

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DIEGO DE SOUZA DIAS

SUCCESSÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO SETOR PECUÁRIO

JUIZ DE FORA

2017

DIEGO DE SOUZA DIAS

SUCESSÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO SETOR PECUÁRIO

Monografia apresentada pelo acadêmico Diego de Souza Dias ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Dr. Angelo Brigato Esther

JUIZ DE FORA  
FACC/UFJF  
2017

**ATA DE DEFESA DO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Ao 12º dia do mês de Julho de 2017, nas dependências da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados para examinar o Trabalho de Conclusão de Curso de Diego de Souza Dias, discente regularmente matriculado(a) no Bacharelado em Administração sob o número 201246013, intitulado Bacharel em Administração. Após a apresentação e consequente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o discente Diego de Souza Dias aprovado. Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, 12 de Julho de 2017.

---

Prof. Dr. Angelo Brigato Esther  
Orientador

---

Prof. Ms. Lívia Almada Neves

---

Prof. Ms. Ricardo Rodrigues Silveira de Mendonça



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 12 de julho de 2017.

---

Diego de Souza Dias

---

<sup>1</sup> LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

<sup>2</sup> Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

## **RESUMO**

O presente estudo buscou realizar uma análise do processo de sucessão de uma organização familiar, atuante no setor pecuário, de gado de leite e corte, localizada na zona da mata mineira. Para realização do estudo, foram aplicadas entrevistas com os dois principais envolvidos no processo, a fim de coletar o máximo possível de dados e proporcionar uma base para avaliação das principais características e desafios superados devido à troca de gestão. Os resultados apontam que a realização do planejamento da sucessão é crucial para mitigar os riscos decorrentes deste processo. No caso estudado foi possível observar sua ausência por completo, somado a demora do fundador para saída do poder, o que exigiu que o novo administrador fizesse investimentos financeiros e uma mudança do foco de atuação para proporcionar a retomada do crescimento do negócio.

Palavras-chave: Sucessão. Empresa Familiar. Pecuária

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Sobrevivência das Empresas Familiares.....	11
Figura 2- O modelo de Três Círculos da Empresa Familiar.....	18
Figura 3– Modelo Tridimensional de Desenvolvimento.....	21
Figura 4- O Eixo de Desenvolvimento da Propriedade.....	22
Figura 5– O Eixo de Desenvolvimento da Família .....	25
Figura 6– O Eixo de Desenvolvimento da Empresa .....	33
Figura 7- Cronologia dos principais acontecimentos .....	42
Figura 8- As Alterações de Posições no Diagrama dos 3C's .....	46

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1- Forças e Fraquezas dos Sistemas de Organizações Familiares.....	14
Quadro 2- Fatores que Representam Simultaneamente Pontos Fortes e Fracos. ....	16
Quadro 3- Principais Características e Desafios de Cada Estágio. ....	38

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1- Classificação do Porte pelo N° de Empregados .....	43
Tabela 2- Classificação do Porte por Receita Operacional Bruta Anual .....	43
Tabela 3- Variação da população bovina de machos > 2 anos em Minas Gerais .....	50
Tabela 4- Variação da população de vacas (2004 e 2010) .....	50



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

Modelo dos 3C's - Modelo dos Três Círculos

CLT - Consolidação das leis do Trabalho

EPP - Empresa de Pequeno Porte

Ha - Hectare

IMA - Instituto Mineiro de Agropecuária

INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

ME - Microempresa

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1 DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR.....	12
2.2 FORÇAS E FRAQUEZAS DOS SISTEMAS DE ORGANIZAÇÕES FAMILIARES .....	13
2.3 ORGANIZAÇÕES FAMILIARES COMO SISTEMAS – MODELO DOS TRÊS CÍRCULOS .....	16
2.3.1 A DIMENSÃO DA FAMÍLIA .....	18
2.3.2 A DIMENSÃO DA PROPRIEDADE.....	18
2.3.3 A DIMENSÃO DA EMPRESA.....	18
2.3.4 SITUANDO OS MEMBROS PERTENCENTES A CADA SETOR .....	19
2.4 FINALIDADE DO MODELO DOS TRÊS CÍRCULOS.....	19
2.5 O MODELO TRIDIMENSIONAL DE DESENVOLVIMENTO.....	20
2.5.1 A DIMENSÃO DE DESENVOLVIMENTO DA PROPRIEDADE .....	21
2.5.2 A DIMENSÃO DE DESENVOLVIMENTO DA FAMÍLIA .....	24
2.5.3 A DIMENSÃO DE DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA .....	32
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>39</b>
<b>4. ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>40</b>
4.1 BREVE HISTÓRICO DA FAZENDA SANTA CRUZ.....	40
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA HOJE .....	42
4.3 A FAZENDA COMO EMPRESA FAMILIAR .....	44
4.3.1 FORÇAS E FRAQUEZAS DA EMPRESA.....	44
4.3.2 LOCALIZANDO OS MEMBROS NO MODELO DOS TRÊS CÍRCULOS .....	46
4.3.3 A EMPRESA NO MODELO TRIDIMENSIONAL DE DESENVOLVIMENTO – UMA ANÁLISE DA TROCA DE PODER....	47
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>52</b>
<b>6. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>54</b>

