

APLICABILIDADE DO “MODELO DOS TRÊS CÍRCULOS” EM EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS: UM ESTUDO DE CASO

Daniela Meirelles Andrade¹

Av. Juventino Dias Filho, 334

CEP: 37.200-000 Lavras/MG Brasil

Tel: (35)3821 0756

E-mail: daniandrade@navinet.com.br

Denize Grzybovski¹

Rua Doutor José Guadalupe, 141 ap.301 Centenário

CEP: 37.200-000 Lavras/MG Brasil

E-mail: gdenize@upf.br

Juvêncio Braga de Lima¹

Alameda das Hortências, 108

CEP: 37.200-000 Lavras/MG Brasil

Tel: (35) 3829 1755

E-mail: jblima@ufla.br

¹ Universidade Federal de Lavras – UFLA
Departamento de Administração e Economia
CEP: 37.200-000 Lavras/MG Brasil

Resumo:

O trabalho foi desenvolvido em uma empresa familiar do setor de transporte de cargas, a qual está localizada no sul de Minas Gerais. A organização é considerada de médio porte dentro de sua área de atuação, possibilitando uma grande representatividade neste setor. O objetivo deste trabalho foi identificar os desafios-chave vivenciados em cada período de mudança ou alteração no processo sucessório. A história empresarial foi recontada a partir do modelo dos três círculos onde foi incorporada a fase gestação e descrita as demais que são: a jovem família, a entrada dos herdeiros na empresa familiar, trabalho conjunto e a passagem do bastão. Para tanto, foram realizadas entrevistas com membros das gerações da família (pai fundador, filhos herdeiros, neto e agregados – genros) e foram analisados documentos históricos para recontar a história da empresa em cinco fases, uma a mais do que proposto no modelo original apresentado por Gersik et. al (1997). Identificaram-se as fases vividas pela empresa em relação ao crescimento, controle decisório e participação da família na empresa. Os resultados permitiram a compreensão de como uma empresa familiar se comporta em relação às mudanças de gerações e a confirmação da aplicabilidade do modelo dos três círculos, desde que adaptado ao contexto.

Palavras Chaves: modelo dos três círculos, empresa familiar, processo de sucessório, transporte, desafios chaves

Abstract:

This work was developed with a family business that work with load transport, localized in the south of Minas Gerais. This organization is seen as a medium importance within the performance area enabling a big representation in this sector. The objective of this work was to identify the main challenges of each period of changes in the succession process. The business history was told based on the three-circle model which was incorporated a gestation phase, a young family, an entry of inheritor in the family business, work together and passing touch. Although was realized interviewed with the members of each generation of the family (founder father, inheritor sons, grandchildren and with another member of the family) were interviewed and historical documents were analyzed so that the history of the enterprise could be told in five phases, one phase more than the proposed in the original model introduced by Gersick et al. (1997). The phases lived by the enterprise were identified in relation to growth of the business, decision control and family's participation in the enterprise. The results allowed us to understand how a family business behaves in relation to the generation change and the confirmation of the applicability of the three-circle model, since adapted to the context.

Key Words: three-circle model, family business, succession process, transport, main challenges

APLICABILIDADE DO “MODELO DOS TRÊS CÍRCULOS” EM EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS: UM ESTUDO DE CASO

1. Introdução

As empresas familiares exercem relevante importância econômica e social em vários países, uma vez que geram emprego e renda a uma significativa parcela da população. No Brasil, elas são responsáveis por 90% dos negócios e empregam mais de 60% da força de trabalho (LEITE, 2002). No mundo todo esse tipo de organização representa em torno de 80% (GERSICK et al., 1997). Desse modo, a permanência e a perpetuação deste tipo de empreendimento é fator indispensável para o desenvolvimento.

Apesar da relevância econômica, a empresa familiar é permeada por um antagonismo de interesses e ações, ora concentrando-se nos valores, motivações e política (racionalidade substantiva), ora com orientação para o mercado e ações liberadas das premissas ético-valorativas (racionalidade instrumental). Esta orientação nas ações é encontrada em todos os ciclos vivenciados pelas empresas familiares tornando-as um tipo peculiar de organização.

Ao contrário de outros tipos de organizações, o ciclo de vida das empresas familiares tem origem na trajetória histórica vivenciada por ela ao longo do tempo e que pode ser descrito a partir da identificação das características e desafios-chave nos três círculos envolvidos: a família, a empresa e a gestão.

O presente artigo tem por objetivo discutir os ciclo de vida de uma empresa familiar que atua há 44 anos no setor de transporte rodoviário de cargas, localizado no sul de Minas Gerais. O estudo sintetiza um esforço teórico de adaptação empírica do modelo tridimensional desenvolvido por Gersick et. al (1997). A investigação parte da dimensão família identificando desafios-chave e características próprias a cada período histórico dessa na empresa em análise com o intuito de agrupá-los dentro de uma ordem cronológica e compreender suas implicações no desenvolvimento da organização empresarial.

Empresas familiares são organizações peculiares que merecem ser discutidas teoricamente sob diferentes abordagens, o que torna esse um tema relevante. Contudo, grande parte da literatura aborda os aspectos negativos da empresa familiar. Acredita-se que tal fato poderia estar associado a dificuldade do pesquisador acessar o interior dessas organizações e das famílias empresárias, visto o comportamento concentrado nos membros da família presentes na empresa com base no elemento confiança.

Os resultados desse estudo são apresentados a seguir. Num primeiro momento é discutido o arcabouço teórico que sustenta as análises e os procedimentos metodológicos adotados para a investigação empírica. A seguir apresentam-se os resultados e as discussões a partir da dimensão da família. As conclusões revelam a empresa num estágio de desenvolvimento que, historicamente, a literatura apresenta como crítico a sua perpetuação.

