.

Mesmo assim há uma concentração muito menor do controle desses negócios, advindos da crescente complexidade de suas operações e a necessidade de sistemas de monitoramento mais eficientes, o que torna tais empresas mais parecidas com as corporações “profissionais”, de propriedade extremamente diluída, que motivaram o início das discussões em torno da separação entre propriedade e controle corporativos.

Não parece equivocado afirmar que são essas empresas familiares que enfrentam os maiores desafios diante do processo de globalização dos mercados. São elas que precisam encontrar fontes de financiamento competitivas, quando comparadas a seus concorrentes internacionais, para sobreviver em mercados em processo de concentração. Em função de seus portes, é difícil encontrar tais empresas atuando em nichos específicos, o que as tornaria menos vulneráveis à competição internacional. Ao contrário, atuam em mercados geralmente maduros, onde as oportunidades de novos negócios são menos frequentes, fazendo com que o enfoque em ganhos de escala e eficiência produtiva torne-se fundamental.

Para sobreviver no mercado contemporâneo, empresas familiares de grande porte deverão encontrar o caminho para o crescimento. Isso implica encontrar fontes de financiamento para investimento em tecnologia, fusões e aquisições, desenvolvimento de novos produtos, sempre visando competir com as grandes corporações globais, o que deverá torná-las mais parecidas nos próximos anos.

1.3 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS

O segundo grupo de empresas familiares a ser analisado é aquele das pequenas e médias empresas. Neste grupo, à revelia do avanço dos mercados de capitais no mundo todo, a propriedade dos negócios ainda é concentrada, assim como o controle dos processos decisórios. O nível de descentralização das decisões ainda é incipiente e a presença de diversos membros da família no alto escalão da empresa é fundamental, em função da indisponibilidade de recursos – financeiros ou não – para a efetivação de um sistema de monitoramento.

Podem-se destacar duas situações de mercado que favorecem a atuação dessas empresas e possibilitam sua sobrevivência. Num primeiro caso, mais específico e menos frequente, as empresas atuam em um nicho. Num segundo caso estariam atuando em um

setor em que empresas de menor porte, com sistemas de gestão menos complexos e mais enxutos, são eficientes. Postos de gasolina, padarias, comércio de confecções e outros artigos de luxo, são alguns exemplos de empreendimentos onde o porte pequeno ou médio pode alcançar grande eficiência quando associado a uma marca familiar confiável. Uma das grandes virtudes dos negócios familiares está certamente na associação de um sobrenome aos padrões de qualidade reconhecidos pelo mercado, o que nem sempre é possível nas grandes corporações.

Empresas familiares de pequeno e médio porte parecem poder contar com certas vantagens estratégicas para continuar existindo. Com a séria crise que envolve a instituição do emprego formal no Brasil deflagrada, entre outros motivos, pelo alto custo dos encargos sociais e benefícios do vínculo empregatício, emerge a alternativa da terceirização ou subcontratação das pequenas empresas, capazes de produzir bens e serviços a custos competitivos quando administradas por estruturas enxutas e, muitas vezes, familiares.

1.4 OS CICLOS DE VIDA NA EMPRESA FAMILIAR

Os ciclos de vida na empresa familiar não são distintos dos ciclos de vida de qualquer empresa a não ser pelo fato de aquelas trazerem, junto do desenvolvimento da empresa, o desenvolvimento das relações familiares de seus proprietários.

O estudo detalhado desse desenvolvimento conjunto levou à formulação teórica do conceito de desenvolvimento tridimensional da empresa familiar: desenvolvimento da empresa, da família e da propriedade. Embora esse conceito de tridimensionalidade esteja presente nos diversos trabalhos estudados sobre empresas familiares (Bernhoeft, 1991, Cohn, 1991, Lodi, 1989), sua formalização aparece em Gersick et. al (1998) de forma objetiva, clara e abrangente, fornecendo as ferramentas necessárias à compreensão dos mais diversos mecanismos de funcionamento de uma família em sua empresa. Por ser um trabalho mais eclético, e por isso mesmo apresentar uma discussão mais abrangente e completa da dinâmica de uma típica empresa familiar, o trabalho de Gersick et al. (1998) foi tomado como base para as discussões que seguem sobre ciclo de vida e sucessão na empresa familiar.

No âmbito da discussão de ciclo de vida e sucessão familiar, ao contrário do que ocorre com a estrutura de capital, não parece existirem controvérsias significativas. As experiências relatadas pelos diversos estudiosos da empresa familiar parecem identificar

causas e efeitos muito claros na dinâmica da empresa sem que parem dúvidas primordiais. A escolha do trabalho citado como ponto de partida para a discussão abaixo se deve, basicamente, ao seu melhor rigor acadêmico e compleição.

Os autores apresentam o conceito do modelo dos três círculos (família, propriedade e gestão/empresa) que se superpõem parcialmente indicando a complexidade do sistema (3 em 1). O modelo dos três círculos “*é uma ferramenta muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares*”⁴⁴. A partir desse modelo foi possível explicar o desenvolvimento da empresa familiar envolvendo os desenvolvimentos de família e propriedade concomitantes. O referido modelo encontra-se exposto nos anexos finais deste trabalho.

Desta forma a empresa familiar típica se desenvolve em três fases subseqüentes que formam seu ciclo de vida: Início, Expansão/Formalização e Maturidade. Enquanto isso a dimensão de família se desenvolve pelos estágios de Jovem Família Empresária, Entrada na Empresa, Trabalho Conjunto e Passagem do Bastão, e a Propriedade se desenvolve entre os estágios de Proprietário Controlador, Sociedade entre Irmãos e Consórcio de Primos. Todo o desenvolvimento se dá ao mesmo tempo, com as três dimensões da empresa familiar interagindo para a construção de seu ambiente. Segue abaixo uma descrição do ciclo de vida de uma típica Empresa Familiar, incorporando aspectos do desenvolvimento da família e propriedade.

1.5 O INÍCIO

São diversas as motivações à formação de uma empresa. Entre outras: posição interna de controle, incapacidade de adaptar-se a papéis em sistemas, experiências anteriores na família e falta de oportunidades econômicas tradicionais são fatores que predis põem empreendedores ao empreendimento⁴⁵.

Fatores de caráter geral, além daqueles acima citados, meramente pessoais, contribuem para o empreendimento. Condições macroeconômicas favoráveis, como nível de gastos de consumidores, nível de emprego e renda disponível são alguns deles. Além disso, não apenas a iniciativa independente é responsável pelo surgimento de novas empresas, mas redes de empreendimento e sistemas de suporte, talvez ligados ao

⁴⁴ GERSICK, Klein; HAMPTON, Davis Marion McCollom ; LANSBERG, Ivan (org.) (1998), *De geração para geração. Ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio Editora, p. 7.

⁴⁵ Ibidem.

movimento de terceirização de atividades diversas do foco de grandes corporações, têm tido papel relevante.

A busca da independência pessoal, frustrações com as chefias, a falta de progresso na carreira e o desejo de maior poder para a tomada de decisões são apontados como incentivos à carreira do empreendedor. Condições como estas, associadas à disponibilidade de uma oportunidade de negócio a ser explorada, são fatores endógenos estimulando a formação da nova empresa.

Muito das características de uma empresa em seu primeiro estágio de vida é determinado pela personalidade do fundador. Aspectos que se somaram para incentivar a formação de uma nova empresa podem caracterizar fortemente a atuação do empreendedor e, por conseguinte, seu empreendimento. *“Tolerância com individualistas, resistência a rígidas hierarquias de autoridade e relutância em formalizar a estrutura organizacional”*⁴⁶ são algumas das características comuns de novos empreendimentos, que podem ser marcados por descrições de cargos menos rígidas e hierarquias informais mais fortes.

Para que o empreendimento se torne uma realidade, no entanto, é necessário que existam recursos financeiros disponíveis para financiá-lo. Excesso de otimismo no planejamento inicial do empreendimento é muito frequente, sobretudo com relação à magnitude do mercado e fluxo de caixa, o que acarreta maiores necessidades de capital do que aquelas inicialmente previstas. Em função das características inerentes aos novos empreendimentos é bastante difícil a obtenção de capital, senão através de recursos do(s) próprio(s) empreendedor (es) e de sua(s) família(s), inclusive na forma de mão de obra barata ou gratuita. Partindo-se do empreendimento até o surgimento de uma empresa familiar é necessário que haja uma mudança de atitude no empreendedor. Suas mais tradicionais características, como individualismo, determinação, gosto por mudanças rápidas e imersão obsessiva na empresa, parecem incompatíveis com aquelas necessárias à liderança de uma equipe.

O contraste para com a personalidade de um líder focalizado no grupo, cooperativo e comprometido com a continuidade no longo prazo, pode, inicialmente, parecer impeditivo do progresso do projeto empreendido. O que se observa, no entanto, nos empreendimentos que avançam em direção ao crescimento, é que o empreendedor passa por uma fase de adaptação na qual compreende as novas necessidades do negócio e se engaja na contratação, treinamento, desenvolvimento de uma estrutura organizacional

⁴⁶ Ibidem, p. 38-39.

efetiva e, a partir desse ponto, à distribuição de participação acionária e antecipação da transição ao controle gerencial familiar. Às vezes de maneira absolutamente consciente, outras vezes nem tanto, esse processo evolui, nessa ordem ou em outra um tanto diversa, transformando o projeto pessoal do empreendedor em uma empresa familiar com objetivos mais abrangentes, até que se concretize o processo sucessório que depositará o comando administrativo em outro membro da família.

Em geral, a primeira geração de uma empresa familiar é caracterizada por uma estrutura de propriedade concentrada no empreendedor. Este detém a maior parte do capital do negócio e controla o processo decisório, determinando não apenas os rumos quotidianos como as táticas e estratégias do negócio, visando a condução de longo prazo.

Há casos em que o cônjuge do empreendedor se faz presente desde o início do empreendimento, mas não necessariamente com alteração da estrutura de controle acima exemplificada. Grande parte das vezes, os membros da família empreendedora participam de forma meramente cooperativa, acatando passivamente as diretrizes do empreendedor. A estrutura de controle gerencial pode variar à medida que os sócios do empreendimento possuam conhecimentos administrativos ou técnicos sobre o negócio, ou quando contribuíram com aporte de capital significativo. Nesses casos, clareza no contrato de constituição da sociedade acerca dos papéis a serem exercidos por cada sócio na sociedade pode se tornar instrumento fundamental para o sucesso do empreendimento. Conflitos familiares podem surgir pelo simples fato de um membro da família não compreender com exatidão seu papel.

Do ponto de vista da família, normalmente a fase inicial de desenvolvimento da empresa afasta o empreendedor da convivência familiar. A forma como o empreendedor se relaciona com o negócio e com a própria família pode favorecer ou prejudicar a imagem que os familiares constroem do negócio, facilitando ou não o surgimento de interesse desses familiares por eventuais carreiras dentro da empresa. Muito constantemente a empresa é vista como uma concorrente pela família, roubando a convivência do(s) pai(s). Caso os filhos não sejam colocados em contato com o quotidiano do negócio de forma positiva e estimuladora, podem jamais desenvolver qualquer interesse pelo negócio.

Já do ponto de vista da empresa, a fase inicial é aquela em que ela deve se estabelecer, buscando consolidar sua presença no mercado. Enquanto o proprietário gerente busca aumentar sua capacidade de produção dos bens e/ou serviços prestados, enfrenta um fluxo de caixa pouco seguro, normalmente com grande variabilidade de

receitas. Na tentativa de ganhar espaço e segurança e provar a viabilidade do negócio, o empreendedor gasta seus primeiros anos envolvido em um enorme esforço de criação da necessária lealdade entre clientes, empregados, família, bancos e fornecedores. “*Sua visão gera prioridades e atividades, e seu comportamento determina as decisões e os valores da empresa*”⁴⁷.

Nessa fase inicial a empresa deve permanecer eficiente em relação aos custos e ser flexível para atender às demandas de seus clientes. O proprietário gerente deve contratar, qualificar, administrar fluxos de caixa, buscar financiamentos, vender, enfim, estar atento a cada detalhe do negócio. Políticas e procedimentos não são normalmente formalizados. Tudo acontece em torno do empreendedor e da maneira como ele planeja. Isso pode resultar em potencial flexibilidade, desde que as pessoas estejam capacitadas para responder adequadamente aos estímulos quotidianos. Por outro lado, a falta de clareza em relação aos procedimentos, políticas e métodos, pode colocar o grupo em profunda dependência do proprietário gerente, mantendo-o por mais tempo que o desejado como o centro de todo o processo decisório.