## 1. INTRODUÇÃO

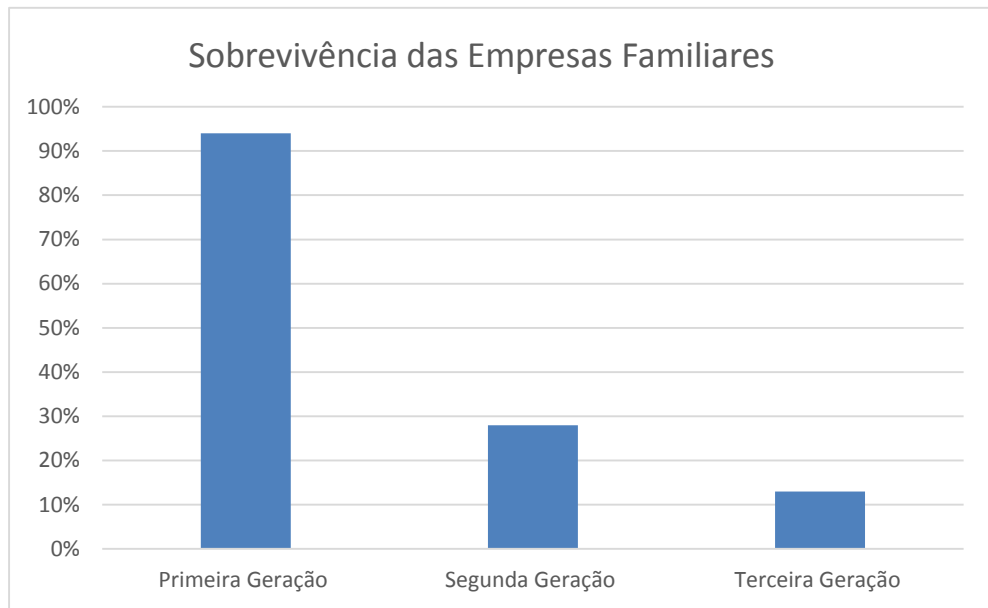
As empresas familiares têm uma grande representatividade na economia global, segundo Bernhoeft (1989), organizações deste tipo ocupam uma posição de destaque, representando entre 70% e 90% das empresas formalmente constituídas no Brasil. Lodi (1993) afirma que cerca de 20% das 500 maiores empresas norte americanas estão ligadas diretamente a uma família.

Porém, muitas vezes o sucesso das empresas familiares se limita devido à falta de habilidade dos gestores para gerenciar os conflitos peculiares inerente a este tipo de organização, formada por três esferas distintas (propriedade, gestão e família) com interesses distintos (Lodi, 1998; Gersick *et al.* 1997; Adachi, 2006).

Conforme apontam estudos realizados por Adachi (2006) na figura 1, o percentual de sobrevivência de empresas familiares no mundo supera 90% quando estão sob poder da primeira geração, esse número cai para menos de 30% quando analisadas as empresas que encontram-se geridas pela segunda geração e depois observa-se uma queda para 13% quando avaliado o percentual de empresas familiares comandadas pela terceira geração.

Além do mais, há um interesse pessoal por parte do autor, uma vez que o presente estudo terá como tema uma empresa do setor pecuário, de sua própria família, que acaba de passar pelo momento da troca de controle.

É possível destacar também a relevância do trabalho por abranger um tema pouco explorado, empresas familiares, e ainda assim, possui outra peculiaridade, a empresa objeto deste estudo pertence ao setor pecuário, um setor que é pouco estudado em nossa região.



**Figura 1- Sobrevivência das Empresas Familiares**

Fonte: Adaptado de Adachi (2006 p. 104)

O presente estudo tem como objetivo realizar a análise do processo de sucessão em uma empresa familiar do setor pecuário produtora de leite e carne, avaliando sua trajetória como um todo, considerando três fases distintas que tiveram acontecimentos relevantes afetando diretamente a história da empresa, sendo a primeira desde a fundação até o início da negociação da sucessão, a segunda corresponde à fase da sucessão propriamente dita e, por fim, a terceira fase, que corresponde à gestão sob comando novo sucessor.