2. Empresa Familiar: Uma Síntese Conceitual

Desde o início do Plano Real, em 1994, a economia brasileira vem passando por um processo de grandes transformações. Além do sucesso em termos de combate à inflação, o programa trouxe mudanças significativas na composição produtiva do país, na forma de gestão das empresas e na estrutura da propriedade do capital (RESENDE, 2000), especialmente nas empresas gerenciadas por famílias empresárias.

A empresa familiar pode ser analisada, de acordo com Lanzana e Constanzi (1999), por três vertentes. Para alguns, é aquela que passou a ser sinônimo de um passado romântico do capitalismo, marcado por empreendedores sonhadores e aventureiros, os quais foram responsáveis pela criação de negócios bem sucedidos e pujantes. Para outros, ela sempre foi caracterizada pela má gestão empresarial, excessiva centralização das decisões e conflitos familiares constantes, os quais tornam inviável sua sobrevivência em uma economia cada vez mais competitiva. Há ainda aqueles que entendem que a empresa familiar está passando por um processo de adaptação e terá sempre garantida sua posição na economia nacional.

Pode-se dizer que a última definição é a que mais representa a importância econômica, das empresas familiares, com grande concentração de empresas de micro e pequeno porte e que geram grande volume de empregos e fazem a economia nacional movimentar-se.

Vale ressaltar que as empresas familiares enfrentam um processo cíclico mais lento; enquanto umas morrem, outras estão nascendo. Leite (2002) afirma que é no núcleo familiar que os negócios se desenvolvem, paradigma que não vai se alterar visto que milhares de empresas estão nascendo hoje e consolidando um movimento demográfico empresarial em um ciclo de criação contínuo e sem fim, como revelam as estatísticas publicadas pelo Sebrae.ⁱ

A empresa familiar tem origem numa organização controlada e dirigida por um empreendedor, que geralmente é o proprietário. Ele inicia o processo de formação do empreendimento por meio de sonhos profissionais, com o empenho e o investimento dele, o proprietário empreendedor, apoiado ou não pelos parentes. A maioria nasce do trabalho conjunto de um casal, que reúnem suas economias e, juntos, gerenciam o empreendimento e a família, ou irmãos que, desde criança, aprendem o negócio idealizado pelos pais. Assim é o

encaminhamento das empresas familiares, as quais diversificam a demografia de empresas em qualquer país, em tamanho e em idade (GERSICK et al., 1997) numa dinâmica peculiar.

A dinamicidade das empresas familiares deve-se muito a postura estratégica por elas adotadas. Mintzberg, Aslstrand, Lampel (2000, p. 109), de modo peculiar, explicam essa postura ao contar a história da família Steinberg, proprietária de uma rede varejista canadense.

[...] 'Ninguém conhecia o ramo de mercearia como nós. Tudo tem a ver com seu conhecimento'. '[...] Eu conhecia as mercadorias, conhecia o custo, conhecia vendas, conhecia os clientes, conhecia tudo... e passei adiante todo o meu conhecimento; sempre ensinei meu pessoal. Essa era a vantagem que tínhamos. Os outros não podiam nos alcançar'. Esse conhecimento concentrado pode ser incrivelmente eficaz (não há analistas de mercado nem superiores em uma sede central distante a serem convencidos), desde que o negócio seja simples e concentrado o suficiente para ser abrangido por uma só cabeça. Dessa maneira, os movimentos podem ser rápidos e focalizados.

Muitas são as vantagens das empresas familiares, mas na literatura ainda há conflito conceitual em relação a sua definição. Donnelley, em 1964, foi o primeiro a conceituar empresa familiar. “Uma companhia é considerada um negócio de família quando tem fins identificados com pelo menos duas gerações de uma família e quando essa ligação tem mútua influência nas políticas da companhia e nos interesses e objetivos da família” (p. 94).

Bernhoeft (1989) buscou adequar o conceito americano cunhado por Donnelley à realidade brasileira. Ele pontua algumas características que tornam uma organização *empresa familiar* nos padrões brasileiros, que são: confiança mútua, estreitos laços afetivos influenciando os comportamentos e as decisões empresariais, valorização da antiguidade nos critérios de promoção dos funcionários, exigência de dedicação com expectativa de fidelidade, postura severa do gestor. Essas características resultam em dificuldades gerenciais em separar o emocional do racional e onde jogos de poder entre membros da família são aceitos em função da boa administração da empresa.

Relendo Lodi (1998) encontra-se complementaridade às considerações de Bernhoeft (1989) e de Donnelley (1964). Para Lodi (1998), a empresa familiar é aquela em que a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e os valores institucionais da firma identificam-se com o sobrenome da família empresária ou com a figura do fundador. Assim, o conceito nasce com a segunda geração de dirigentes, pois, enquanto está nas mãos do fundador, é apenas um negócio pessoal. O autor argumenta que o empreendimento de fundador sem herdeiros não é uma empresa familiar, nem aquela em que a família apenas investe o dinheiro sem exercer cargos de administração ou influência na gestão.

A empresa familiar está enraizada na realidade família-empresa na medida em que pertence e é administrada por família. Elas constituem um modelo de gestão peculiar, cujo caráter especial perpassa pela ação social e racional instrumental a um só tempo. Elas extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comuns às famílias empresárias (GERSICK et al., 1997), ao mesmo tempo em que estão orientadas e reagem ao mercado.

A empresa familiar, para Grzybovski (2002), que segue a interpretação de Lethbridge (1997), corresponde a um estereótipo da instituição de capital fechado, de modelo burocrático, com pouca transparência administrativa e financeira e um sistema de tomada de decisões centrado na figura da pessoa que representa o poder, para onde convergem as regras que seguem os integrantes da família na empresa.

Longenecker, Moore e Petty (1997), ao mencionarem a expressão empresa familiar, deixam subentendido que há um envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida e no funcionamento da empresa e que este envolvimento varia de tempo integral à parcial. No entanto não esclarecem um conceito para o elemento família, assim como outros autores também não o fazem, o que gera novos desafios à definição de empresa familiar.