Ainda de acordo com Gersick et al. (1998), na fase inicial da empresa familiar são lançadas as bases para seus três aspectos centrais: cultura, estratégia e valores de gerenciamento do patrimônio.

1.6 EXPANSÃO / FORMALIZAÇÃO

Empresas que superam as dificuldades da fase Inicial entram em um período chamado de Expansão/Formalização quando, muitas vezes, a propriedade do negócio começa a se distribuir entre a segunda geração, a dos filhos do(s) empreendedor(es).

Segundo Gersick et al. (1998), empresas nesse estágio enfrentam desafios como “*terminar a consolidação do controle acionário na geração dos filhos, desenvolver um processo de entrada para a próxima geração e reestruturar a empresa e seus sistemas para iniciar e sustentar o crescimento*”⁴⁸. O aumento progressivo da escala do negócio desde sua fundação pode significar um envolvimento de um número crescente de familiares, seja na forma da sociedade ou da gestão e operação.

Este é um período de grande fragilidade da empresa, quando se busca mudanças

⁴⁷ GERSICK, Op. Cit; p. 40.

⁴⁸ GERSICK, Klein; HAMPTON, Davis Marion McCollom ; LANSBERG, Ivan (org.) (1998), *De geração para geração. Ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio Editora, p. 47.

EMPRESA FAMILIAR, SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO

profundas na estrutura organizacional e processo decisório, além da expansão da linha de produtos e/ou serviços, concomitante à criação de sistemas de informação mais formais e eficientes. Os membros da família precisam se coordenar, trabalhar em equipe, de forma cooperativa, com foco no grupo e, sobretudo, envolver funcionários chave, não pertencentes à família, para garantir participação e coesão.

Há uma sensível diferença entre a empresa no estágio inicial, onde todo seu funcionamento se dava em torno de uma pessoa, individualista e centralizadora, para a empresa em Expansão/Formalização, agora necessariamente coordenada, devidamente qualificada à comunicação e planejamento eficientes.

A maior formalidade nos métodos, processos e políticas se faz necessária, tanto no âmbito da empresa como no da família, no intuito de administrar a maior complexidade do negócio, seja em termos operacionais ou societários. Novos membros da família, a terceira geração (dos netos do(s) empreendedor(es)), poderão entrar para o negócio em alguns anos. É importante que a família desenvolva processos formais de admissão, baseados em critérios objetivos, justos e abrangentes, de modo a minimizar conflitos.

A estrutura societária nessa fase está mais frequentemente diluída entre membros da mesma geração - sociedade entre irmãos. A primeira questão importante enfrentada pela empresa é como administrar as necessidades de capital da empresa para financiamento da expansão e formalização, com aquelas dos membros da família.

Neste ponto do ciclo de vida é necessária uma administração específica da estrutura de capital, liquidez e dividendos. O crescimento dos ramos familiares, com os casamentos e o nascimento dos filhos, pressupõe aumento na expectativa de ganho dos membros da família. Além disso, estimular o envolvimento com o negócio sugere remuneração adequada.

Dessa forma a empresa terá que definir muito claramente de que maneira os recursos resultantes da operação do negócio serão distribuídos entre os investimentos necessários na empresa e na família. É natural, nesta fase, que a família comece a entender o risco da concentração de seus investimentos em um único negócio. A diversificação do risco pode passar a ser uma necessidade, que complicará as decisões acerca da utilização dos lucros. Ainda uma terceira necessidade de recursos pode advir da aposentadoria da primeira geração, reivindicando sua independência econômica.

A utilização de empréstimos para compor a estrutura de capital do negócio pode ser uma saída para adequar às necessidades reconhecidas. Através de um nível de

endividamento adequado, a empresa pode disponibilizar os recursos necessários à remodelação financeira. Outra questão fundamental nessa fase é definir como será encarada a transmissão da propriedade do negócio para as próximas gerações. Qual será a verdadeira autonomia de cada sócio ou acionista para vender ou doar suas participações. Qual a estrutura societária a ser privilegiada.

As dinâmicas familiares podem complicar sobremaneira a estrutura societária do negócio, quando vista pelo prisma da administração. Nem sempre a estruturação da sociedade se dá de forma a promover equilíbrio e harmonia na gestão. Além disso, se não houver mecanismos de admissão para os familiares e planos de carreira formalizados e respeitados, será difícil administrar conflitos decorrentes da entrada sucessiva da família na administração da empresa.

As escolhas individuais a respeito do planejamento financeiro familiar e a forma de administração das quotas de participação no capital por parte dos sócios (irmãos) podem completar um quadro complexo de gerenciamento da estrutura societária. Serão necessários espírito cooperativo e coesão para a formação de políticas únicas no tratamento dos dividendos e lucros retidos e também para a estruturação societária, de modo a diminuir os conflitos entre membros de uma mesma geração e entre gerações.

Independente da época em que a Expansão/Formalização venha a ocorrer, poucos anos após a fundação da empresa ou durante a entrada da segunda geração, os proprietários gerentes enfrentarão problemas bastante semelhantes. Profissionalização da gestão, desenvolvimento de novos produtos, capitalização, administração financeira, e diversificação são algumas das dificuldades.

Com o aumento da complexidade e dimensões do negócio torna-se impossível gerenciar de forma centralizadora. Os sócios não estão em número suficiente para absorver todo o volume de tarefas exigidas para a administração dos processos. Nesse momento passa a haver intensa pressão por delegação de poderes e autoridade. O modelo de gestão da família, às vezes desenvolvido durante anos, pode se tornar antagônico a essa necessidade por supor que apenas membros da família devam exercer tarefas chave. A primeira opção seria a entrada dos jovens filhos da(s) família(s). A urgência de resultados, porém, pode se tornar um grande empecilho, ou a nova geração pode sentir o peso da responsabilidade e o medo do fracasso. É quando se torna necessário que os administradores da empresa familiar procurem se reciclar e flexibilizar para entender e proceder às reformas do modelo administrativo. É preciso conhecer os requisitos básicos

ao cumprimento das funções para o preenchimento de posições fundamentais ao bom andamento da companhia, um grande desafio a ser enfrentado.

Novas políticas de recursos humanos, incluindo planos de carreira, novos sistemas de informação e gerenciamento – de processos e de custos – serão necessárias. Dependendo do porte que a empresa tenha atingido, as políticas de recursos humanos tornam-se fundamentais para permitir a entrada de bons profissionais de fora da família e mesmo de dentro dela. Não se pode considerar apenas o fator confiabilidade ao designar uma pessoa a uma função. Outros atributos são tão importantes quanto, e devem ser preestabelecidos para se chegar a um modelo de avaliação dos profissionais a serem contratados.

Do ponto de vista estratégico, os desafios enfrentados por uma empresa em estágio de Expansão/Formalização são tão definitivos como qualquer outro. Empresas que buscam sua afirmação no mercado têm que enfrentar concorrentes frequentemente maiores, melhor estruturados, com alguma experiência organizacional adicional e com melhor capacidade financeira. Questões como a decisão de financiamento em longo prazo, decisão de mercado e produto e mesmo planejamento, sobretudo o estratégico, serão cruciais. A empresa familiar tem que responder rápida e eficientemente a essas necessidades⁴⁹.

O desenvolvimento da empresa e da sociedade levará à necessidade de uma decisão importante. A família se une na estratégia de prover os recursos necessários à sustentação do crescimento e formalização do negócio ou altera o rumo, optando por distribuição mais consistente de lucros retidos e investindo nas alternativas individuais. Com isso a empresa tende a passar à fase de Maturidade.

1.7 MATURIDADE

A empresa familiar madura se caracteriza, normalmente, por uma sociedade entre membros de diversas gerações da família, participações acionárias mais diluídas, maior número de membros da família atuando na empresa, estruturas de capital mais complexas, compostas por investidores externos, endividamento, capital não votante, etc.

A complexidade operacional desses negócios também costuma ser mais elevada,

⁴⁹ GERSICK, Klein; HAMPTON, Davis Marion McCollom ; LANSBERG, Ivan (org.) (1998), *De geração para geração. Ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio Editora, p. 180.

com linhas de produtos mais diversificadas, onde alguns itens encontram-se em fase de desenvolvimento, outros de crescimento de demanda, outros maduros. Dependendo da forma de organização da empresa, podem-se verificar diferentes estágios de desenvolvimento de divisões, com algumas crescendo e se firmando dentro da companhia, outras já maduras ou mesmo decadentes, enquanto outras podem estar sendo planejadas.

Uma potencialidade dessas empresas está no oferecimento de grandes oportunidades financeiras para os acionistas e de carreira para os executivos, o que tende a atrair os membros da família para o negócio e mantê-los em harmonia. Deve ficar claro, no entanto, que, para que esse panorama se instaure é necessário que essa condição de maturidade tenha sido atingida após períodos de sucesso da empresa familiar na gestão dos conflitos resultantes de seu desenvolvimento, tanto no âmbito do negócio quanto no da família.

Caso suficientes oportunidades não possam ser oferecidas a todos os (numerosos) membros da família, faz-se necessário que a empresa reavalie sua estratégia, partindo para um crescimento que possibilite o surgimento de tais oportunidades ou para uma reestruturação societária que promova uma diminuição na complexidade da estrutura de propriedade do negócio. Isso diminuiria, em longo prazo, a probabilidade de conflitos significativos. Apesar de, usualmente, um maior número de membros da família estar envolvido com o negócio, também mais acionistas devem estar ausentes. Isso faz com que um sistema de informações, que leve ao conhecimento de todos os acionistas os principais acontecimentos envolvendo a empresa, seja necessário e fundamental para promover um sentimento de igualdade de tratamento. Algumas famílias promovem a formação de conselhos que se reúnem para deliberar sobre problemas relativos ao negócio e organizar encontros de sensibilização e tomada de decisão.

Para Gersick et al. (1998), manter a família convenientemente informada não é tarefa fácil. Deve-se compreender os diferentes níveis de envolvimento com a empresa, diferentes expectativas decorrentes de níveis culturais e sócio econômicos e todas as diversidades típicas de famílias proprietárias de negócios tão complexos. Pode-se esperar nessa fase de maturidade, e conseqüente complexidade, maior politização dos conflitos de poder. Ramos afastados do controle administrativo podem adotar estratégias políticas para a tomada do poder. Conflitos de gerações passadas podem se potencializar na relação entre membros que pouco se conheceram ou convivem.

A questão da remuneração adequada do capital é fundamental para o equilíbrio da

sociedade. É necessário que haja coesão entre os acionistas para que uma política de distribuição de lucros compatível com o número de acionistas e as necessidades de reinvestimento sejam implantadas. Um planejamento prévio de provisão de liquidez deve existir para administrar situações nas quais acionistas decidem se desfazer de suas ações. Fica claro que tal provisão de liquidez é necessária para qualquer fase do desenvolvimento da empresa e/ou família, mas durante a terceira e sucessivas gerações familiares no comando da empresa é de se esperar que as situações de reestruturação de capital sejam mais frequentes ou prováveis, em função da complexidade do negócio e do número de acionistas existentes.

A fase de maturidade não é frequente entre empresas familiares. Gersick et al. (1998) indica que elas sejam aproximadamente 5% de todas as empresas familiares americanas. Aquelas que atingem essa fase o fazem por competência. O sucesso anterior provavelmente as qualifica como líderes de mercado ou, ao menos, como altamente competitivas. Em determinadas circunstâncias tais empresas podem se acomodar nessa condição, o que as credencia a uma fase de decadência. O foco e a modernização são desafios importantes para essas organizações.

Com a diversificação das linhas de produtos e simultâneo aumento da complexidade do negócio pode se tornar difícil manter seu foco. Algumas vezes a empresa pode investir em atividades distintas do negócio principal. Até mesmo a provável crescente rigidez de negócios nessa fase pode contribuir para diminuir a velocidade e eficácia das respostas aos estímulos ambientais. Conselhos de administração formados por representantes de fora da família tornam-se mais frequentes e necessários. Capacitação gerencial em todos os níveis é requisito fundamental. Critérios rigorosos de avaliação e contratação ou promoção dos executivos, membros ou não da família, associados à maior estabilidade da empresa, proporcionam melhores oportunidades de carreira, abrindo caminho à ascensão dos mais capacitados, inclusive dos jovens membros da família.

Empresas que alcançam o estágio de maturidade provavelmente resolveram sua questão de financiamento em longo prazo. Usualmente, os recursos gerados internamente não são suficientes para os investimentos necessários à manutenção da posição da empresa e crescimento. Assim, a companhia deverá optar pela busca de capital externo, próprio ou de terceiros, ou por controlar o crescimento em níveis financiáveis pelos recursos internos.