Este estudo é composto por cinco capítulos, iniciando-se pela introdução, onde é apresentado o tema, juntamente com uma contextualização do assunto, as justificativas, o problema e o objetivo proposto. Posteriormente é apresentada a base teórica utilizada para realização da análise do tema. O terceiro capítulo trata da metodologia utilizada no trabalho, logo após a análise crítica dos dados coletados em comparação com a teoria apresentada e, por fim, a conclusão, demonstrando a importância do processo sucessório nas organizações familiares.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Definição de Empresa Familiar

As organizações familiares, segundo Gersick *et al.* (1997) são a forma predominante de empresa em todo mundo, estimando-se a sua participação em torno de 65 a 85% do número total de empresas existentes no planeta. No recorte capitalista esta forma de empreendimento já se tornou tão comum que muitas das vezes passa despercebido.

As empresas nascem de ideias, que por sua vez demandam investimento para serem colocadas em prática, e muitas das vezes a fonte de investimento pode ser economias de um casal, ou então uma sociedade entre parentes, e para Gersick *et al.* (1997) a grande maioria dos empreendedores ao redor do mundo tem o desejo de que o negócio por eles fundado seja duradouro e então passe de geração para geração. Surgem assim as empresas familiares.

De acordo com Donnelley (1967) e Ricca (1998), para ser considerada uma empresa familiar, a organização deve estar ligada a uma determinada família pelo menos a duas gerações, possuindo ligações empresa x família relevantes, onde uma exerce influencia sobre a outra.

Segundo Gersick *et al.* (1997), há uma grande diferença nas relações interpessoais existentes nas organizações familiares, que não são apenas relações de âmbito trabalhista quando o integrante do quadro de trabalhadores é também um integrante da família. “Até mesmo passar pela porta da empresa em seu primeiro dia de trabalho, seja numa linha de montagem, ou no setor de faturamento, é diferente se o nome acima da porta é o seu. Esta diferença não é apenas um sentimento, ela está enraizada na realidade da empresa” Gersick *et al.* (1997 p. 3).

Gersick *et al.* (1997), mencionam que a ligação entre empresa e a figura de seu fundador ou seu sobrenome é tão representativa, que impacta diretamente na cultura organizacional. “Elas extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comuns às famílias. Quando dirigentes-chave são parentes, suas tradições, seus valores e suas prioridades brotam de uma fonte comum” (GERSICK *et al.* 1997 p. 3).

Para Lodi (1993), caracterizam-se como organizações familiares aquelas em que a sucessão do poder e da propriedade está diretamente ligada ao fator hereditário, e onde os valores pertencentes a tal organização remetem a um sobrenome de família ou a figura de um fundador.

Na visão de Adachi (2006), o ramo de atuação, práticas administrativas, ou porte da empresa, não permite classificá-la como familiar ou não. Para ele, o único fator que possibilita realizar tal classificação é a distinção de quem são os detentores de poder para tomada de decisão. Sendo assim, classifica-se uma empresa como familiar quando o poder concentra-se nas mãos de uma ou poucas famílias envolvidas na organização. “Pode-se considerar uma empresa familiar como sendo qualquer organização na qual uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão envolvendo o controle da sociedade e, eventualmente, a participação na gestão.” (ADACHI, 2006, p. 22).

Vale ressaltar que as peculiaridades mencionadas das organizações familiares acima mencionadas podem se tornar pontos fortes ou fracos destas organizações. Tudo dependerá da maneira com a qual cada uma delas estará enraizada na cultura da organização. Os pontos fracos e forte são explorados mais a fundo no item 2.2. a seguir.

## **2.2 Forças e Fraquezas dos Sistemas de Organizações Familiares**

Toda organização apresenta pontos fracos e pontos fortes, e não poderia ser diferente com as organizações familiares. De acordo com Lodi (1993) muitos acreditam que reunir família e empresa contribuem para redução da eficiência do negócio, porém a história bem sucedida de algumas empresas familiares demonstra que isso não é um rumo obrigatório.

O ambiente organizacional familiar exige um olhar crítico com relação ao impacto de suas peculiaridades. Muitas das vezes uma mesma característica poderá trazer impactos negativos e positivos, tudo dependerá do contexto em que a mesma está inserida na organização.

Ainda para Lodi (1993), precisa-se definir com objetividade como os parentes estão contribuindo para o sucesso da organização por meio de avaliações constantes. Um segundo ponto, mas não menos importante é definir quais são os pontos fortes e fracos da organização e atuar neles. “A empresa familiar precisa também identificar as suas forças e fraquezas, para construir sobre as primeiras e neutralizar as últimas.” (LODI, 1993, p.3).

No quadro 1 a seguir, adaptado de Lodi (1993), pode-se observar as fraquezas e a forças das organizações familiares, quando comparadas com as subsidiárias de multinacionais e com as estatais.