As empresas familiares possuem um peso significativo na economia mundial, apresentando grande importância econômica, financeira e social. Estas empresas podem ser modernas e competitivas, mesmo com forte presença familiar. Porém, as empresas do tipo tradicional (LETHBRIDGE, 1997) são vulneráveis ao ambiente econômico, uma vez que este exige agilidade administrativa e elevado nível de inovação para fazer frente às mudanças contingenciais (GRZYBOVSKI, 2002).

Assim, o conceito de empresa familiar adotado neste estudo é aquele em que a organização está vinculada à história de uma família, a qual tem controle de propriedade sobre a empresa, podendo a gestão estar concentrada na família proprietária ou ser realizada por terceiros, sem, no entanto, descaracterizá-la como tal. A forte valorização da figura do fundador e dos valores familiares é característica também presente no conceito, as quais muitas vezes se confundem com os valores empresariais.

3. O Ciclo de Vida em Empresas Familiares

Toda organização sofre modificações estruturais ao longo do tempo. Nas empresas familiares estas alterações são mais complexas e lentas devido aos problemas que ocorrem durante a transição de liderança, o que geralmente acontece quando uma nova geração da família assume o controle administrativo e decisório no empreendimento. Assim, é importante conhecer os diferentes estágios que uma organização pode experimentar.

As empresas familiares, de forma geral, buscam adequar-se ao tipo de ambiente em que estão inseridas ao longo de toda a sua trajetória de vida. A cada fase da vida empresarial elas vivenciam momentos particulares e característicos de cada etapa: nascimento, crescimento, desenvolvimento ou envelhecimento.

Estudos sobre o ciclo de vida das organizações em geral já foram realizados sob os mais diferentes aspectos. Segundo Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnello (1992), esses estudos procuram demonstrar a variação de características organizacionais no decorrer do tempo. Isto implica em alterações de dimensões estruturais das empresas que se tornam imperativos de sobrevivência. Em diferentes estágios de vida, as organizações apresentam atributos específicos e agem de forma distinta, que determina ou não a sua sobrevivência.

O modelo apresentado por Miller e Friesen (1984) propõe que as organizações evoluem de um estágio de pouca idade, pequeno tamanho e simplicidade organizacional, para um estágio de envelhecimento em idade, aumento do tamanho e da complexidade organizacional. Mas foi Adizes (1993) quem estudou detalhadamente os ciclos de vida das organizações e, hoje, serve de modelo de análise organizacional para as organizações em geral.

Segundo o modelo proposto por Adizes (1993), as organizações vivenciam três períodos distintos: crescimento, “segundo nascimento” e maioridade, envelhecimento. O estágio de crescimento é subdividido em outras etapas: o **namoro**, etapa em que a organização existe apenas como idéia; a **infância**, período em que a idéia é colocada em prática; e, o **toca-toca**, fase em que a idéia já foi colocada em execução. Nos estágios “segundo nascimento” e maioridade, a empresa renasce como se fosse o período da **adolescência** do ser humano; é a época em que a empresa tenta renascer longe de seu fundador; e, a **plenitude**, fase em que a organização atinge equilíbrio, autocontrole e flexibilidade. O terceiro período vivenciado pelas empresas é o envelhecimento, que abrange a organização estável. A empresa ainda está forte e começa a apresentar perdas em relação à sua flexibilidade. Daí surgem a **aristocracia**, fase em que a organização está menos ativa e mais passiva diante das oportunidades de longo prazo, a **burocracia incipiente**, período em que os maus resultados se tornam evidentes, e a **burocracia**, etapa em que ninguém mais tem compromisso com a organização.

Nas sínteses elaboradas por Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnello. (1992) e Machado-da-Silva e Fonseca (1996), merece destaque o trabalho de Quinn e Cameron (1983). Eles buscaram apresentar diversos modelos que representam o estágio do ciclo de vida da empresa, produzindo a partir daí seu próprio modelo. Estes modelos foram fundamentados em fenômenos organizacionais diferentes dos de Adizes (1993), como estrutura, mentalidade individual e problemas funcionais.

Machado-da-Silva e Fonseca (1996) sintetizaram num único modelo as diferentes etapas do ciclo de vida de uma empresa. O primeiro estágio seria o de empreendimento, que se caracteriza pela estrutura fluida e pela atividade empreendedora, com ênfase na captação e ordenação de recursos. Também é caracterizado por forte preocupação com produção e vendas, embora a tecnologia de produção seja simples. O poder é centralizado no proprietário e os processos são personalizados. A organização busca a formação do seu nicho espacial, com planejamento e coordenação incipientes. O segundo estágio, formalização, caracteriza-se pela elaboração de regras e procedimentos e pela sua institucionalização. A estrutura torna-se estável, e o planejamento e a coordenação sistemáticos. A organização apresenta-se como conservadora, dando pouca ênfase à inovação. O relacionamento com o ambiente é estável e existe uma forte preocupação com a eficiência. O terceiro estágio, de flexibilização, é a busca da maturidade, momento em que investe-se em expansão do domínio e na descentralização. Também caracteriza-se pela diversificação de produtos e clientes, flexibilidade na produção e ênfase na pesquisa e desenvolvimento. É importante salientar o aparecimento de grupos de trabalho (times de projetos) e de profissionais especializados e o estabelecimento de mecanismos de adaptação, enfatizando a inovação e a criatividade.

Dodge e Robbins (1992), no entanto, focalizaram uma discussão sobre modelo de ciclo de vida em pequenas empresas, pois esse tipo de empreendimento passa por um processo crítico no início das atividades (alto grau de mortalidade) tanto em países desenvolvidos como em desenvolvimento. Assim, a produção de conhecimentos sobre os estágios e sobre o tipo de problemas por elas vivenciados em cada período do ciclo de vida é desejável para melhor intervir, visando garantir-lhes sobrevivência e crescimento. Ao revisarem a literatura, os autores constataram uma tendência para conceituação de estágios, por eles denominados, como: empreendedor, expansão/crescimento, proteção de domínio/expansão, estabilização.