O endividamento é uma opção natural, pois empresas estabelecidas e maduras já estabeleceram relações com instituições financeiras capazes de prover essa fonte de

EMPRESA FAMILIAR, SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO

financiamento. Porém, com bastante frequência esses recursos não são suficientes, e a diluição da propriedade da família pode ser necessária.

2 SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO

As empresas, de uma forma geral, passam por determinados períodos de sua existência, por problemas decorrentes da continuidade de seus negócios. E para que haja continuidade, é primordial que a questão da sucessão esteja sempre na pauta das organizações como um assunto dos mais importantes e delicados a serem tratados.

Conforme Leone⁵⁰, a sucessão pode ser definida como o rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir uma empresa. Essa transferência de poder pode ocorrer de forma gradativa e planejada ou de forma repentina, em decorrência de morte ou afastamento, por acidente ou doença, do dirigente principal. Segundo Lansberg, a jornada da sucessão inicia quando a geração que está no controle da empresa familiar começa a se preocupar com a transferência de controle e o gerenciamento das responsabilidades e termina quando essas pessoas passam totalmente o controle dos negócios para a próxima geração⁵¹. Observa-se que são poucos os empresários que se preocupam com a sua saída da empresa, planejando cuidadosamente sua aposentadoria e sua sucessão. A grande parte dos dirigentes deixa tais questões à mercê dos acontecimentos, gerando com isso uma “fonte” de conflitos latentes e prestes a “estourar” diante de qualquer fatalidade.

Mesmo que a sucessão seja algo inerente a todo tipo de empresa, é no empreendimento familiar que suas dimensões ganham maior destaque e dramaticidade. Conforme Lodi⁵², o pior dos conflitos que ocorre nas empresas familiares se dá no momento da fase sucessória, em decorrência de problemas estruturais no seio da família, cujas raízes estão fixadas há algumas décadas. Nesse sentido, a sucessão não é meramente burocrático-administrativa, mas uma problemática com carga altamente emocional.

Segundo este autor, a sucessão é determinada em longo prazo pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza. Para o sucesso de empresas familiares são necessários inúmeros requisitos, mas um fundamental é aquele em que a família se atenta a uma possível saída do fundador⁵³. Lodi trata a sucessão baseada no fundador da empresa, e destaca que a mesma não se resume em indicar um

⁵⁰ LEONE, Nilda M. de Clodoaldo Pinto Guerra (1992), A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. *Revista de Administração*. São Paulo: v. 27, n. 3, p. 84-91, Jjl. / set.

⁵¹ LANSBERG, Ivan (1999), *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston: Harvard Business School Press.

⁵² LODI, Op. Cit. p. 7-8.

⁵³ *Ibidem*, p. 25-30.

executivo, mas também considerar a sucessão inteligente e duradoura, a qual possa atingir a todos, conciliando os interesses pessoais.

O autor destaca ainda que toda a crise sucessória está assentada num conflito entre pai e filho, onde os problemas de carreira do filho, de planejamento e de organização da firma, as decisões de novos produtos e investimentos servem de drama. O filho deve ter habilidade para aceitar a rivalidade do pai desenvolvendo sua própria personalidade, seja perto ou longe da figura paterna. O pai deve ter consciência de quanto os seus problemas existenciais deformam a sua visão do filho, de quanto a sua necessidade de afirmação pode recrudescer a sua autocracia. Para este autor, todo fundador/pai é autocrata por definição e, em matéria de formulação, o melhor é começar o quanto antes, dez ou vinte anos antes da saída do fundador⁵⁴. O autor ainda afirma que não há idade para uma melhor saída dos presidentes, mas sim “*quando se ainda está em pleno vigor físico e mental e enquanto se detém o controle*”.

Seguindo a mesma ótica, Bernhoeft informa que “*o processo de sucessão na empresa familiar é um assunto relevante e ao mesmo tempo delicado*”⁵⁵. Ele destaca que o processo sucessório “*não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar*”⁵⁶.

Este autor considera a sucessão como um processo que engloba as várias partes interessadas. O uso da palavra processo caracteriza a necessidade de atividades programadas, que exigem de cada parte envolvida responsabilidade e um papel a desempenhar na continuidade do negócio.

Dessa forma, segundo Bernhoeft, devem ser bem analisados os elementos participantes no processo sucessório, a fim de que não haja comprometimento da sobrevivência empresarial. Tais elementos são: o sucedido (fundador, sócio); o sucessor (filho, filha, genro, nora, funcionário, cônjuge); a família (cônjuge, filhos, genros, noras); a empresa (funcionários); o mercado (clientes, fornecedores, concorrentes); e a comunidade (social, política e econômica)⁵⁷.

⁵⁴ Ibidem.

⁵⁵ BERNHOEFT, Renato (1989), *Empresa familiar*. Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, p. 23.

⁵⁶ Ibidem.

⁵⁷ Ibidem, 24-29.

O processo sucessório tem no sucedido, que pode ser ou não o fundador da empresa, o seu ponto inicial. É através do auto-convencimento do sucedido que o planejamento da sucessão pode ser começado. Em decorrência do “querer” do sucedido é que podem ser implantadas medidas concretas que objetivem a sucessão, observando-se as especificidades características de cada empreendimento.

Mas nem sempre o sucedido tem a iniciativa de promover a sua sucessão, dando vazão ao aparecimento de algumas forças psicológicas que se constituem em barreiras para o andamento do processo. Tais forças, no entender de Scheffer, abarcariam: a recusa a idéia da morte e o medo da perda do poder; o desejo do sucedido em deixar um legado seu e o temor de que seu sucessor despreze ou destrua o que foi construído durante anos; o medo de represália do grupo familiar e/ou funcional diante da escolha de um sucessor; o apego ao passado; e a resistência as mudanças⁵⁸.

Os sucessores, por sua vez, constituem-se na chave para o futuro da empresa familiar. Mas são os membros da geração anterior que devem iniciar os sucessores na gestão empresarial. A relação entre o sucedido e o sucessor envolve uma série de práticas que se iniciam no próprio seio familiar, em razão da educação dada aos herdeiros e aos possíveis sucessores.

O sucessor pode ser um filho, uma filha, vários filhos, genros, noras e outros membros que compõem a estrutura familiar. O que importa não é necessariamente o grau de parentesco com o sucedido, mas sim a disposição, a formação e a experiência do sucessor, bem como sua aceitação pelos demais familiares envolvidos. O perfil ideal de um sucessor, segundo Bernhoeft, aglutina uma educação administrativa formal com uma vivência prática⁵⁹. Essa formação teórico-prática deve ser acompanhada de uma clara motivação para o empreendimento familiar. Em outras palavras, é imprescindível que o sucessor goste e se identifique com o negócio com o qual vai se envolver, não medindo esforços para conquistar seu espaço na família e no ambiente empresarial, por meio de uma participação efetiva nos eventos significativos de cada uma destas instituições. Por último, mas não menos importante, inclui-se a preparação do sucessor, ou seja, o conjunto de suas experiências profissionais exercitadas dentro da empresa e/ou em outras empresas, acompanhadas de uma formação acadêmica condizente com o papel almejado e de uma

⁵⁸ SCHEFFER, Ângela Beatriz Busato (1995), Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. *Revista de Administração*. São Paulo: Vol. 30, n. 3, p. 80-90, jul/set.

⁵⁹ BERNHOEFT, Op. Cit. p. 76.

constante procura de aperfeiçoamento e reciclagem diante das mudanças emergentes que permeiam a sociedade.

Além destas, existem outras quatro características básicas que devem fazer parte das qualificações esperadas de um sucessor, são elas: conhecimento do setor, envolvendo facetas do mercado, da concorrência e dos aspectos legais; o conhecimento básico do produto e dos negócios; a capacidade de liderança; e o autoconhecimento. Vidigal acrescenta uma quinta característica, que é a vontade de exercer o papel⁶⁰. Sem a determinação de querer atuar, mesmo que o sucessor possua as demais atribuições apregoadas e esperadas, o processo sucessório não terá sucesso. Verifica-se que, em muitos casos, os sucessores assumem a direção da empresa familiar porque é isto que se espera deles. Tal situação leva-os à frustração profissional, sublimando suas reais vocações e até mesmo prejudicando o andamento empresarial pela falta de um maior entusiasmo.

Outro elemento importante no processo sucessório é a própria família. Sendo a família uma instituição social que embasa os demais segmentos da sociedade, estão presentes na sua estrutura forças emocionais de pressão e choques generacionais. De acordo com as recomendações de Bernhoeft, é importante vincular à sucessão os seguintes itens: a história da família; a relação família-empresa; a participação da família na comunidade; a estrutura familiar e o papel exercido por seus membros; a inclusão de novos parentes que incorporam, muitas vezes, hábitos, interesses e aspirações diferenciadas dos valores cultuados pela família; e a representatividade da figura materna, em função da contribuição decisiva dada na formação dos filhos⁶¹.

Outro ponto a ser levado em conta na hora de se planejar a sucessão é a própria empresa. Ela pode ser entendida como um sistema que envolve três subsistemas: o social, o técnico e o gerencial. No subsistema social estão inclusos os valores, os hábitos e os costumes, os jogos de poder e a cultura organizacional. Do gerencial fazem parte o comportamento e a postura do grupo executivo, envolvendo mecanismos de integração, delegação, liderança e comunicação. O subsistema técnico, porém, incorpora a estrutura organizacional formal, com normas e procedimentos, instalações, equipamentos e métodos de trabalho. Em função da importância dos elementos que compõem o sistema empresarial, é necessário que o processo sucessório considere e acompanhe a estrutura da empresa, preparando-a para as mudanças decorrentes da sucessão.

⁶⁰ VIDIGAL, Antônio Carlos (1996), *Viva a empresa familiar!* Rio de Janeiro: Rocco, p. 43.

⁶¹ BERNHOEFT, Op. Cit. p. 111-114.

O mercado também está ligado à sucessão empresarial, mesmo que o seu vínculo não seja reconhecido de imediato. É possível visualizar a participação do mercado, à medida que este depende ou tem um interesse, direto ou indireto, na sobrevivência ou no crescimento da empresa em questão. Tanto os clientes quanto os fornecedores e concorrentes sofrerão influências positivas ou negativas diante do andamento do processo sucessório da empresa à qual estão vinculados.

A comunidade representa o conjunto dos fatores sócio-político-econômicos que envolvem a empresa. Esta, por sua vez, contribui para o desenvolvimento dessa mesma comunidade, através da geração de empregos, de pagamentos de impostos, da produção de bens, da prestação de serviços, dentre outros. Desse modo, qualquer aspecto que envolva a empresa, como é o caso da sucessão, acabará tendo repercussão direta na comunidade.

A devida consideração aos elementos envolvidos na sucessão (sucedido, sucessor, família, empresa, mercado, comunidade) trará maiores possibilidades de acerto e aceitação do processo sucessório, garantindo a sobrevivência e o desenvolvimento do empreendimento familiar. Cabe salientar que não existe uma receita de sucessão empresarial única, pois, cada caso é um caso. O que existem são recomendações oriundas da experiência de consultores e estudiosos do assunto, que acompanham processos sucessórios em várias empresas familiares e retratam tais práticas como parâmetros.

A sucessão é um processo contínuo que exige dinamicidade. Ensinam os especialistas que esse processo envolve um período de transição que pode durar de três a cinco anos para implementação de um acordo entre acionistas, que deve ter suas regras revisionadas em períodos semestrais. O importante é que no planejamento da sucessão haja uma distinção entre família, propriedade e gestão empresarial. A mistura desses elementos gerará, sem dúvida, sérios comprometimentos e complicações no processo sucessório⁶².

Sendo uma etapa crítica na vida das empresas familiares, a sucessão tem que ser devida e minuciosamente planejada, a fim de que os problemas decorridos por ocasião do afastamento do dirigente principal sejam amenizados⁶³. Portanto, cabe aos fundadores e dirigentes de empresas familiares a compreensão de que, através da planificação, é

⁶² COHN, Mike (1991), *Passando a tocha: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, p. 18-31.

⁶³ DALLA COSTA, Armando João (2002), Sadia, Perdigão e Hermes Macedo: nascimento, expansão e crise por ocasião da passagem do poder nas empresas familiares”, in: KIRSCHNER, Ana Maria; GOMES, Eduardo; CAPPELLIN, Paola (org.). *Empresa, empresários e globalização*. Rio de Janeiro: Relume Dumará/Faperj, p.155-156.

plenamente possível diminuir os riscos, as turbulências e os custos embutidos na questão sucessória. Como afirma Sorima Neto,

“Se as empresas familiares quiserem sobreviver no novo cenário da economia brasileira, terão de passar por uma revolução interna, trocar o apadrinhamento pela meritocracia e os laços de sangue pela frieza dos critérios profissionais. Esse é o grande desafio”⁶⁴.