**Quadro 1- Forças e Fraquezas dos Sistemas de Organizações Familiares**

Fraquezas	Forças
Conflitos de interes, potencializados por falta de disciplina, fazendo com que problemas administrativos sejam personificados.	A lealdade por parte dos empregados nas empresas familiares tende a ser maior, pois eles identificam com pessoas concretas, que participam do dia a dia da empresa.
O uso indevido de recursos financeiros da empresa pelos familiares que a integram.	O nome da família pode ter grande reputação, podendo proporcionar influência política e econômica.
Falta de planejamento, temos pouco controle, e se faz necessário a “profissionalização” da gestão.	A continuidade de administradores da mesma família, fazendo com a organização tenha um perfil bem definido.
	A união entre sócios e acionistas, permitindo que a companhia se sustente mesmo em crises.
Resistência a modernização.	Sistema de decisão ágil, devido à um organograma mais horizontalizado.
Contratação e promoção de parentes sem comprovação de suas competências.	Sensibilidade social e política mais aflorado por conta da gestão familiar.
	A sucessão do poder para indivíduos da mesma família permite uma manutenção dos valores mais fácil.

Fonte: Adaptado de Lodi (1993)

Assim como na análise dos pontos fortes e fracos realizada por Lodi (1993), Adachi (2006) propõe uma similar, mas vai um pouco mais a fundo. Identifica vantagens e desvantagens das organizações familiares, e lista ainda uma série de características exclusivas deste modelo organizacional (vide Quadro 2 mais adiante).

Na visão de Adachi (2006), tais características não devem ser definidas simplesmente como ponto forte ou fraco, deve-se realizar uma análise exclusiva em cada empresa para se chegar a tal conclusão.

A informalidade da estrutura organizacional, muitas das vezes potencializada por um organograma mal definido e o poder altamente centralizado, bem como perfil de liderança paternalista se torna uma desvantagem para as empresas familiares. As esferas da família e da empresa se confundem, e muitas das vezes os interesses da primeira se sobrepõem aos da

segunda, resultando em complexo conflito, onde as soluções encontradas podem remeter a negativos impactos econômicos e/ou sociais.

Pode-se dizer que esta é uma desvantagem, pois apenas empresas familiares enfrentam este dilema e, em outros casos, quando a esfera familiar não entra em discussão, prioriza-se apenas a avaliação dos impactos econômicos. Um modelo estrutural centralizado, e de perfil paternalista pode apresentar a desvantagem listada acima, mas também, dependendo da forma como tal característica está inserida na organização, pode proporcionar vantagens competitivas, tais como: a agilidade na tomada de decisões, um perfil de liderança carismático com líderes detentores de grande conhecimento e comprometimento.

A desorganização da gestão corporativa, como ausência de planejamento tributário e financeiro, gestão de conhecimentos ineficaz ou muitas das vezes inexistente, concentrada em uma ou poucas pessoas, pode ser vista como desvantagem, mas ao mesmo tempo, demonstra que o dono ou os sócios têm conhecimento sobre a empresa como um todo.

Para Adachi (2007), as empresas familiares apresentam uma peculiaridade onde uma mesma característica pode ser uma vantagem ou uma desvantagem competitiva. Vale lembrar que este tipo de análise é ímpar, e sofre influência direta de fatores exclusivos ligados à organização e ao cenário em que mesma se encontra.

Sendo assim, Adachi (2007) desenvolveu o quadro 2 ilustrando quais são estas características peculiares e suas respectivas vantagens/desvantagens.



**Quadro 2- Fatores que Representam Simultaneamente Pontos Fortes e Fracos.**

<b>Característica</b>	<b>Ponto Fraco</b>	<b>Ponto Forte</b>
Centralização das Decisões	Equipes de trabalho dependentes da decisão tomada exclusivamente pelo dono.	Agilidade na tomada de decisões, especialmente em momentos de crise, já que o dono não necessita consultar ninguém para decidir.
Grande aparição perante a comunidade	Perda de privacidade e possibilidade de toda a família ter sua imagem associada com práticas da empresa e não aprovadas pela comunidade.	Respeito, reconhecimento e influência perante a comunidade, especialmente quando a organização adota o nome da família.
Patrimônio comum muito valioso	Única fonte de recursos ("todos os ovos na mesma cesta") e necessidade de gerar mais riqueza.	Capital disponível na família e possibilidade de garantias pessoais para levantar recursos.
Personalidade do fundador	Características pessoais não são transferidas por herança.	Liderança e carisma que unem todos os colaboradores.
Envolvimento da família no negócio	Dificuldade de reter o capital, em virtude de interesses particulares.	Profundo conhecimento dos negócios, grande dedicação ao trabalho e maior disposição ao sacrifício pessoal.
Membros da família trabalhando juntos	Riqueza dividida por um número maior de pessoas e dificuldade em lidar com familiares incompetentes.	Estabilidade no emprego e dedicação motivada por aspectos profissionais, sociais e econômicos.
Funcionários da empresa familiar	Contratações baseadas em critérios subjetivos e dificuldade em galgar os cargos mais elevados, geralmente reservados aos familiares, paternalismo e impunidades	Lealdade e obediência ao fundador, alinhamento aos interesses e cultura empresarial. Comprometimento e espírito de "vestir a camisa".
Relacionamento com fornecedores e clientes	Influência de amigos e preferência pessoal.	Maior credibilidade, confiança e sensação de continuidade.
Cultura muito forte	Conservadorismo e resistência à modernização.	Tradição e compartilhamento dos mesmos valores.