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

Os estudos sobre ciclo de vida tiveram maior relevância na análise organizacional de empresas familiares pelo trabalho de Gersick et al. (1997). Eles desenvolveram um modelo de

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

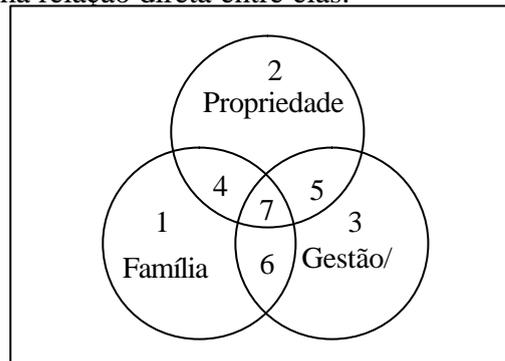


Figura 1: O modelo de três círculos da empresa familiar.

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

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

A dimensão de desenvolvimento da família se aproxima do processo que ocorre com as famílias anos após anos. Elas seguem o ritmo natural da vida humana. Cada novo núcleo

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

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

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

4. Metodologia

A presente pesquisa qualitativa, apresentada na forma de *estudo de caso*, objetiva a compreensão das informações subjetivas dos membros da família empresária numa dada organização familiar. O estudo de caso é utilizado em pesquisas qualitativas por possibilitar a compreensão em profundidade do fato analisado, além de buscar compreender os significados que os indivíduos atribuem as suas ações e às ações de outros atores (ALENCAR, 1999).

A organização estudada atua no ramo de transporte rodoviário de cargas há mais de 40 anos, está localizada no estado de Minas Gerais e, ocupa uma posição entre as 50 maiores empresas do setor. Por motivo de sigilo opta-se por omitir o nome da mesma.

Como técnicas de coletas de dados foram utilizadas a entrevista em profundidade, a observação não participante e a análise documental. As entrevistas, gravadas e posteriormente transcritas com o auxílio do *software Windows for Word*®, seguiram um roteiro estruturado, o qual constitui uma relação de tópicos previamente estabelecidos de acordo com a problemática central do estudo (ALENCAR, 1999; HAGUETTE, 1987). Também foi utilizado caderno de campo para registrar as observações *in loco* e fazer apontamentos da análise documental. As entrevistas foram realizadas com o fundador, os sete membros da segunda geração, um membro da terceira geração que trabalha na empresa e dois “agregados” (genros do fundador) que também trabalham na transportadora.

A observação não participante, realizada durante as visitas à empresa e, nos momentos em que estavam ocorrendo as entrevistas, não seguiu nenhum roteiro prévio. Ela foi livre e, no momento em que se percebia alguma relação entre o fato observado e o conjunto de elementos estudados, eram feitas as devidas anotações.

Para qualificar e aprofundar a investigação, foram analisados documentos oficiais da empresa, como relatórios e sínteses de palestras, a fim de captar informações adicionais que permitissem ampliar o campo de discussão dos dados apresentados na fala dos sujeitos entrevistados e compreender o imbricamento das relações sociais da família na empresa.

A análise dos dados seguiu a técnica *análise do discurso* dos entrevistados (SPINK, 2000), o que permitiu desenhar a rede de significados em torno de desafios-chave e, ao mesmo tempo, “recontar” a história empresarial através dos elementos próprios da subjetividade humana.

5. Recontando a História da Empresa

A empresa estudada tem 44 anos de existência e, atualmente, é dirigida por três dos sete filhos do fundador. Para compreender a evolução histórica da empresa torna-se importante conhecer um pouco da estrutura atual, bem como da história familiar e empresarial.

5.1 Caracterização da Empresa

A caracterização da empresa visa contextualizar como o poder é distribuído entre os membros da família que participam ou não da gestão da empresa. Alguns aspectos da relação familiar também serão considerados, por influenciarem a gestão empresarial.

A família proprietária é formada por sete irmãos (dois homens; cinco mulheres). A filha mais velha conduziu a empresa junto com o pai durante muitos anos. Seus dois irmãos têm uma diferença de idade de dez anos em relação a ela. Esta diferença permitiu que, durante 23 anos, a filha mais velha e o pai tomassem todas as decisões na empresa. O fundador controlou e dirigiu a empresa sem o auxílio dos filhos durante 11 anos (Quadro 1). A terceira geração é formada por quatorze netos do fundador que se preparam para ingressar na empresa.

A composição societária da empresa é formada pelos filhos e uma pequena parte ainda com o pai. A maior parte acionária pertence à filha mais velha (24%), seguida pelos filhos homens (cada um detêm 20%) e pelas outras quatro filhas, que dividem entre si 32% do total. O pai-fundador mantém uma participação societária simbólica de 4%. Por meio desta divisão societária verifica-se que as mulheres têm maior controle acionário, pois, juntas, concentram 56% das ações. No entanto, o poder decisório simbólico está nos homens, apesar de serem a minoria em termos numéricos e societários. Essa constatação foi possível por meio da observação não participante em situações de tomada de decisão gerencial.

O processo de tomada de decisão na empresa, entre os membros da família revela certa formalidade. Os filhos membros da diretoria têm o mesmo direito a voto, independente de gênero ou idade. Os agregados que trabalham na empresa e que não são membros da diretoria não têm poder de decisão, embora ocupem cargos de confiança.

Com relação ao nível de formação educacional, no Quadro 1 se observa que o grau de escolaridade sócio-fundador, membro que representa a primeira geração, é ensino fundamental incompleto, enquanto que a dos membros da segunda geração é o ensino médio completo, tendo alguns deles iniciado o ensino superior; o membro da terceira geração possui ensino superior completo. Verifica-se que não só a empresa evoluiu ao longo do tempo como também o grau de instrução da família, considerando a ênfase na educação dos herdeiros.

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

Quadro 1: Descrição genérica dos membros que compõem a família e a empresa.

VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS DOS MEMBROS DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA								
	Filha 7	Neto 3	Filha 1	Filho 6	Filho 7	Filha 2	Filha 4	Filha 3	Fundador
Idade	29	23	46	35	36	44	38	40	73
Escolaridade	ESI	ESC	ESC	EM	EM	EM	ESI	ESI	EFI
Profissão	Empr.	Adm.	Empr.	Empr.	Empr.	Empr.	Com.	Empr.	Empr.
Participação societária (%)	8,0	0,0	24,0	20,0	20,0	8,0	8,0	8,0	4,0
Tipo Vínculo	Nenhum	AdmF	DAF	DC	DO	Nenhum	Nenhum	GF	DP
Geração	2 ^a	3 ^a	2 ^a	1 ^a					
Nº filhos	2	-	2	3	3	2	2	-	7
Trab. Empresa	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Atuação (anos)	6	1 a 2	33	22	23	-	-	10	44
Exp. Externa	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim

Legenda: (ES) Ensino superior; (ESI) Ensino superior incompleto; (ESC) Ensino superior completo; (EM) Ensino médio; (EF) Educação infantil; (Empr) Empresário; (Adm) Administrador (Com) Comerciante; (AdmF) Administrador da fazenda; (DAF) Diretor administrativo e financeiro; (DC) Diretor comercial; (DO) Diretor operacional; (GF) Gerente financeiro; (DP) Diretor presidente.

Fonte: Dados da pesquisa (2003).

A partir desta caracterização da empresa e da família buscou-se resgatar a história empresarial transmitida pela oralidade dos filhos, neto e agregados funcionários e filhas não funcionárias, possibilitando sintetizá-la em fases, considerando os principais desafios-chaves vivenciados pela propriedade, família e gestão em cada um dos períodos do ciclo de vida.

5.2 A História Empresarial

A história da empresa foi dividida em cinco fases, de acordo com as terminologias apresentadas pelo modelo proposto por Gersick et al. (1997). A primeira fase apresentada (gestação) é incorporada ao modelo original. Ela ocorre nos primeiros anos de vida da empresa e é ignorada no modelo original. Foi denominada “gestação” por estar intimamente relacionada com a história de vida do fundador e representar um sonho idealizado por ele.

Fase 1: Gestação (1959 - 1960)

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

Foi com a compra de um caminhão, investimento e entreadjudas de parentes empreendedores que a empresa pesquisada teve início. Mas um deles tinha um sonho ainda

maior: ter a sua própria empresa. Esse era o sonho desde menino, mesmo sabendo que teria que lutar muito para realizá-lo, pois sua situação financeira era um fator limitante.

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

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

Durante o primeiro ano de vida da empresa a distribuição de cargas era efetuada com apenas um caminhão. Os proprietários exerciam, ao mesmo tempo, as funções de gerente, comerciante, motorista, carregador, cobrador, ou seja, existia uma sobrecarga de atividades considerando o pequeno porte da empresa. Nesta fase, a área de atuação da transportadora era local, ou seja, transportava-se calcário apenas de uma cidade do interior para uma capital.

A estratégia adotada pelos dirigentes era a de que os caminhões não poderiam retornar vazios da capital, para não encarecer o custo do transporte. Com isso, os dirigentes traziam mercadorias da capital para serem vendidas no comércio local. Entre elas, banha, farelo de milho e farinha de trigo. Assim, a empresa de transportes funcionava como intermediária na comercialização de produtos, pois era responsável por 80% da comercialização realizada na cidade do interior era o seu foco de atuação.

Desde o início das atividades empresariais, a família do fundador dedicou-se ao setor de transporte. A empresa permaneceu nas mãos destes sócios durante o período de um ano. Após esta data, um dos sócios que hoje é considerado o fundador, adquiriu a parte societária do seu cunhado e continuou sozinho as atividades empresariais.

Depois de um ano desmanchei a sociedade com o meu cunhado. A gente não se entendia no trabalho. Ele controlava tudo; era super organizado. Prá mim aquela organização não servia. Eu queria que o meu dinheiro fizesse dinheiro. Minha idéia sempre foi conquista... e isso vem até hoje (Relato de entrevista - 1).

A dissolução da sociedade com o cunhado caracterizou o fim do primeiro período de vida da empresa. O término da sociedade ampliou os horizontes empresariais, iniciando uma nova fase, dirigida pelo fundador e, agora, proprietário controlador.

Fase 2: A Jovem Família (1960 - 1970)

A década de 1960 foi marcada pelo controle da família, da propriedade e da empresa pelas “mãos do fundador”. Ele tinha menos de 40 anos de idade e seus filhos estavam na infância. “A empresa era só eu, eu tinha apenas um funcionário” (Relato de entrevista - 1).

Durante este período, permaneceu a sobreposição de tarefas. O fundador executava todas tarefas administrativas, financeiras e operacionais, caracterizando um sistema de tomada de decisões centrado no fundador. Contudo, era necessário o fundador estabelecer um “bom relacionamento” entre a empresa e a família, pois, além de cuidar dos negócios, precisava educar os filhos “para que amanhã pudessem dar a sua contribuição para a empresa”.

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

Somente em 1966 a empresa passou a existir de fato e de direito, com o registro nos órgãos públicos. Este fato ampliou o raio de ação da empresa, que passou de uma atuação basicamente local para regional. Inicialmente estavam sendo atendidas várias cidades do interior e duas capitais, além de uma cidade de grande porte. Com a ampliação de sua área de atuação, foi preciso abrir uma filial, localizada em um estado diferente do da matriz. Novos caminhões foram comprados para atender a um número maior de cidades, ampliando a frota para quatro caminhões. A estrutura organizacional era mínima e as relações de trabalho eram informais; os procedimentos, quando necessários, eram modificados diversas vezes. A empresa operava em um pequeno escritório e o controle gerencial estava centrado no fundador. O produto transportado pela empresa era o calcário, do interior para a capital, além de comercializar diversos produtos provenientes da carga que retornava da capital para o interior. “A carga pesada que eu falo, da capital para cá, é arroz, feijão, banha, trigo, ração, farelo de milho. Do interior para a capital era só calcário” (Relato de entrevista - 1), comprovando a falta de foco da empresa à atividade de transportes.