A profissionalização também é um assunto controvertido quando se refere à empresa familiar, por trazer consigo modificações significativas na estrutura empresarial. Segundo Lodi, a profissionalização é um processo

“pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas racionais, modernas, e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio dos administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação, ou de conduta, num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas”⁶⁵.

Bethlem acrescenta algumas considerações importantes quando diz que a profissionalização deve ser entendida como o estabelecimento de regras profissionais de eficácia e eficiência, utilizadas pela empresa familiar na contratação de seus dirigentes. A existência de tais regras ampliaria, então, o leque de opções de escolha, ao invés de embasar-se apenas na consangüinidade⁶⁶.

Abordando este tema, Oliveira informa que o processo de profissionalização é o momento em que executivos profissionais passam a ocupar os cargos diretivos da empresa familiar e os representantes da família passam a compor um conselho, podendo ou não atuar como um conselho de administração⁶⁷. Convém ressaltar ainda que a profissionalização da gestão pode se dar com o concurso de membros da família ou por profissionais recrutados fora dela. Nesse sentido Oliveira identifica dois tipos de processo de sucessão nas empresas familiares: a sucessão familiar e a sucessão profissional⁶⁸.

⁶⁴ SORIMA NETO, João (1997), Mais uma que vai embora. *Revista Veja*. São Paulo: n. 1494, p. 129.

⁶⁵ LODI, Op. Cit; p. 25.

⁶⁶ BETHLEM, Agrícola de Souza (1994), A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 29, nº 4, out/dez., p. 93.

⁶⁷ OLIVEIRA, Djalma de Pinho (1999), *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, p. 26.

⁶⁸ *Ibidem*.

EMPRESA FAMILIAR, SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO

Este autor pontua que a sucessão familiar é que tem recebido maior ênfase nas empresas familiares, mas deve-se considerar a sucessão profissional como em significativa evolução. O autor diz ainda que a análise do processo de sucessão deve ser feita de forma real, pois em muitos casos os executivos autoenganam-se, afirmando que seus herdeiros naturais são os melhores executivos que a empresa poderá ter em seu quadro de comando. Isso pode levar a empresa a uma turbulenta administração. Caso a incompetência do sucessor natural seja identificada, deve-se analisar a sucessão profissional.

Certamente que tanto a sucessão familiar quanto a sucessão profissional tens aspectos positivos e negativos. Segundo Oliveira as principais vantagens da sucessão familiar são:

“o comando familiar teria continuidade, haveria um processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações, os resultados atuais e futuros da empresa seriam otimizados havendo uma pessoa com interesse societário, o treinamento teria mais possibilidade de ser mais intenso e extenso além de ter um maior espírito de família”⁶⁹.

As desvantagens seriam uma possível disputa de poder entre membros da família e a existência de dificuldades em desempenhar diferentes papéis⁷⁰.

Já a sucessão profissional pode apresentar dois cenários: a empresa, com administração familiar, passa a ser administrada por profissionais contratados, ou a empresa, já profissionalizada, troca um ou mais executivos⁷¹. Como a sucessão familiar, a sucessão profissional apresenta vantagens e desvantagens: as vantagens seriam que a empresa tem maior facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado além de ter uma maior flexibilidade para a alteração de executivos. O sucessor pode receber, de maneira mais rápida e efetiva, as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional e ainda a empresa recebe novos estilos e filosofias de administração. As desvantagens seriam: a empresa receber e incorporar estilos e filosofias de administração que fujam da maneira de ser da empresa familiar, além da maior possibilidade de perder o executivo⁷².

O desejável, segundo Gonçalves, é uma mescla de ambas as vertentes. Uma vez que a endogenia, provocada pela mobilização exclusiva de familiares, impede a oxigenação da

⁶⁹ Ibidem, p. 27-28.

⁷⁰ Ibidem, p. 29-30.

⁷¹ Ibidem, p. 30.

⁷² Ibidem, p. 31-32.

organização, que fica alienada do contexto social mais amplo e do mercado, restringindo-se á ótica dos membros da família, a qual, por definição, tenderá a ser homogênea, em virtude dos laços, experiências e histórias comuns que unem seus membros⁷³.

Por outro lado, a exclusão de pessoas da família da gestão dos negócios poderá, em longo prazo, determinar sua exclusão da empresa, visto que, por maiores e melhores que sejam os mecanismos de acompanhamento e controle da gestão, não há o que substitua a participação direta no empreendimento⁷⁴. Logo, pelo que indica a literatura acadêmica sobre a profissionalização, a melhor posição sobre este tema é a de equilíbrio, com espaços para os membros da família, qualificados e profissionalizados, e para pessoas recrutadas no mercado por sua competência técnica e ética.

⁷³ GONÇALVES, S. C (2000), *Patrimônio, família e empresa*. São Paulo: Negócio.

⁷⁴ SANTOS, Paulo Domingos Chaves dos (2004), *Cultura, poder e conflito nas organizações familiares*. Campo Grande: UNIDERP, p. 53.

3 A PESQUISA QUALITATIVA

A expressão “Ciências Sociais” costuma ser usada para designar as diferentes áreas do conhecimento que se preocupam com os fenômenos sociais, econômicos, políticos, culturais, enfim, todos aqueles que englobam relações de caráter humano e social. A pesquisa social, ao longo dos anos, tem sido fortemente marcada por estudos que valorizam a adoção de métodos quantitativos na descrição e explicação dos fenômenos de seu interesse.

Atualmente, no entanto, é possível identificar com clareza outra forma de abordagem que, aos poucos, veio se instalando e se afirmando como uma frutífera oportunidade de investigação para essas áreas do conhecimento. Está-se aqui fazendo referência à pesquisa conhecida como “Qualitativa”, a qual, apesar de ter sido regularmente utilizada pelos antropólogos e sociólogos, só nos últimos trinta anos começou a ganhar espaço reconhecido em outras áreas, como a psicologia, a educação e a administração de empresas. Embora nas duas abordagens – quantitativa e qualitativa – a pesquisa se caracterize como um esforço cuidadoso para a descoberta de novas informações ou relações e para a verificação e ampliação do conhecimento existente, o caminho seguido nesta busca pode possuir contornos diferentes.

Em linhas gerais, em um estudo quantitativo o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido *a priori*, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas. Preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Busca a precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados, garantindo assim uma margem de segurança em relação às inferências obtidas⁷⁵. De maneira diversa, a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumentos estatísticos na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

⁷⁵ GODOY, Arilda Schmidt (1995), Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: v. 35, n. 2, Mar/Abr, p. 58.

Embora haja muita diversidade entre os trabalhos denominados qualitativos, alguns aspectos essenciais identificam os estudos deste tipo⁷⁶:

1 – A pesquisa Qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental.

Os estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Nessa abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada. No trabalho intensivo de campo, os dados são coletados utilizando-se equipamentos como videoteipes e gravadores ou, simplesmente, fazendo-se anotações em um bloco de papel. Para esses pesquisadores um fenômeno pode ser mais bem observado e compreendido no contexto em que ocorre e do qual faz parte. Aqui o pesquisador deve apreender a usar sua própria pessoa como o instrumento mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados.

2 – A Pesquisa qualitativa é descritiva

A palavra escrita ocupa lugar de destaque nessa abordagem, desempenhando um papel fundamental tanto no processo de obtenção dos dados quanto na disseminação dos resultados. Rejeitando a expressão quantitativa, numérica, os dados coletados aparecem sob a forma de transcrições de entrevistas, anotações de campo, fotografias, videoteipes, desenhos e vários tipos de documentos. Visando a compreensão ampla do fenômeno que esta sendo estudado, considera que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados. O ambiente e as pessoas nele inseridas devem ser olhados holisticamente: não são reduzidos a variáveis, mas observados como um todo. Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados ou produto. O interesse desses investigadores está em verificar como determinado fenômeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias. Não é possível compreender o comportamento humano sem a compreensão do quadro referencial (estrutura) dentro do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações.

⁷⁶ BOGDAN, R. C. BIKLEN, S. K. (1982), *Qualitative research for education: an introduction for to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon.

3 – O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são a preocupação essencial do investigador

Os pesquisadores qualitativos tentam compreender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes. Considerando todos os pontos de vista como importantes, esse tipo de pesquisa “ilumina”, esclarece o dinamismo interno das situações, frequentemente invisível para observadores externos. Deve-se assegurar, no entanto, a precisão com que o investigador captou o ponto de vista dos participantes, testando-o junto aos próprios informantes ou confrontando suas teorias com as de outros pesquisadores.

4 – pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados

Como pesquisadores qualitativos não partem de hipóteses estabelecidas, *a priori*, não se preocupam em buscar dados ou evidências que corroborem ou neguem tais suposições. Partem de questões ou focos de interesse amplos que vão se tornando mais diretos e específicos no transcorrer da investigação. As abstrações são construídas a partir dos dados, num processo de baixo para cima. Quando um pesquisador de orientação qualitativa planeja desenvolver algum tipo de teoria sobre o que está estudando, constrói o quadro teórico aos poucos, à medida que coleta os dados e os examina.

Os estudos qualitativos poder ser conduzidos através de diferentes caminhos. Os três tipos mais conhecidos e utilizados de pesquisa qualitativa são: a pesquisa documental, a etnografia e o estudo de caso. No presente trabalho, é utilizado o estudo de caso. Por este motivo, não são analisados aqui os demais tipos de pesquisa qualitativa.

3.1 O ESTUDO DE CASO

O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa o exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação particular. Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir para o conhecimento que se tem de fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. De forma não surpreendente, o estudo de caso tem se constituído uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, sociologia, ciência política, trabalho social, administração e planejamento social. Pode-se encontrar estudo de caso até mesmo

na economia, em que a estrutura de uma determinada indústria ou a economia de uma cidade ou região pode ser investigada através do método de estudo de caso. Em todas essas situações, a clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos.

Nesse sentido, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos estudados – sejam eles os ciclos da vida individual, as mudanças ocorridas em regiões urbanas, as relações internacionais, a maturação de setores econômicos e os processos organizacionais e administrativos. No âmbito da pesquisa acadêmica de administração de empresas o estudo de caso tem sido bastante divulgado e utilizado na área do *marketing*, conforme é atestado por Campomar em ensaio sobre o tema⁷⁷.

Segundo Yin, o estudo de caso

*“é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência”*⁷⁸.

Com o objetivo de aprofundar a descrição de determinado fenômeno, o investigador pode optar pelo estudo de situações típicas (similares a muitas outras do mesmo tipo) ou não usuais (casos excepcionais).

O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de um contexto da vida real⁷⁹. Adotando um enfoque exploratório e descritivo, o pesquisador que pretende desenvolver um estudo de caso deverá estar aberto às suas descobertas. Mesmo que inicie o trabalho a partir de algum esquema teórico, deverá manter-se alerta aos novos elementos ou dimensões que poderão surgir no decorrer do trabalho. O pesquisador deve também preocupar-se em mostrar a multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação, uma vez que a realidade é sempre complexa.

⁷⁷ CAMPOMAR, Marcos Cortez (1991), Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em Administração. *Revista de Administração*. São Paulo: v. 26, n.3, jul./set., p. 95-97.

⁷⁸ YIN, Robert K. (2005), *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, p. 32-33.

⁷⁹ *Ibidem*, p. 19.

No estudo de caso, o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variadas fontes de informação. Tem como técnicas fundamentais de pesquisa a observação e a entrevista. Produz relatórios que apresentam um estilo mais informal, narrativo, ilustrado com citações, exemplos e descrições fornecidos pelos sujeitos, podendo ainda utilizar fotos, desenhos, colagens ou qualquer outro tipo de material que auxilie na transmissão do caso⁸⁰.

Ainda que os estudos de caso sejam, em essência, pesquisas de caráter qualitativo, podem comportar dados quantitativos para esclarecer algum aspecto da questão investigada. É importante ressaltar que, quando há análise quantitativa, geralmente o tratamento estatístico não é sofisticado. Quando o estudo envolve dois ou mais sujeitos, duas ou mais instituições, pode-se falar de casos múltiplos. Aqui, se pode encontrar pesquisadores cujo único objetivo é descrever mais de um sujeito, organização ou evento, e aqueles que pretendem estabelecer comparações entre os elementos envolvidos no estudo⁸¹.