Fonte: Adachi (2006, p.43)

### **2.3 Organizações Familiares como Sistemas – Modelo dos Três Círculos**

Nas décadas de 60 e 70, os clássicos que surgiram com intuito de estudar as organizações familiares, tiveram um maior enfoque, segundo Gersick *et al.* (1997), nos problemas típicos deste tipo de sistema organizacional, como disputa entre familiares, nepotismo e administração não profissional.

No início dos anos 80, Tagiuri e Davis<sup>3</sup> (1982 apud Gersick *et. al.* 1997), dedicam a elaboração de um estudo sobre as empresas familiares, analisando-as como dois subsistemas, o da família e o da gestão. Este modelo, de dois sistemas, possibilita entender a razão do surgimento de problemas, pois algumas pessoas têm que cumprir obrigações em ambos, e complexos conflitos começam a surgir. De acordo com Gersick *et al.* (1997 p. 5) “a empresa, em si precisa operar de acordo com práticas e princípios de negócios sadios, satisfazendo ao mesmo tempo as necessidades familiares de emprego, identidade e renda”.

O conceito de empresas familiares como dois sistemas, família e gestão é muito utilizado para alguns estudos até hoje, pois mostra que ações tomadas neste modelo organizacional, são influenciadas pela pressão dos dois subsistemas onde o personagem em questão encontra-se na intercessão destes círculos.

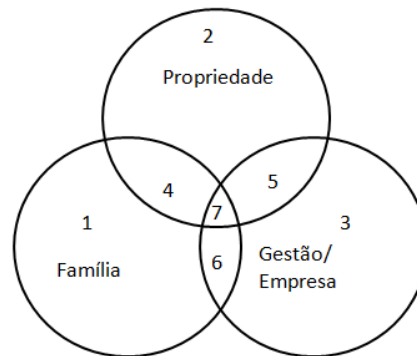
A partir daí, fica claro que e em uma organização familiar, não se deve analisar acontecimentos isoladamente, mas sempre imaginar que há outros fatores envolvidos além da gestão. Drucker (1999) diz que fatores internos e externos à organização que estejam ou não sobre seu domínio impactam diretamente nos resultados da gestão e por isso devem sempre ser considerados. “A preocupação da gerência e sua responsabilidade é tudo o que afeta o desempenho da instituição e seus resultados – dentro ou fora, sob o controle da instituição ou totalmente além dele” (DRUCKER, 1999 p. 41).

Gersick *et al.* (1997), a partir dos estudos de Tagiuri e Davis<sup>4</sup> (1982 apud Gersick *et. al.* 1997), desenvolveram o Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar (vide Figura – 1), para auxiliar na complexa análise das organizações familiares, sendo composto por três dimensões: família, propriedade e gestão - independentes, porém sobrepostos.

---

<sup>3</sup> Taguri, R., e J.A. Davis 1982. Bivalent attributes of the family firm. Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass. Reimpresso e 1996, *Family Business Review* IX (2) 199-208.

<sup>4</sup> Idem.



**Figura 2- O modelo de Três Círculos da Empresa Familiar**

**Fonte: Gersick et. al.(1997, p. 6).**

### **2.3.1 A Dimensão da Família**

Gersick *et al.* (1997) destacam que no círculo da dimensão familiar, se localizam todos os membros da família, incluído até mesmo aqueles que pertencem ao quadro corporativo. Adachi (2006), cita também que na dimensão familiar, destaca-se a cooperação mútua, intensificada pela predominância da lealdade e solidariedade entre os membros. Neste diagrama, a relação entre os membros se dá por vínculos legais ou de consanguinidade, logo não há a possibilidade de escolha para definição dos mesmos e, por conta disso, grande parte das decisões sofre influência da emoção.

### **2.3.2 A Dimensão da Propriedade**

A dimensão da propriedade é composta por sócios e acionistas, detentores de vínculo patrimonial. Mesmo com as restrições de nomeações impostas pelo círculo anteriormente mencionado, temos como principal interesse dos integrantes o desenvolvimento econômico da organização.