Nessa fase da empresa, questões referentes ao processo sucessório não eram cogitadas, pois a sua atuação e existência era baseada na pessoa do fundador; não tinha nenhum membro da segunda geração da família atuando na empresa. Os principais desafios vivenciados pela empresa neste período concentravam-se em tornar o empreendimento viável e adquirir solidez financeira, com a finalidade de permitir sua ampliação. Contudo, no final do período, a

empresa enfrentou problemas financeiros, fazendo o fundador pedir auxílio à filha mais velha, na época com treze anos de idade, que iniciou seus trabalhos operacionais na empresa.

Fase 3: A Entrada dos Herdeiros na Empresa da Família (1971 - 1985)

Esta fase é caracterizada pelo momento em que a filha mais velha do fundador começou a fazer parte da empresa. Ela desempenha, progressivamente, papel de funcionária ainda que no início, tenha sido de forma incipiente e o papel de filha, concomitantemente. “Depois, a minha filha mais velha, a partir de certo período, começou a me ajudar. Mas antes era eu e mais eu” (Relato de entrevista - 1).

O fundador estava na meia idade e os filhos entre o início da adolescência e os vinte anos de idade. Nesta fase, o fundador começou a se preocupar em posicionar seus filhos na empresa com o fim de ocupá-los e dar-lhes uma formação profissional.

O período iniciou-se com dificuldades financeiras relacionadas com negócios mal resolvidos na fase anterior. A empresa atuava num formato incipiente de *holding*, ou seja, eram realizados vários tipos de negócios ao mesmo tempo, os quais prejudicavam o crescimento do empreendimento através da formulação de atividades estratégicas.

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

A entrada da filha mais velha coincidiu com o período turbulento vivenciado pela organização e significou a redefinição da empresa por meio de novas regras, as quais estavam relacionadas com a instituição de ordem e organização, visto que a mesma precisava reestruturar-se financeiramente. “Sinceramente”, diz o fundador, “os meus negócios eram muito desorganizados; não tinha nada de controle. A parte financeira... Não lembro quando minha filha mais velha entrou para empresa, só sei que foi ela quem começou a organizar”.

Para superar o período de crise, o fundador e a filha mais velha optaram por retrain o crescimento da transportadora, o qual foi condicionado pela venda de alguns caminhões da frota e da “empresa paralela”. Passados dois anos, a empresa voltou a se reestruturar para o crescimento, simbolizado pela mudança da sede para um espaço físico maior.

Em 1974, fiquei pensando no que ia fazer. Comprei um caminhão e logo no início de 1975 comprei outro caminhão. Então eu voltei toda aquela empolgação de antes. Com garra, por causa da situação, estava tudo zerado, estava começando tudo de

novo. Era bom demais. De 1975 para cá que eu dei uma nova guinada, e aí teve 79, uma época muito boa (Relato de entrevista - 1).

A entrada dos dois filhos homens ocorreu no final deste período e da mesma maneira que aconteceu com a filha mais velha. No início executavam serviços bancários, de cobrança e de organização de atividades internas. Somente na próxima fase, passaram a exercer cargos administrativos mais elevados hierarquicamente na empresa.

A empresa nesta época operava com poucos funcionários, pois o crescimento era lento e gradual. No entanto, a área de atuação havia sido ampliada para o nível regional. A empresa também ampliou de uma para duas filiais em capitais de estados distintos.

O tipo de atividade continuava sendo transporte de calcário do interior para as capitais em grande escala, pequenas quantidades de carga fracionada operando nos dois sentidos e a comercialização de produtos em cidades do interior, ou seja, prevalecia a indefinição em relação a postura de atuação estratégica, pois não havia o interesse nem a preocupação de especializar-se dentro de alguns dos segmentos de transporte. Neste período, o faturamento da empresa estava concentrado em poucos clientes, intensificando possíveis problemas financeiros, visto que qualquer desajuste entre as partes poderia comprometer os lucros.

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

O processo de tomada de decisão continuou concentrado na figura do fundador. No entanto, o mesmo começava a repartir responsabilidades com a filha mais velha, pois era uma forma de iniciar o posicionamento de seus filhos na empresa. Esse período terminou quando os filhos homens começaram a ter maior participação no controle administrativo e decisório da empresa introduzindo novas normas e regras que passaram a vigorar.

Fase 4: Trabalho Conjunto (1986 - 1995)

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

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

Nesta fase, a presença do fundador diminuía progressiva e lentamente, como uma estratégia implícita de passar o legado empresarial à segunda geração da família, visto o crescimento da empresa e a necessidade de dividir tarefas e distribuir responsabilidades aos filhos pela continuidade dos negócios da família. Este período caracterizou-se pela definição de papéis dos sócios não funcionários na tentativa de buscar uma unidade empresarial e não privilegiar os ramos da família que detêm maiores poderes acionários.

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

Os filhos homens passaram a ter um papel mais expressivo no cotidiano empresarial, ocasionado pela maturidade e pela participação efetiva nas decisões administrativas. Nas palavras do fundador, essa foi “a minha maior felicidade. É uma vitória que os meninos me proporcionou, porque no início a empresa tinha a minha filha mais velha e eu. Mas, com a ajuda deles, nós conseguimos uma grande arrancada. Eles trouxeram outras e outras firmas”.

A empresa apresentava períodos de grandes conquistas, pois iniciava uma fase de profissionalização. A assinatura de um contrato com uma indústria de autopeças foi o marco das grandes conquistas. Isto fez com que os dirigentes reposicionassem a forma de atuação da empresa no setor de autopeças, iniciando um processo de especialização no transporte de carga pesadas dentro segmento de autopeças. Uma das primeiras medidas foi a aquisição de um número maior de caminhões para que pudesse atender às expectativas da empresa contratante, bem como a busca de *know how* para atuar dentro deste segmento.