3.2 O DESENVOLVIMENTO DE UM ESTUDO DE CASO

Um caso interessante pode surgir diante do pesquisador sem que ele tenha deliberadamente procurado, mas isso não é comum. A escolha da unidade a ser investigada é feita tendo em vista o problema ou a questão que preocupa o investigador. Assim, guiado por uma temática de interesse, o pesquisador tomará uma série de decisões. Qual será a unidade estudada? Quais serão os focos de interesse da pesquisa? Quais serão as fontes de informação mais adequadas à pesquisa? Tomadas essas decisões iniciais, pode-se partir para o trabalho de campo, que envolve a obtenção e a organização das informações consideradas relevantes para o estudo em questão. Os dados devem ser coletados no local onde os eventos e os fenômenos que estão sendo estudados naturalmente acontecem, incluindo entrevistas, observações, análise de documentos e, se necessário, medidas estatísticas.

A observação tem um papel essencial no estudo de caso. Quando se observa, está-se procurando apreender aparências, eventos e/ou comportamentos. A observação pode ser de caráter participante ou não-participante. Quando o pesquisador atua apenas como

⁸⁰ Ibidem, p. 109-137.

⁸¹ Ibidem, p. 61-75.

espectador atento, tem-se o que se convencionou chamar de observação não-participante. Baseado nos objetivos da pesquisa e num roteiro de observação o investigador procura ver e registrar o máximo de ocorrências que interessam ao seu trabalho⁸².

Na observação participante, o observador deixa de ser o espectador do fato que está sendo estudado. Nesse caso, ele se coloca na posição dos outros elementos envolvidos no fenômeno em questão. A observação participante segundo Yin é *“uma modalidade especial de observação na qual o pesquisador não é apenas um observador passivo, ele pode assumir uma variedade de funções dentro de um estudo de caso e pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados”*⁸³.

Nos dois casos, ou em outras formas intermediárias que poderão ser adotadas, é importante manter um relacionamento agradável e de confiança entre o observador e o observado. Para isso é recomendado que os objetivos da pesquisa e a situação de observador sejam esclarecidos logo no início do trabalho.

Embora o observador deva manter uma perspectiva de totalidade, é importante ter claros seus focos de interesse. É de grande utilidade que ele oriente a sua observação em torno de alguns aspectos evitando, assim, terminar com um amontoado de informações irrelevantes ou deixando de lado dados que possibilitariam uma análise mais completa do problema. O conteúdo das observações geralmente envolve uma parte descritiva do que ocorre no campo e uma parte reflexiva, que inclui os comentários pessoais do pesquisador durante a coleta de dados. O registro das observações será feito, na maioria das vezes, por meio de anotações escritas. A combinação das anotações com material obtido de gravações também poderá ser utilizada.

A técnica da observação frequentemente é combinada com a entrevista. Procura-se, em trabalhos de caráter qualitativo, realizar várias entrevistas, curtas e rápidas, conduzidas no ambiente natural e num tom informal. Existem, no entanto, situações onde o pesquisador tem que optar por uma entrevista mais formal. Yin ensina que existem três formas de entrevista em estudo de caso: a espontânea, a focada e o levantamento formal⁸⁴. Nas entrevistas conduzidas de forma espontânea o investigador tanto pode indagar dos respondentes os fatos relacionados a um assunto relevante a pesquisa quanto pedir a opinião deles sobre determinados eventos. Em algumas situações, o pesquisador pode pedir

⁸² YIN, Robert K. (2005), *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman., p. 119-121.

⁸³ *Ibidem*, p. 121.

⁸⁴ *Ibidem*, p. 117-118.

ao respondente que apresente suas próprias interpretações sobre determinados acontecimentos⁸⁵.

Nas entrevistas conduzidas de forma focada, o respondente é entrevistado por um curto período de tempo – uma hora por exemplo. Nesses casos, as entrevistas ainda são espontâneas e assumem o caráter de uma conversa informal, mas o pesquisador provavelmente estará seguindo certo conjunto de perguntas que se originam de um roteiro de entrevista que foi elaborado anteriormente pelo pesquisador. O terceiro tipo de entrevista exige questões mais estruturadas, sob a forma de um levantamento formal. Esse levantamento poderia ser considerado parte de um estudo de caso e produziria dados quantitativos como parte das evidências do estudo⁸⁶. A entrevista poderá ser gravada, se houver concordância do entrevistado, ou pode-se tomar algumas notas. A gravação, evidentemente, torna os dados obtidos mais precisos. Segundo Yin, as fitas gravadas certamente fornecem uma expressão mais acurada de qualquer entrevista do que qualquer outro método. Um aparelho de gravação, no entanto, não deve ser utilizado quando:

1. o entrevistado não permite seu uso ou sente-se desconfortável em sua presença;
2. não há um planejamento claro para transcrever ou escutar sistematicamente o conteúdo dos registros eletrônicos – um processo que toma tempo e energia consideráveis;
3. o pesquisador é bastante desajeitado com a aparelhagem mecânica, de modo que o gravador possa causar distração durante a entrevista; ou
4. o pesquisador acha que o gravador é uma maneira de substituir o ato de “ouvir” atentamente o entrevistado durante o curso da entrevista⁸⁷.

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Como delineamento, no presente estudo, utiliza-se a pesquisa qualitativa na sua modalidade de estudo de caso. Gill define o estudo de caso como “*um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante outros tipos de delineamento*”⁸⁸.

⁸⁵ Ibidem, p. 117.

⁸⁶ Ibidem, p. 118.

⁸⁷ Ibidem, p. 119.

⁸⁸ GILL, A. C. (1999), *Métodos e Técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, p. 22.

EMPRESA FAMILIAR, SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO

Para Yin (2005, p. 25), a utilização do estudo de caso como uma estratégia de pesquisa deve levar em conta três aspectos: tipo de questão da pesquisa proposta; extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos e grau no enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos. A seguir, encontram-se situações para a justificativa da escolha pelo estudo de caso, pois esta pesquisa está dentro das perguntas que indicam para essa estratégia.

ESTRATÉGIA	FORMA DE QUESTÃO DA PESQUISA	EXIGE CONTROLE SOBRE EVENTOS COMPORTAMENTAIS?	FOCALIZA ACONTECIMENTOS CONTEMPORÂNEOS?
Experimento	Como e porque	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto.	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/não
Pesquisa Histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

QUADRO 2 – INDICAÇÕES DE ESTRATÉGIA DE METODOLOGIA

FONTE: COSMOS Corporation *apud* YIN, 2005, p. 24.

Como projeto de estudo de caso, esta pesquisa trabalhou com o estudo de caso único. Segundo Yin esta estratégia de pesquisa pode ser utilizada quando o caso em questão for representativo de uma situação típica de um determinado grupo⁸⁹. Nesse sentido, a escolha pelo delineamento do estudo de caso desta pesquisa ocorreu em razão de a empresa estudada estar entre uma das representações típicas de como ocorrem os fenômenos da sucessão e profissionalização no grupo das empresas familiares brasileiras, e o porquê do sucesso ou do insucesso de algumas delas durante a realização de tais etapas de sua vida empresarial.

⁸⁹ YIN, 2005, p. 63.

3.4 A COLETA DE DADOS

Segundo Yin (2005) são necessárias algumas habilidades para se realizar uma boa coleta de dados: capacidade de fazer boas perguntas e interpretar as respostas; ter capacidade para ser adaptável e flexível, de forma que as situações encontradas possam ser vistas como oportunidades, não como ameaças; ter noção clara das questões que estão sendo estudadas e ser imparcial em relação a noções preconcebidas. Já para Gill (1999), o processo de coleta de dados no estudo de caso é mais complexo que o de outras modalidades de pesquisa. Isto porque a maioria das pesquisas utiliza uma técnica básica para obtenção de dados, embora outras técnicas possam ser utilizadas. Já no estudo de caso utiliza-se sempre mais que uma técnica.

A fonte de coleta de dados utilizados nesta pesquisa foram alguns dos balancetes mensais e outros relatórios institucionais disponibilizados pela empresa Nutrella Alimentos S.A.; matérias divulgadas por revistas, jornais e *sites* especializados no meio empresarial; a observação direta e a pesquisa por meio de questionários de entrevistas, aplicados tanto aos próprios personagens da sucessão e da profissionalização quanto a inúmeros ex-funcionários, que participaram direta ou indiretamente dos acontecimentos. Quanto à utilização dos últimos nesta pesquisa, sua pertinência deve-se ao fato de que já faziam parte da empresa quando ocorreram os processos sucessórios e/ou a profissionalização, podendo contribuir, assim, com maior precisão e riqueza de detalhes, para a análise e interpretação dos dados obtidos.

Portanto os instrumentos utilizados constaram de observação e entrevistas, além das fontes bibliográficas e documentais. Conforme Lakatos (1991), a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar.

Já a preparação da entrevista é uma das etapas mais importantes da pesquisa, que requer tempo e exige alguns cuidados. Entre eles, destacam-se: o planejamento da entrevista, que deve ter em vista o objetivo a ser alcançado; a escolha do entrevistado, que deve ser alguém que tenha familiaridade com o tema pesquisado; a oportunidade da entrevista, ou seja, a disponibilidade do entrevistado em fornecer a entrevista, que deverá ser marcada com antecedência para que o pesquisador se assegure de que será recebido; as condições favoráveis que possam garantir ao entrevistado o segredo de suas confidências e

de sua identidade; por fim, a preparação específica que consiste em organizar o roteiro ou formulário com as questões importantes.

As entrevistas semi-estruturadas seguiram um roteiro previamente estabelecido, utilizando-se questões abertas que permitiram ao pesquisador realizar adequações no instrumento, de acordo com as respostas emitidas, conforme sugere Yin (2005). Para Lüdke (1986), ao lado da observação a entrevista se apresenta como um dos instrumentos básicos para a coleta de dados. Como na observação, a entrevista cria uma relação de interação de influência recíproca entre o entrevistador e o respondente.

Para Yin (2005), a entrevista permite que o investigador indague os respondentes sobre fatos, pedindo sua opinião sobre determinados eventos, o que, por consequência, auxilia nas informações, desempenhando a função de informante e não um mero respondente. Conclui o autor que a utilização de informantes-chave, pessoas de grande reconhecimento no meio a ser estudado são fundamentais para o sucesso de um estudo de caso. Na presente pesquisa foram realizadas entrevistas com o sucedido, o sucessor e cinco funcionários, considerados os líderes-chave da empresa. Os encontros tiveram a precaução de primar pela informalidade e serem realizados em momentos que não indicassem aos envolvidos que estariam passando informações as quais, por consequência, pudessem desvirtuar o foco da pesquisa.

Todas as entrevistas foram realizadas no período entre agosto de 2008 e janeiro de 2009, no ambiente e horário normal de trabalho dos pesquisados. Durante as entrevistas, o pesquisador evitou expor sua opinião em relação ao assunto, intervindo apenas para retomar alguns tópicos. As questões do questionário de entrevista foram construídas de forma a atender aos objetivos da investigação, esclarecendo as variáveis teóricas, e estão disponíveis no anexo final deste estudo.

4 NUTRELLA: UMA HISTÓRIA DE SUCESSO

A história de muitas empresas encontra-se ligada a determinadas pessoas que não só as iniciaram, como atuaram constantemente em sua evolução e consolidação. Este é o caso da Nutrella S. A. e de Albino Neitzke que, além de fundador, foi seu dirigente desde a fundação até o início da década de 1990.

Como é de imaginar e em geral acontece, a Nutrella nasceu pequena, familiar e com uma única loja, um único dono e um grande sonho, elementos constantes na formação da maioria das empresas familiares. Estando a história da Nutrella muito ligada ao fundador, falar nela é quase como reportar-se à sua biografia. Filho de imigrantes alemães que vieram para o Brasil em busca de novas oportunidades, Albino Neitzke nasceu em 1917, no distrito de Panambí, na cidade de Santo Ângelo, no Rio Grande do sul.

Quando completou 14 anos, começou a trabalhar com seu pai na padaria montada pela família. Vendia pão na rua, de porta em porta, em balaios de vime⁹⁰. Com muito trabalho e perseverança o negócio familiar foi prosperando e em menos de um ano já vendiam o pão em pequenas carroças. Quando completou 23 anos casou com Hulda Neitzke. Trabalhou também durante um período de cerca de três anos como representante comercial de diversas empresas alimentícias na região colonial do Rio Grande do Sul.

A família ia crescendo: nasceu seu primeiro filho Ari, e Albino desejava montar seu próprio negócio. Analisando os classificados do jornal *Correio do Povo*⁹¹, Albino se interessou por um anúncio de uma padaria que estava à venda na cidade de Novo Hamburgo. Havia algumas dificuldades iniciais para a realização dessa empreitada. Primeiro era a distância, pois de Santo Ângelo a Novo Hamburgo eram mais de 500 km, e a família teria que começar uma nova vida longe de todos os seus familiares. Segundo, era a quantia necessária para começar o novo empreendimento. Com relação ao primeiro item, a família estava temerosa, mas ao mesmo tempo decidida a tomar novos rumos. Quanto à quantia necessária para dar início ao negócio, Albino conseguiu parte do dinheiro através de empréstimos de familiares e a outra parte através de um pecúlio próprio⁹².