### **2.3.3 A Dimensão da Empresa**

Por fim há a dimensão da empresa, relacionada à gestão, onde se localizam todos aqueles detentores de uma relação diretamente ligada aos negócios. Requer a tomada de decisão baseada na racionalidade e o emprego de técnicas administrativas.

### **2.3.4 Situando os Membros Pertencentes a Cada Setor**

Com base no modelo dos três círculos, desenvolvido por Gersick *et al.* (1997), podemos avaliar os integrantes de cada setor da seguinte forma:

- I. Setor 1: Membros da família sem vínculo algum com a empresa.
- II. Setor 2: Sócios ou acionistas detentores de uma parcela da organização, mas que não fazem parte da família e nem atuam na empresa.
- III. Setor 3: São pessoas que pertencem ao quadro de funcionários da empresa, que não tem participação na composição de capital da empresa e nem pertencem à família.
- IV. Setor 4: São membros detentores de participação acionária e pertencentes à família, porém estes não se envolvem na gestão da empresa.
- V. Setor 5: São pessoas detentoras de participação acionária, que estão envolvidos na gestão, mas não são membros da família.
- VI. Setor 6: São membros da família, pertencentes ao corpo de colaboradores da empresa, mas não têm participação acionária.
- VII. Setor 7: São membros da família, que além de participar do quadro de funcionários da empresa, também têm participação acionária.

## **2.4 Finalidade do Modelo dos Três Círculos**

Para Gersick *et al.* (1997), qualquer pessoal pertencente à uma empresa familiar, pode ser colocada em um dos sete setores formado pelos círculos dos subsistemas. Uma pessoa que apresenta apenas um tipo de conexão com a empresa, logicamente estará inserida em um dos setores de externos, 1, 2 ou 3. Por exemplo, um membro da família que não é proprietário e nem compõe o quadro de funcionários da empresa, estará inserido no setor 1.

Ainda de acordo com Gersick *et al.* (1997), apenas pessoas com mais de uma conexão, estarão localizadas nos setores sobrepostos, pertencendo a dois, ou até mesmo três círculos ao mesmo tempo. Neste último caso, pode-se enquadrar o proprietário, que também é membro da família, e funcionário.

Vale lembrar, que no modelo dos três círculos, desenvolvido por Gersick *et al.* (1997), uma pessoa, tem apenas uma única localização setorial. A localização deste membro pode até vir a ser alterada ao longo do tempo, mas em uma análise imediata, sua localização é única.

De acordo com Gersick *et al.* (1997), este modelo teve uma aceitação ampla, devido à sua elegância teórica, e a possibilidade de aplicação imediata em qualquer empresa familiar.

O modelo dos três círculos tem como propósito ser uma ferramenta para desfazer os nós originados das tão complexas relações na estrutura de organizações familiares. O intuito é esclarecê-las, facilitando a compreensão de quais são os interesses e motivações envolvidas, a partir da identificação dos participantes no diagrama. Para Gersick *et al.* (1997 p. 7) “é uma ferramenta muito útil para compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares”. Ainda na percepção destes autores, a definição clara de papéis e dos subsistemas, ajuda a analisar as complexas interações existentes mais facilmente possibilitando enxergar o que de fato está ocorrendo dentro da empresa familiar e também entender qual foi o motivo propulsor de tudo aquilo.

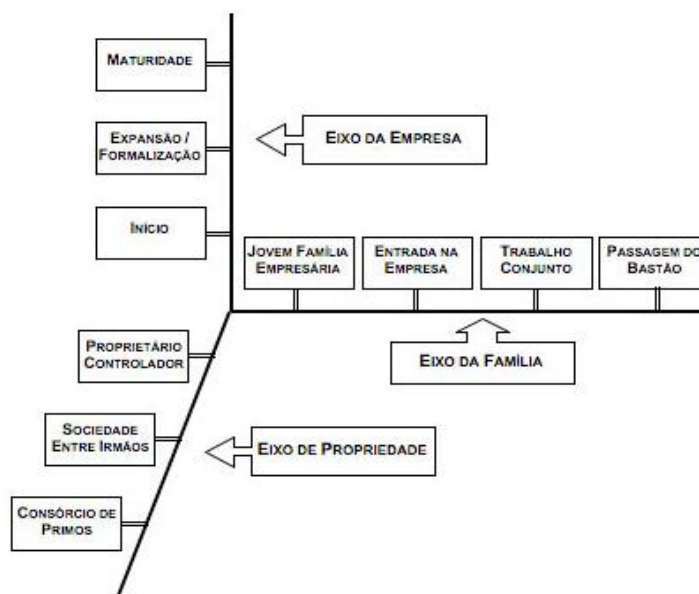
Uma pessoa localizada no setor quatro, é membro da família, proprietária e não pertence ao quadro de funcionários da empresa. Logo, esta pessoa pode reivindicar um aumento na distribuição de dividendos, considerando como justo, o retorno sobre seu investimento. Porém uma pessoa no setor seis (membro da família, funcionário e não proprietário), pode ter uma opinião contrária, propondo reinvestimento, vislumbrando a ascensão da empresa no mercado, e como consequência, também a ascensão de sua carreira, com melhor cargo e salário.