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

Os dirigentes vivenciaram um período de crescimento empresarial ocasionado pelo contrato efetuado com esta indústria. Este foi um marco para o crescimento, pois até então o ramo de atuação da empresa era bem restrito. A partir do mesmo, novas oportunidades de negócios foram surgindo, possibilitando a ampliação e a conquista de novos mercados. Até o

final desse período, a indústria era responsável por cerca de 70% do faturamento da transportadora estudada, caracterizando a concentração de receitas provenientes de uma única empresa, ou seja, uma grande dependência financeira.

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

Esse crescimento foi evidenciado pela mudança de localização e pela ampliação da estrutura, pois os dirigentes buscaram um ponto comercial mais amplo e melhor localizado. Considerando que a empresa atuava no setor de transporte, buscou-se um local de fácil acesso às rodovias. A área de atuação da transportadora se expandiu, repercutindo na ampliação de fronteiras e na busca de novos horizontes. Assim, de uma atuação regional ampliou-se para nacional, a qual foi consolidada na próxima fase do ciclo de vida.

Os produtos transportados pela empresa foram modificados e alterados. O transporte de calcário entrou em declínio, bem como a comercialização de produtos, pois a profissionalização e a especialização tornaram-se fatores condicionantes para o crescimento empresarial. Assim, os dirigentes aprimoraram técnicas utilizadas no transporte de cargas pesadas, próprias para o segmento de autopeças, tintas, ferro e aço, bem como a busca por técnicas administrativas mais adequadas a nova realidade.

Esse período finalizou com a entrada de outros membros da família na empresa. Alguns aspectos do processo de sucessão começaram a ser tratados informalmente, entre os membros da segunda geração. O fundador demonstrava resistência em falar sobre o assunto.

Fase 5: Passagem do Bastão (1996 - 2003)

A entrada de novos membros da família na empresa (dois agregados, uma filha e um neto) marca este período. Eles vieram para contribuir com o crescimento da organização. “Todos os assessores, meus filhos homens e minha filha mais velha foram melhorando todo o sistema e, hoje, o sistema nosso aqui, está quase tudo muito bem”, relata o fundador.

Este período foi marcado por um grande desenvolvimento, tanto em termos estruturais como em termos de melhoria da prestação de serviços, pois a empresa tornou-se especialista (há mais de oito anos) no segmento de autopeças. Na atualidade, cerca de 55% de seu faturamento estão relacionados com este tipo de transporte; no entanto, não existe dependência financeira de um único cliente.

Ocorreu também, um aumento estrutural da empresa, devido à abertura de várias filiais que estão localizadas de norte a sul do país, em cidades como Varginha, Pouso Alegre, Uberlândia e Timóteo, em Minas Gerais; Hortolândia, Monte Alto e Atibaia, em São Paulo. Ainda, Curitiba (PR), Recife (PE), Rio de Janeiro (RJ), Camaçari (BA), Gravataí (RS).

Atualmente, o ramo de atuação da empresa é o transporte de cargas, a logística, o fretamento e o turismo, a construção civil, a agropecuária, além de outras atividades. No setor de transporte de cargas, a empresa atua no segmento de autopeças, borracha, ferro e aço, pneus, cargas fracionadas, tintas, além de outros segmentos que representam uma menor margem de contribuição no faturamento empresarial. A diversidade dos ramos de atuação da empresa a aproxima de uma *holding*, embora esta denominação não seja formalizada.

A grande expansão da transportadora ocorreu a partir de 2001, pois o volume de faturamento e o número de funcionários duplicaram neste período, bem como o aumento da frota de veículos e de equipamentos em geral. Isso foi ocasionado pela conquista de novos mercados. A empresa vivenciou ao longo de toda a sua trajetória um crescimento gradual sem, no entanto, ter ocorrido graves períodos de retração.

Para adequar a nova estrutura e o modelo de gestão foram necessárias algumas medidas estratégicas, as quais estão relacionadas com a adoção de práticas gerenciais ligadas à profissionalização. Entre elas destaca-se a divisão de tarefas entre os diretores e a divisão da empresa em setores de atuação. Hoje, cada um dos diretores e membros da família empresária é responsável por um setor da empresa, evitando a sobreposição de tarefas e caracterizando a divisão e distribuição do poder decisório e a administrativo. Nesse momento, o fundador se desligou formalmente da empresa e transferiu o poder decisório para os filhos diretores. É a consolidação da sucessão entre a primeira e a segunda geração.

Na busca pela qualificação da gestão, os novos líderes passaram a adotar práticas relacionadas com a qualidade implementando processos para conquistar a ISO 9000, fato que possibilitou a certificação da empresa em relação à qualidade dos serviços prestados.

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

A especialização da empresa no setor de autopeças também foi condição para que pudesse continuar competitiva no mercado de atuação.

Trabalhar no segmento de autopeças significa ter know-how. Se você coletou determinada mercadoria de um fornecedor, tudo é urgente, porque hoje, com essa

filosofia de não possuir mais estoque dentro das autopeças, o estoque está no fornecedor e a hora que fornecedor produziu está dentro do meu caminhão. Então, qualquer problema que aconteça, eu posso correr o risco de parar uma montadora porque meu caminhão tombou, quebrou. Então, eu tenho toda uma infra-estrutura para atender a todos os meus clientes (Relato da entrevista - 6).

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

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

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

6. Considerações Finais

A partir da dimensão família, propriedade e empresa apresentada por Gersick et al. (1997) foi possível identificar as principais fases vivenciadas pela empresa pesquisada, partindo-se da abordagem teórica de ciclo de vida. Ao longo da trajetória histórica vivenciada pela organização foram articuladas duas perspectivas uma de origem estática que se refere ao recontar da história organizacional e outra de cunho dinâmico que envolve as relações de poder e de mudança em torno do desenvolvimento empresarial, ou seja, a identificação de desafios chaves vivenciados em cada período.