Superados os obstáculos iniciais, em meados da década de 1940, Albino Neitzke, mudou-se com sua família para a cidade de Novo Hamburgo, no Vale do Sinos, cidade

⁹⁰Albino Neitzke. Entrevista realizada no dia 12 de janeiro de 2009.

⁹¹Fundado em 1895, o Jornal Correio do Povo, é um dos mais antigos e prestigiados diários do Rio Grande do Sul.

⁹²Albino Neitzke. Entrevista realizada no dia 12 de janeiro de 2009.

EMPRESA FAMILIAR, SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO

colonizada por imigrantes alemães que escreveram a história de muitas outras cidades do Vale. Sua família residiu no atual bairro Hamburgo Velho, centro histórico de Novo Hamburgo, buscando novas oportunidades de trabalho e prosperidade.

Em 1945 iniciou uma pequena padaria familiar (figura 1), onde pais e filhos trabalhavam juntos pelo sustento da família, colocando em prática todas as receitas de pães que os antigos imigrantes trouxeram da Alemanha. Passados cinco anos, decidiram mudar-se para Porto Alegre e, com a situação econômica um pouco mais definida, resolveram abrir uma nova padaria, que no futuro se tornaria uma das mais tradicionais da cidade, isso já no ano de 1951. A padaria passou a se chamar Padaria Vitória. O nome já antecipava o futuro dessa empresa, que seria marcada pelo empreendedorismo e determinação do fundador, Albino Neitzke. O casal de filhos de Albino, Ari e Lurdes, também ajudavam na padaria enquanto estudavam. Ari Neitzke, o filho mais velho e atual administrador, com o passar dos anos ajudou ativamente o pai a dirigir a Padaria Vitória e posteriormente a Nutrella.



Figura 1 – Padaria em Hamburgo Velho
Fonte: acervo da família

No início dos anos 1970 resolveram abrir uma fábrica em Gravataí⁹³, próximo à *Free Way* (Figura 2). No início parecia que não seria prudente construir uma fábrica em um terreno onde havia uma plantação de arroz e onde muitas outras coisas precisavam ser feitas. Foi então que em 1º de janeiro de 1972 surge a Indústria de Alimentos Biscosul, que

⁹³ Cidade da região metropolitana de Porto Alegre.

mais tarde passou a se chamar Nutrella S. A. (1973)⁹⁴. A família sempre trabalhou em conjunto. Desde então todos os funcionários, da direção até os operários da fábrica, trabalham com dedicação e carinho, honrando o *slogan* da empresa: “A gente ama o que faz”.

Ao longo da década de 1980 a empresa foi se estabelecendo e firmando a marca Nutrella no sul do país. Nesse período, uma das estratégias mais utilizadas para ampliar o seu espaço de atuação e conquistar novos mercados foi a associação com grandes redes bem conhecidas como os supermercados dos grupos Sonae, Zaffari, Bourbon, Carrefour e Pão de Açúcar⁹⁵.

No início da década de 1990 ocorre a passagem do poder para a segunda geração da família. Assume a presidência Ari Neitzke e tem início um gradual processo de profissionalização administrativa na empresa. “Seu Ari”, como é conhecido por todos na empresa, é o filho mais velho de Albino Neitzke e sempre trabalhou com o pai na Nutrella. Formado em Economia pela UFRGS, atuou desde os 12 anos em vários setores da companhia para que pudesse se familiarizar com o funcionamento do negócio⁹⁶. Os relatos deixam transparecer que, pelo convívio diário na empresa, e por ser o primogênito, Ari foi preparado pelo pai para ser o seu sucessor no negócio da família.

Com a transmissão do poder para a segunda geração da família, Ari realizou um ambicioso projeto de modernização administrativa. Foi efetuada uma reorganização dos quadros e da mentalidade da empresa: Ari deveria ser liberado para as funções estratégicas, enquanto a maior parte das funções executivas passaria a ser desempenhada por profissionais contratados no mercado⁹⁷.

Antes desta reorganização administrativa todas as funções eram centralizadas na figura do fundador da empresa, Albino Neitzke, e em outras pessoas da família. Um exemplo disto, conforme o relato do Diretor Contábil da empresa, Ivan Carlos Maulmann eram “*os pagamentos dos funcionários que eram realizados pela própria esposa do seu Albino. Com a reorganização da empresa sob a gestão do seu Ari, criou-se uma estrutura só para realizar esse serviço, de forma mais profissional, foi aí que vim para a Nutrella*”⁹⁸.

⁹⁴ O nome Nutrella surgiu a partir de uma sugestão do filho do fundador, Ari Neitzke, que viu essa palavra em uma revista italiana e decidiu patenteá-la, como o nome fantasia da empresa no Brasil.

⁹⁵ Carlos Parisoto. Entrevista realizada no dia 18 de outubro de 2008.

⁹⁶ Albino Neitzke. Entrevista realizada no dia 12 de janeiro de 2009.

⁹⁷ Paulo Leon. Entrevista realizada em 8 de agosto de 2008.

⁹⁸ Ivan Carlos Mallmann. Entrevista realizada no dia 25 de setembro de 2008.

EMPRESA FAMILIAR, SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO

Conforme Claudionor da Silva, Diretor Industrial da Nutrella, na área industrial todo o maquinário utilizado na empresa já era meio obsoleto e precisava de constantes reparos e manutenção:

“um dia falei deste problema para o seu Ari, pois ele tava sempre viajando para ver novas tecnologias e novos produtos, e ele decidiu trazer um maquinário que ele tinha visto em uma feira nos Estados Unidos. Com esse novo maquinário ampliamos a produção e reduzimos os custos com a manutenção dos equipamentos. Assim a Nutrella tinha uma grande vantagem competitiva em relação às outras empresas do setor de panificação industrial”⁹⁹.

Segundo Ari Neitzke, o ponto central da transmissão do poder para a segunda geração, foi a profissionalização dos quadros da empresa. Ao longo de toda sua história, o fundador da empresa tinha instituído a prática de premiar e possibilitar o crescimento profissional a partir do tempo de casa. Agora, profissionalização dos novos tempos significava ter que dispensar quadros formados na casa e substituí-los por gente de fora¹⁰⁰.

Mas conforme informa o próprio Ari Neitzke, a profissionalização da empresa familiar é um processo delicado. As mudanças devem ser efetuadas aos poucos, gradativamente. Para montar uma boa equipe de profissionais, segundo ele, leva-se um bom tempo de pesquisa no mercado.

“Os bons profissionais geralmente estão bem empregados e recebem altos salários, e uma empresa como era a nossa naquele tempo não teria como mantê-los. A solução era descobrir jovens talentos e lapidá-los. O sucesso é descobrir talentos, pessoas que queriam crescer e trabalhar ao nosso lado”¹⁰¹.

Segundo Ari Neitzke, a grande maioria dos profissionais recrutados pela Nutrella neste período estavam no começo da carreira, possuíam alguma experiência no ramo alimentício e eram originários de empresas de médio a grande porte¹⁰².

Assim a família, trabalhando em conjunto com uma equipe de profissionais qualificados e com comprovada experiência no mercado, consolidou a empresa na região sul. Após se tornar uma organização reconhecida no Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná pela qualidade e inovação de seus produtos, a empresa buscou expandir seu mercado de atuação.

⁹⁹Claudionor da Silva. Entrevista realizada no dia 18 de outubro de 2008.

¹⁰⁰Ari Neitzke. Entrevista realizada no dia 10 de setembro de 2008.

¹⁰¹ Ibidem.

¹⁰² Ari Neitzke. Entrevista realizada no dia 10 de setembro de 2008.

EMPRESA FAMILIAR, SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO

Em janeiro de 2001, foi efetuada uma parceria com o Banco Nacional de Desenvolvimento Social e Participações (BNDES-Par), o qual investiu quantia suficiente para que fosse construída uma nova planta fabril, localizada no estado de São Paulo, na cidade de Mogi das Cruzes, e que foi inaugurada em junho de 2002¹⁰³. Com mais de 30 anos de mercado, a empresa se firmou como uma das grandes competidoras nacionais do ramo de panificação industrial, sempre orientada para o mercado, caracterizando-se pelo pioneirismo, inovação e qualidade de seus produtos.



Figura 2 – Fábrica da Nutrella em Gravataí
Fonte: a autora

Utilizando-se de uma estratégia sofisticada de marketing, com apelo a vida saudável, a Nutrella aposta na diversificação de seus produtos e investe pesado em pães e bolos especiais com alto valor nutricional e direcionado a grupos específicos¹⁰⁴. A Nutrella foi uma das primeiras empresas brasileiras a lançar uma linha integral de pães, bem como o pão branco light, criando assim um novo segmento de mercado. Outra aposta que vem dando bons resultados é a linha de pães Vitta, direcionada a pessoas com diabetes ou problemas cardíacos¹⁰⁵. Os pães de soja, último lançamento, também são uma ótima opção para quem busca uma vida saudável; com fibras, proteínas e flocos de soja.

¹⁰³ Em troca de 70% no investimento da construção da unidade de Mogi das Cruzes, a Nutrella cedeu ao BNDS-Par 25% de seu capital.

¹⁰⁴ Jair Ribeiro. Entrevista realizada no dia 14 de janeiro de 2009.

¹⁰⁵ A NUTRELLA aposta no sudeste (2005), *Revista Amanhã*. Porto Alegre.

De acordo com Daniel Neitzke, neto do fundador da empresa e diretor de marketing da Nutrella, os novos produtos chegam ao mercado depois de intensas pesquisas mercadológicas aliadas à qualidade de produção de alimentos saudáveis. “A soja é considerada um alimento funcional, pois fornece nutrientes ao organismo e traz benefícios à saúde. É rica em proteínas e, segundo pesquisas médicas, tem ação na prevenção de doenças crônico-degenerativas”¹⁰⁶.

Além disso, em termos empresariais, não se deve esquecer que produtos diferenciados têm preços diferenciados -- os pães especiais podem custar quase o dobro de um pão comum. Assim sendo, a Nutrella mostrou que é perfeitamente possível criar diferenciais em um mercado em que pouco se inova.

O atual *mix* de produtos da Nutrella está dividido em oito nichos. São eles: **Linha Integral Tradicional** (preto, centeio, linho e canela), **Linha Vitta** (7 grãos, soja, ômega e equilíbrio), **Linha Integral Light** (centeio, soja, cenoura, iogurte, banana, linho, *light* 300), **Linha Sanduíche** (forma, leite, manteiga, *light* 500, *light* 300 e batata), **Linha de Bolos** (coco, abacaxi, fubá, gotas, laranja e chocolate), **Linhas de Bolos Integrais** (maça com canela, banana com canela e *mix* de nozes), **Linha Nutrellinhas** (Nutrellinhas *girl*, Nutrellinhas *boys* e Nutrellinhas *power*) e **Linha Especial** (*hot dog*, *hambúrguer* e sovado). A relação com toda a linha de produtos da empresa encontra-se disponível no anexo deste trabalho.

Atualmente, a Nutrella é a quarta maior empresa de panificação industrial no Brasil, respondendo por uma fatia de 10,60% do mercado brasileiro de pães industrializados (quadro 3).

O restante do espaço é dividido com as suas concorrentes: Bimbo (18,18%), Panco (17,40%), Wickbold (12,70%), Seven Boys (9,30%), Indústria e Comércio de Panificação Golden Vita Ltda. (1,50%) e Outros (30,40%)¹⁰⁷.

¹⁰⁶ ENTREVISTA com Daniel Neitzke (2007), *REVISTA FATOR BRASIL*. Rio de Janeiro. 18 de abril de 2007.

¹⁰⁷ MINISTÉRIO DA FAZENDA. Parecer nº. 06494/2008/RJ. Rio de Janeiro, 13 de agosto de 2008.

EMPRESA FAMILIAR, SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO

Empresas	Participação (%) em 2007
1 – Bimbo	18,18
2 – Panco	17,40
3 – Wickbold	12,70
4 – Nutrella	10,60
5 – Seven Boys	9,30
6 - Golden Vita Ltda.	1,50
7 – Outros	30,40
Total	100,00

Quadro 3 – O mercado brasileiro de Pães industrializados (2007)

Fonte: MINISTÉRIO DA FAZENDA. Parecer nº. 06494/2008/RJ. Rio de Janeiro, 13 de agosto de 2008.