Outro exemplo complexo segundo Gersick *et al.* (1997), é com relação entre oferta de empregos proporcionados pela empresa e os membros da família. Quais deverão ser contratos? Qual o valor do salário que será pago? Terão a possibilidade de promoção? Para Gersick *et al.* (1997), enxergar a organização pelo modelo dos três círculos, proporciona entender melhor as diferentes perspectivas existentes por trás de cada uma das respostas das questões anteriores.

## **2.5 O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento**

Identificar a posição de origem de um determinado conflito é muito importante num primeiro momento, porém, o modelo apresentado na Figura 1 acima não leva ainda em consideração a influência da variável tempo. O tempo exerce influências sobre todas as perspectivas, tanto numa ótica mais focada, restrita a determinados limites de algumas esferas, quanto numa mais geral. Nascimentos ou mortes de indivíduos, por exemplo, podem impactar apenas na esfera da família em algumas ocasiões, ou em todas elas em outras, tudo depende do cenário e das circunstâncias em questão.

Para Gersick *et al.* (1997, p. 16) “muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo, e envolvem mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade.” A tendência é que com o passar do tempo, muitas coisas mudem, as pessoas se deslocam entre os diagramas, algumas saem, novas entram, há promoções e mudanças de setor, dentre outras. Desta forma, para levar em consideração os impactos da variável tempo sobre as organizações familiares, Gersick *et al.* (1997) propõem o modelo tridimensional de desenvolvimento e apresentado por intermédio da figura 3 a seguir:

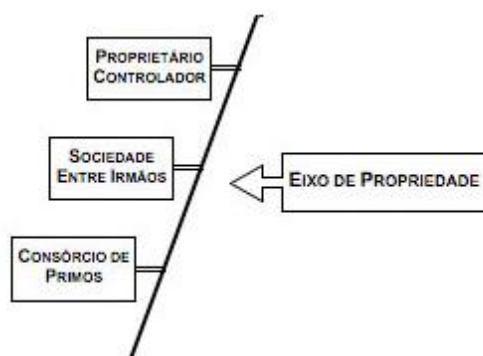


**Figura 3– Modelo Tridimensional de Desenvolvimento**

Fonte: Gersick *et al.* (1997, p. 18).

### 2.5.1 A Dimensão de Desenvolvimento da Propriedade

Sob a perspectiva da dimensão de desenvolvimento da propriedade demonstrada na figura 4 abaixo, Gersick *et al.* (1997) dizem que pode manter-se estática por gerações, porém, normalmente a tendência é que ela se dilua, passando de um único proprietário para vários conforme vão ocorrendo sucessões. Adachi (2006) por sua vez, julga ser o momento de sucessões o mais propício para geração de conflitos, por representar o momento de passagem do bastão, um momento de grande instabilidade, no equilíbrio de âmbito familiar, corporativo e societário.



**Figura 4- O Eixo de Desenvolvimento da Propriedade**

**Fonte: Adaptado de Fonte: Gersick et al.(1997).**

#### 2.5.1.1 Estágio do Proprietário Controlador

No estágio do proprietário controlador no desenvolvimento de propriedade, Gersick et al. (1997) apresenta como sendo as principais características o controle da propriedade concentrado na mão de um único indivíduo ou casal, e em caso de existência de outros proprietários, a participação é pouco significativa, é apenas simbólica.

Neste estágio, temos ainda como um dos grandes desafios a *Capitalização*, as fontes de captação de recursos financeiros são limitadas, uma vez que o poder acionário concentra-se nas mãos de uma única pessoa, e sendo assim, para que o modelo se mantenha, os recursos devem vir desta praticamente exclusiva fonte. “Nas empresas de primeira geração, onde o proprietário-gerente é o fundador, as principais fontes de capital são normalmente as economias e o “suor” investido pelo acionista majoritário, sua família e seus amigos” (GERSICK et al.,1997 p. 35).

*Equilibrar o Controle Unitário com entradas de Interessados-chave.* Equilibrar os interesses do proprietário, que tem muito poder, com os interesses das outras pessoas envolvidas no negócio, também é um dos desafios deste estágio. De acordo com Gersick et al. (1997), nenhum outro tipo de sistema organizacional possui tanta concentração de autoridade em uma única pessoa como no sistema organizacional familiar. Fazer com que os interesses pessoais deste indivíduo, não se confundam com os interesses gerenciais da organização, é um grande desafio.