Assim, buscou-se elaborar a trajetória histórica vivenciada pela empresa em estudo a partir da dimensão da família, mas considerando aspectos específicos vivenciados nos diferentes estágios de desenvolvimento da empresa, da propriedade e da família. A história da organização foi recontada em cinco fases, de acordo com os diferentes estágios de ciclo de vida apontados por Gersick et al. (1997). No entanto, a primeira fase foi acrescentada ao modelo, pois os autores não fazem menção a um período que antecede a fase de proprietário controlador. Com isso criou-se uma que caracteriza o início do sonho de indivíduos empreendedores de modo rudimentar e incipiente onde o êxito desta etapa prolonga a vida da organização iniciando uma nova fase com desafios específicos entre eles a transformação de uma organização comum em uma empresa familiar.

A perspectiva estática foi constada em cinco fases. A fase “gestação” está relacionada ao início das atividades. A segunda, “jovem família”, é quando o fundador estrutura a organização em termos financeiros e tem as primeiras conquistas. A terceira é a “entrada na categoria de empresa familiar”, etapa em que os filhos começam a trabalhar nela, contudo não participam do controle decisório. A quarta, “trabalho conjunto”, quando os filhos começam a exercitar de fato o poder administrativo e decisório uma vez que o fundador começa diminuir suas atividades na empresa. A quinta fase, “passagem do bastão”, período em que ocorre a transferência efetiva do controle operacional, mas o poder decisório ainda está em curso, contradizendo o que propõe a teoria. Nesta etapa, a empresa recebe os membros de novas gerações da família e inicia um novo ciclo empresarial, familiar e societário.

Pela perspectiva dinâmica, a empresa pesquisada vivenciou períodos de crescimento e desenvolvimento de modo evolutivo com novas conquistas e ampliações em cada fase, como abertura de filiais e novos contratos de transporte, ampliação do mercado de atuação e foco no segmento de transporte de autopeças. Também constataram-se dificuldades, que foram minimizadas pelo aproveitamento das oportunidades de mercado, como falta de uma estrutura organizacional formal para a distribuição de tarefas, falta de recursos financeiros em determinados períodos, concentração do controle decisório durante alguns períodos nas mãos do fundador dificultando a operacionalização de muitas atividades operacionais.

Durante as três primeiras fases, as relações de poder estiveram concentradas no fundador. No início da quarta fase ocorre a passagem do controle decisório do fundador para três filhos. No entanto, na quinta fase constatou-se certa indecisão do mesmo em relação a transferência efetiva do poder dificultando a consolidação da primeira sucessão.

A empresa pesquisada ainda não apresentou sinais de crise no processo sucessório pelo fato de o fundador ainda possuir grande influência nas decisões empresariais. No entanto, como os problemas de continuidade da empresa familiar historicamente estão na terceira geração de membros da família, a escolha do novo sucessor é essencial, na medida em que é possível a preparação da empresa e da família para o seu recebimento sem grandes traumas.

A realidade da transportadora analisada muito se aproxima com a descrita no modelo dos três círculos. A empresa tem início e se desenvolve dentro da proposta no modelo, embora os autores falham em não descrever o período que antecede a fase do “proprietário controlador”. O modelo prevê sobreposição de fases ao longo dos anos, o que reforçar sua validade teórica. Porém, em outras realidades, o mesmo precisaria ser adaptado ao contexto. A adaptabilidade fica evidente nas diferenças de contexto presentes no modelo onde foi

gerado (realidade americana) ao transpô-lo ao contexto onde foi aplicado (realidade brasileira). Mesmo assim, ele continua sendo importante referencial inicial de análise.

7. Referências Bibliográficas

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

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

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

_____. Desafios e oportunidades das sociedades familiares In: MARTINS, I. G. S.;

MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileira:** perfil e perspectivas. São Paulo: Negócios Editora, 1999. p.53-74.

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

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

DONNELLEY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, v. 42, n.4, p.93-105, Jul./Agu., 1964.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração:** ciclo de vida da empresa familiar. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

GRZYBOSVSKI, D. **O administrador na empresa familiar:** uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UPF, 2002.

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

- LANZANA, A.; COSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L. e BERNHOEFT, R. **Empresa familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócios, 1999. p.31-52.
- LAVILLE, C; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- LEDBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, Brasília, n.7, p. jun., 1997.
- LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Orgs). **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos**. 3.ed. Passo Fundo: UPF, 2002. p.167-198.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- _____. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. In: ENANPAD, 20, 1996, Angra dos Reis. **Anais...** Angra dos Reis: ANPAD, 1996.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIEIRA, M. F.; DELLAGNELO, E. H. L. Controle organizacional: uma abordagem a partir do conceito de ciclo de vida. In: ENANPAD, 16, 1992, Canela, RS. **Anais...** Canela, RS: ANPAD, 1992.
- MAGALHÃES NETO, A. B.; FREITAS, A. A. F. As organizações familiares e os processos de profissionalização, sucessão e administração de conflitos: uma análise baseada no conceito de ciclo de vida. In: ENANPAD, 26, 2002, Atibaia, SP. **Anais...** Atibaia, SP: ANPAD, 2002.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. The longitudinal study of corporate life cycle. **Management Science**, Providence, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, Oct. 1984.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

RESENDE, A. V. A política industrial do Plano Real. **Texto para Discussão n. 130**, UFMG/Cedeplar, Belo Horizonte, 2000.

SPINK, M. J. P. (org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. 2.ed., São Paulo: Cortez, 2000.

ⁱ Demografia de empresas - estudo da população de empresas, a quantificação de seus movimentos (criação e encerramento), a definição da expectativa de vida a partir do porte e das atividades das novas empresas, a pirâmide etária e outros (http://www.sebrae.com.br/br/ued/demo_emp.htm).