Mesmo com um ambiente tão competitivo, seu faturamento passou de 37 milhões de reais, em 2000, para 112 milhões de reais, em 2004 (quadro 4). O mercado de pães industriais cresce 15% ao ano no Brasil. A Nutrella tem crescido pelo menos o dobro disso anualmente¹⁰⁸. Em 2007 a empresa teve uma receita de R\$ 150 milhões, com lucro líquido de R\$ 5,6 milhões. Nas duas fábricas a Nutrella emprega cerca de 1600 pessoas¹⁰⁹.

Para garantir a entrega nos pontos de venda, a empresa trabalha com uma frota própria de 140 caminhões, à qual devem somar-se outros 60 até o ano que vem, e 110 terceirizados.

A idéia é aumentar a participação no mercado paulista, já que 70% das vendas ainda vêm da região sul¹¹⁰. Outro ponto forte da Nutrella para fazer frente à concorrência está no pequeno varejo. De moto, os vendedores visitam as lojas e, no dia seguinte, o caminhão faz a entrega. Segundo Paulo Leon, Gerente Executivo da Fábrica de Gravataí, *"ampliamos a receita com a pré-venda, porque antes o caminhão saía vendendo picado e não sobrava produto para os clientes atendidos ao final do dia"*¹¹¹.

¹⁰⁸ O DESAFIO de crescer (2005), *EXAME*. São Paulo, p. 15.

¹⁰⁹ JORNAL Zero Hora (2008), Porto Alegre/RS - Brasil. 08 mai., p. 3.

¹¹⁰ O DESAFIO de Crescer (2005). *Revista EXAME*. São Paulo, p. 15.

¹¹¹ VALOR ECONÔMICO (2007), São Paulo. 26 set. 2007, p. 7.

EMPRESA FAMILIAR, SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO

Nutrella - Principais indicadores financeiros (2000 – 2004)	
Faturamento (em milhões de reais)	
2000	37
2004	112
Produção (em milhões de unidades)	
2000	32
2004	57
Produtos (em itens no catálogo)	
2000	16
2004	31

Quadro 4: Nutrella: principais indicadores financeiros (2000-2004)
 Fonte: Exame, 31/10/2005

Atuando em um mercado altamente competitivo e com um volume de vendas e de produção bem amplo, a Nutrella se consolidou como uma das grandes empresas brasileiras de panificação industrial. Em virtude de seu sucesso, chamou a atenção de uma das mais importantes empresas de panificação do mundo, a mexicana Bimbo. Fundado em 1945, o grupo Bimbo, está presente em 18 países das Américas, Europa e Ásia. Conta com mais de 100 marcas em seu portfólio e fabrica mais de 5 mil produtos diferentes. O grupo tem, atualmente, 77 fábricas em todo o mundo, e conta com mais de um milhão de pontos de venda. O número de empregados chega a 91 mil¹¹².

No dia 7 de maio de 2008 o grupo mexicano Bimbo, que já vinha de longa data fazendo ofertas para incorporar a Nutrella ao seu grupo de empresas, anunciou a aquisição de 75% das ações da empresa gaúcha. O valor da venda não foi divulgado, mas, segundo as palavras do presidente da Nutrella, Ari Neitzke, “*era uma proposta irrecusável, não tínhamos como não aceitar*”¹¹³. Contudo, analisando-se as diversas entrevistas realizadas, o que se pode perceber, nas entrelinhas, é que o que levou à venda da empresa foi a existência de alguns focos de tensão entre a segunda e a terceira geração da família, levando os herdeiros a se afastarem da empresa.

¹¹² O ESTADÃO (2008) São Paulo: 08 mai, p. 10.

¹¹³ Ari Neitzke. Entrevista realizada no dia 10 de setembro de 2008.

EMPRESA FAMILIAR, SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO

Com a compra da Nutrella, a Bimbo - que já atuava no Brasil desde que adquiriu as marcas Pullman e Plus Vita em 2001 - passou a ser a maior fabricante de pães do país. Quando comprou a Pullman e a Plus Vita da Bunge há oito anos, a Bimbo ficou com três fábricas localizadas em São Paulo, Rio de Janeiro e Recife. Com a aquisição da Nutrella, ganha mais duas fábricas, em Porto Alegre e Mogi das Cruzes (grande São Paulo). O objetivo da aquisição, segundo a Bimbo, é reforçar sua presença no Brasil, em especial na região sul --onde a Nutrella tem forte participação de mercado¹¹⁴.

Conforme comunicado enviado pela empresa mexicana, este investimento corresponde à estratégia do Grupo Bimbo de consolidar suas operações nos países onde está e lhe dá uma posição mais sólida para continuar desenvolvendo um negócio rentável no Brasil ao complementar a operação atual. Além disso, lhe dá acesso a uma das regiões com maior atividade econômica no país, com mais de 25 milhões de habitantes¹¹⁵.

¹¹⁴ FOLHA DE SÃO PAULO (2008), São Paulo, 08 mai., p. 5.

¹¹⁵ Ibidem.

CONCLUSÕES / RECOMENDAÇÕES

O objetivo deste trabalho foi contribuir, através de uma revisão bibliográfica e análise de um estudo de caso, para o entendimento dos problemas ligados à sucessão e a profissionalização nas empresas familiares. Esta dissertação tinha como premissas básicas descobrir quais as questões que podem colocar em risco a sobrevivência e perpetuidade das empresas familiares durante o processo de sucessão e a profissionalização, bem como também de apontar as possíveis ações preventivas que facilitem o processo e minimizem os conflitos.

Pelo exposto, foi possível constatar que a sucessão em empresas familiares caracteriza-se como um período importante e delicado do ciclo de vida dessas organizações. Inevitavelmente irá ocorrer em todas as empresas familiares, independente de seu porte ou ramo de atividade. Envolve o sucedido, o sucessor, a família, a empresa, o mercado e a comunidade. Entre os principais problemas que ocorrem no período de sucessão destacam-se:

1. pouca atenção ao planejamento da sucessão pela maior parte dos empresários;
2. dificuldade do fundador em transferir o poder;
3. divergências entre sucedido e sucessor;
4. divergências entre sócios;
5. número excessivo de sucessores;
6. desinteresse ou pouco preparo dos sucessores para o negócio;
7. divergências ou rivalidade entre familiares;
8. regras da família e da empresa se misturam ou não são claras;
9. diferenças marcantes na participação acionária;
10. resistência dos funcionários quanto às futuras mudanças,
11. insegurança dos funcionários quanto ao futuro da empresa.

Na tentativa de minimizar os problemas ligados ao processo de sucessão nas empresas familiares, os diversos autores consultados propõem uma série de possíveis ações preventivas que abrangem todas as partes envolvidas com finalidade de facilitar o processo e evitar os conflitos, destacando-se:

PREPARO DO SUCEDIDO:

- planejamento formal da sucessão, formular plano empresarial contendo metas e objetivos de longo prazo junto com o sucessor;
- definir critérios de escolha sobre o perfil do sucessor;
- desenvolver alternativas de negócios fora da empresa para desenvolver os herdeiros;
- desenvolver alternativas e estilo de vida fora da empresa.

PREPARO DO SUCESSOR:

- período inicial de experiência em empresas desvinculadas dos negócios da família, seguido de posterior estágio nas empresas do grupo para conhecer as diversas áreas da própria empresa;
- começar por baixo, aprendendo na área operacional;
- ampliar o currículo;
- usar companhias menores como degraus de progresso;
- desenvolvimento da liderança;
- treinamento acadêmico continuado para ampliar a formação intelectual.

PREPARO DA FAMÍLIA:

- reunião formal com todos os membros atuantes da família para discussão de questões da empresa, entre elas a problemática da sucessão;
- comunicar todas as decisões tomadas aos demais familiares;
- desenvolvimento profissional por parte dos membros da família para conquistarem o respeito dos parentes, funcionários, clientes e fornecedores;
- estabelecer um código de relacionamento a ser seguido pela família.

PREPARO DA EMPRESA:

- profissionalização, separação gradativa entre família, propriedade e administração, caso necessário, fazer modificações societárias;

EMPRESA FAMILIAR, SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO

- preparação do grupo para as mudanças decorrentes do processo de sucessão;
- conhecer os centros de poder e das lutas por este;
- administrar as resistências;
- escolher fase estável da empresa para a sucessão;
- conhecer funcionários com potencial para crescer na empresa;
- comunicar os funcionários-chave e, caso necessário, formular plano de incentivo para mantê-los na empresa.

No caso do grupo Nutrella, ficou claro que a preocupação do fundador foi conduzir o processo sob o ponto de vista de que o negócio precisava continuar sua trajetória de crescimento e desenvolvimento e, certamente, também levando em conta a necessidade de se manter firme na disputa com a concorrência, já que atua em um mercado fortemente competitivo.

Parece correto interpretar que a assunção ao comando de Ari Neitzke, que embora por tradição deveria assumir o controle por ser o filho mais velho, teve como grande peso a experiência adquirida em cargos menores dentro do grupo, pois certamente vinha sendo observado por seu pai desde quando ingressou na empresa.

Outro aspecto interessante a ser observado na passagem da primeira para a segunda geração é que o fundador se preocupou em identificar a pessoa que viria a sucedê-lo no comando da empresa sob o ponto de vista da razão e não só da emoção, demonstrando, assim, um adequado planejamento para a condução do processo. Assim Sendo, ficou claro que os problemas enfrentados durante o processo de sucessão nas empresas familiares tendem a ser os mesmos e o que define a sobrevivência das mesmas é o adequado planejamento da passagem do poder entre as gerações.

BIBLIOGRAFIA

LIVROS PUBLICADOS

BERNHOEFT, Renato (1989), *Empresa familiar. Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2. ed. São Paulo: Nobel.

BIDIGARAY, Luiz F. (1990), *Erros comuns das empresas nacionais e quanto deixam de ganhar*. Porto Alegre: Sagra.

BOGDAN, R. C. BIKLEN, S. K. (1982), *Qualitative research for education: an introduction for to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon.

CHANDLER JUNIOR, Alfred. (1962), *Strategy and Structure. Chapters in the History of the industrial enterprise*. Massachusetts Institute of Tchenology.

_____ (1990), *Scale and scope, the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.

CHRISTENSEN, C.R. (1953), *Management sucession in small and growing enterprises*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.

COHN, Mike (1991), *Passando a tocha: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill.

DONNELEY, Robert (1976), *A empresa familiar*. São Paulo: Abril-Tec.

ERRO, Carmem (2003), *História Empresarial: pasado, presente y retos de futuro*. Barcelona: Ariel.

FLORES, Silvana Padilha (2001), *A empresa familiar e o exercício de poder*. Caxias do Sul: EDUCS.

FONTANA, Yara M. (2000), *Como fritar as Josefinas. A mulher nos bastidores da empresa familiar brasileira*. 5. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados.

FRITZ, Roger (1993), *Empresa familiar: a sustentação da visão, dos objetivos e da atuação empreendedora*. São Paulo: Makron Books.

FURASTÉ, Pedro Augusto (2007), *Normas técnicas para o trabalho científico: elaboração e formatação, explicitação das Normas da ABNT*. 14. Ed. Porto Alegre: s.n., 2007.

GILL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GINZBURG, Carlo (1989), *Mitos, emblemas e sinais*. São Paulo: Companhia das Letras.

HALBWACHS, Maurice (1990), *A Memória Coletiva*. São Paulo: Edições Vértice.

EMPRESA FAMILIAR, SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO

HERING, Maria Luiza R. (1987), *Colonização e Indústria no Vale do Itajaí: O modelo catarinense de desenvolvimento*. Blumenau: Editora da FURB

PRADO JUNIOR, Caio, (1972), *História e Desenvolvimento*. São Paulo: Brasiliense.

LANSBERG, Ivan (1999), *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston: Harvard Business School Press.

LODI, João Bosco (1999), *Fusões e aquisições: sobrevivência e sucessão*. Rio de Janeiro: Campus.

_____ (1994), *A ética na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira.

_____ (1993) *A empresa familiar*. 4. ed. São Paulo: Pioneira.

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

MARTINS, Carlos Estevam (org.) (1977), *Estado e capitalismo no Brasil*. São Paulo: HUCITEC.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho (1999), *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas.

PADULA, Antonio (1998), *Empresa familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão*. Porto Alegre: Sebrae-RS - Brasil.

ROSENBLATT, Paul et al. (1995), *La familia en la empresa: comprender y resolver los problemas que enfrentam las familias empresariais*. Buenos Aires: El Ateneo.

SANTOS, Paulo Domingos Chaves dos (2004), *Cultura, poder e conflito nas organizações familiares*. Campo Grande: UNIDERP.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J.J.; CUNHA, J.H. (1996), *A review and anotated bibliography of family business studies*. Boston: Kluwer Academic Publishers.

SLATER, Robert (2003), *Wal-Mart*. Como a nova geração de líderes transformou o legado de Sam Walton na empresa n. 1 do mundo. Rio de Janeiro: Campus.

TRUZZI, Oswaldo M. S. (2000), *Café e Indústria: São Carlos (1850-1950)*. 2. ed. São Carlos: UFSCAR.

VIDIGAL, Antônio Carlos (1996), *Viva a empresa familiar!* Rio de janeiro: Rocco.

YIN, Robert K. (2005), *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

TESES

ESPÍNDOLA, Carlos José (2002), *As agroindústrias de carne do sul do Brasil*. Tese de Doutorado em Geografia – FFLCH-USP.

FERREIRA, Maria Letícia Mazzucchi, (2002), “*Quando o apito da fábrica de tecidos...*” *Memória pública e memória coletiva, fábrica Rheingantz, 1950-1970*. Rio Grande, RS. Porto Alegre: PUCRS, Tese de Doutorado, p. 16.

GORGATI, Vlamir (2000), *Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios. Contribuições à teoria da firma*. Tese de Mestrado em Administração. USP, <http://www.empresafamiliar.com.br/artigo31.asp>

CONTRIBUIÇÕES PARA TRABALHO COLETIVO

DALLA COSTA, Armando João (2002), Sadia, Perdigão e Hermes Macedo: nascimento, expansão e crise por ocasião da passagem do poder nas empresas familiares”, in: KIRSCHNER, Ana Maria; GOMES, Eduardo; CAPPELLIN, Paola (org.). *Empresa, empresários e globalização*. Rio de Janeiro: Relume Dumará/Faperj, 153-170.

GERSICK, Klein; HAMPTON, Davis Marion McCollom ; LANSBERG, Ivan (org.) (1998), *De geração para geração. Ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio Editora.

LANZANA, Antonio; COSTANZI, Rogério (1999), As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial, in: MARTINS, Ives Gandra da Silva et.al. *Empresas familiares brasileiras. Perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 31-50.

LOBO, Eulália L. História Empresarial. In: CARDOSO, Ciro Flamarion; VAINFAS, Ronaldo (Orgs.) (1997), *Domínios da História: Ensaios de teoria e metodologia*. Rio de Janeiro: Campus.

MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de ; BERNHOEFT, Renato (org.) (1999), *Empresas familiares brasileiras. Perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora.

SZMRECSÁNYI, Tamás & MARANHÃO, Ricardo (Orgs.) (2002), *História de empresas e desenvolvimento econômico*. São Paulo: EDUSP.

WALTON, Sam; HUEY, John (1993), *Made in America*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus.

JORNAIS

O ESTADÃO (2008) São Paulo: 08 mai, p. 10.

FOLHA DE SÃO PAULO (2008), São Paulo - Brasil, 08 mai.

JORNAL Zero Hora (2008), Porto Alegre/RS - Brasil. 08 mai., p. 3.

VALOR ECONÔMICO (2007), São Paulo. 26 set., p. 7.

REVISTAS

A NUTRELL aposta no sudeste (2005), REVISTA AMANHÃ. Porto Alegre.

BARRY, Bernard. (1978), O desenvolvimento da estrutura da organização na empresa familiar, in: *Revista Brasileira de Produtividade*. São Paulo: Dort, n. 551-552, 18-30, jan/fev.

BLECHER, Néelson (2003), Em busca da eternidade. O que alguns dos maiores grupos familiares brasileiros estão fazendo para perpetuar seus negócios. In: *Revista Exame*. São Paulo: Abril, ano 37, ed 794.

CAMPOMAR, Marcos Cortez (1991), Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em Administração. *Revista de Administração*. São Paulo: v. 26, n.3, jul./set., 95-97.

DALLA COSTA, Armando João (2002), Sadia, Perdigão e Hermes Macedo: nascimento, expansão e crise por ocasião da passagem do poder nas empresas familiares”, in: KIRSCHNER, Ana Maria; GOMES, Eduardo; CAPPELLIN, Paola (org.). *Empresa, empresários e globalização*. Rio de Janeiro: Relume Dumará/Faperj, 153-170.

DUARTE, Dina (2004), O desafio de permanecer rico. Sete conselhos de especialistas para que as famílias mantenham suas empresas e fortunas. *Revista Exame*. São Paulo: Abril, ano 38, n. 19, ed. 827,31-32.

ENTREVISTA com Daniel Neitzke (2007), *REVISTA FATOR BRASIL*. Rio de Janeiro. 18 de abril de 2007.

FERREIRA, Maria Letícia Mazzucchi (2000), Teares, tamancos, apitos. *Estudos Leopoldenses – Série História*. v. 4, n. 1, p. 132.

FREITAS FILHO, Almir Pita (1989), História Econômica e História de Empresa: algumas reflexões metodológicas. In: *Ensaio FEE*. Nº 1, ano 10. Porto Alegre: FEE, 1989.

GAJ, Luis (1989) Comentário sobre profissionalização na reportagem: a crise da sucessão, in: *Boletim da Revista de Administração*. São Paulo, n. 16, p. 17, fev.

GODOY, Arilda Schmidt (1995), Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: v. 35, n. 2, Mar/Abr, p. 58.

GONÇALVES, J. Sérgio R.C. (2000), As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo e Fundação Getúlio Vargas, vol. 40, n. 1, jan/mar, 7.

EMPRESA FAMILIAR, SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO

LEONE, Nilda M. de Clodoaldo Pinto Guerra (1992), A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. *Revista de Administração*. São Paulo: v. 27, n. 3, p. 84-91, Jjl. / set.

LETHBRIDGE, Tiago (2005), O desafio de trabalhar com o pai. Saber administrar a delicada relação entre o fundador de uma empresa e seus herdeiros pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso do negócio. *Revista Exame*. São Paulo: Abril, ano 39, n. 5, ed. 838, 22-35.

MATARAZZO, Andrea (2004), Herdeiros e sucessores, in *Revista Exame*. São Paulo: Abril, ano 38, n. 19, ed. 827, 26-27.

NOGUEIRA, Roberto Martinez (1984), *Empresas familiares: analisis organizacional y social*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

O DESAFIO de crescer (2005), *EXAME*. São Paulo, p. 15.

SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia (2003), Poder e sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba , in : *O&S*, Belo Horizonte : COPEAD, FACE, UFMG. Vol. 10, n. 26, 57-75.

SORIMA NETO, João (1997), Mais uma que vai embora. *Revista Veja*. São Paulo: n. 1494, p. 129

ANEXOS

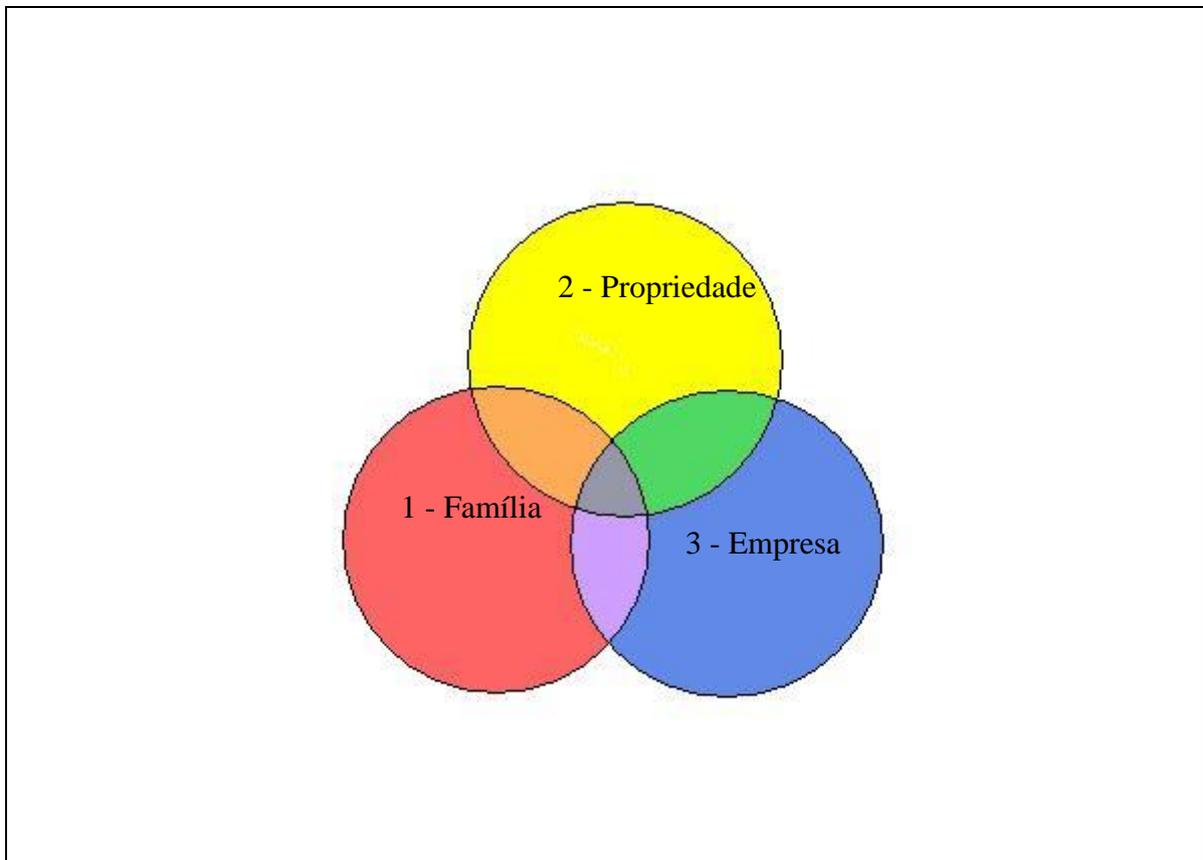
ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

1. Qual é o seu nome completo?
2. Sua data de Nascimento? Naturalidade?
3. Qual o seu cargo na empresa e o grau de Instrução?
4. Comente como começou o Grupo e quais as empresas participantes do mesmo.
5. Trace um histórico de sua vida profissional no grupo?
6. Como se deu a sucessão administrativa no Grupo?
7. Quais foram os fatores de definição do sucessor? (critérios utilizados para efetivação da escolha e como se deu o processo de transmissão de poder)
8. Quais as principais mudanças ocorridas na empresa com a sucessão, no que tange ao gerenciamento dos recursos humanos e materiais?
9. Como e quando se deu o processo de profissionalização no Grupo?
10. Quais foram os principais obstáculos encontrados no processo de profissionalização da empresa?
11. Quais foram os fatores que contribuíram para a profissionalização?
12. Como a profissionalização foi implantada na empresa? (Buscou apoio de consultorias especializadas no assunto).
13. Quais foram as principais mudanças no modelo de gestão, com a implantação da profissionalização? (quais as novas ferramentas de gestão).
14. Qual o real impacto da profissionalização na empresa?
15. Quais foram os fatores positivos e negativos da profissionalização?
16. Considerações Finais.

ENTREVISTADOS

1. Albino Neitzke. Entrevista realizada no dia 12 de janeiro de 2009
2. Ari Neitzke. Entrevista realizada no dia 10 de setembro de 2008
3. Carlos Parisoto. Entrevista realizada no dia 18 de outubro de 2008
4. Claudionor da Silva. Entrevista realizada no dia 18 de outubro de 2008
5. Ivan Carlos Mallmann. Entrevista realizada no dia 25 de setembro de 2008
6. Jair Ribeiro. Entrevista realizada no dia 14 de janeiro de 2009
7. Paulo Leon. Entrevista realizada em 08 de agosto de 2008.

MODELO DOS 3 CÍRCULOS



Fonte: GERSICK, Klein; HAMPTON, Davis Marion McCollom; LANSBERG, Ivan (org.). **De geração para geração**. Ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio Editora, 1998, p. 7.

LINHA DE PRODUTOS NUTRELLA:

LINHA INTEGRAL NUTRELLA



LINHA FUNCIONAL VITTA



LINHA INTEGRAL LIGHT NUTRELLA



LINHA SANDUÍCHE LIGHT



LINHA BOLOS



LINHA INFANTIL NUTRELINHAS



LINHA SANDUÍCHE NUTRELLA



LINHA ESPECIAL NUTRELLA – PÃO DE BATATA



LINHA ESPECIAL NUTRELLA – PÃO SOVADO



LINHA INTEGRAL ESPECIAL – CANELA & PASSAS



PÃO PARA *HOT DOG*



PÃO PARA *HAMBURGER*



LINHA ESPECIAL – PÃO PARA TORTA FRIA



FROTA PRÓPRIA DE CAMINHÕES