Ainda no estágio do proprietário controlador, *Escolher uma Estrutura de Propriedade para a Próxima Geração*, é segundo Gersick et al. (1997), outro desafio a ser superado neste estágio. É muito complexa a definição de como será o novo modelo de gestão após a saída do principal líder da organização. “Ele necessita tomar a decisão a respeito de

continuar ou não a investir o controle em uma única pessoa ou dividi-lo entre um grupo de herdeiros.” (GERSICK *et al.*,1997 p. 38). Para o proprietário controlador é um momento muito difícil, pois fatores da vida particular impactam diretamente na decisão, tais como: aposentadoria, estabilidade financeira, endividamentos, entre outros. Sem contar a preocupação com uma divisão, caso exista, justa para todos os envolvidos, pois caso não seja equitativa, pode ocasionar em uma disputa pelo poder entre os filhos.

#### 2.5.1.2 Estágio de Sociedade entre Irmãos

Neste estágio, o controle efetivo da empresa está nas mãos de dois ou mais irmãos, e a empresa encontra-se na sua segunda geração familiar. Podem existir mais sócios, mas com poder limitado, com pouca significância, e a figura do pai passa a ficar em um segundo plano, diminuindo cada vez sua influência.

Neste estágio de sociedade entre irmãos, a *Divisão de Controle do Poder* é um grande desafio. De acordo com Gersick *et al.*(1997), a sociedade entre irmãos pode assumir duas formas. Na primeira, um dos sucessores assume o papel de um líder quase paterno; casos como este ocorrem quando há uma saída precoce do proprietário controlador e a diferença de idade entre os irmãos é relativamente alta, levando o irmão mais velho a assumir o poder. Outro cenário propício para o surgimento de um líder quase paterno é quando um dos irmãos sempre se destacou pela sua autoridade informal, quando o pai estava no controle, e com isso, assumir a liderança no momento de sucessão é algo que pode ser considerado como quase natural.

Outro desafio deste estágio é *Definir o Papel dos Sócios que não são Funcionários*. Segundo Gersick *et al.*(1997) é o desafio mais difícil, pois para ser superado, o relacionamento entre sócios funcionários e os não funcionários, tem de se manter viável, porém a participação destes nas decisões da empresa pode ser muitas das vezes complexa.

*Reter Capital* é outro ponto que requer atenção. As instituições financeiras consideram organizações mais antigas como boas pagadoras, e por isso, a sociedade entre irmãos tem uma maior força para captação de verbas com terceiros. Contudo, neste estágio, costuma ocorrer um aumento de sócios que não são funcionários, surgindo aí, segundo Gersick *et al.*(1997) um novo equilíbrio de prioridades entre reinvestimento e distribuição de dividendos. E se faz necessário que todos os envolvidos cheguem a um acordo viável.

Para Donnelley (1967), em organizações familiares, como é natural que a marca esteja atrelada a família, muitas das vezes há investimentos em pautas que trazem retorno



econômico para empresa, mas servem para simplesmente satisfazer os desejos dos proprietários.

Outro desafio na sociedade entre irmãos segundo Gersick *et al.*(1997) é *Controlar a Orientação de Facções de Ramos da Família*. Os irmãos, que agora são proprietários, estão envelhecendo, e precisam decidir qual rumo a organização tomará, e o que ocorre na maioria das vezes é que herdeiros de mais de um ramo recebam ações, surgindo neste ponto, o estágio mais complexo da propriedade, o consórcio de primos.

### 2.5.1.3 Estágio do Consórcio de Primos

O estágio de consórcio entre primos representa a terceira geração da empresa, sendo formado por dez ou mais sócios, tornando a estrutura organizacional bem mais complexa, ocorrendo os mais diversos tamanhos e formas.

Neste estágio, um dos desafios a ser superado é segundo Gersick *et al.*(1997), *Administrar a Complexidade da Família e do Grupo de Sócios*. Há uma representativa frequência de ampla variação de faixa etária entre estes e, o maior número de proprietários faz com que os laços pessoais, muito forte nos estágios anteriores, se tornem mais fracos agora.

Outro desafio para Gersick *et al.*(1997) neste estágio é *Criar um Mercado de Capital para a Empresa*. Alguns dos sócios podem querer, por algum motivo, vender suas participações, e não permitir que façam isso muitas das vezes não é a melhor estratégia. O momento da venda de ações é delicado, primeiro porque mensurar valores é uma tarefa complexa e, caso nenhum dos outros primos tenha interesse em realizar a compra, se faz necessário a abertura para entrada de terceiros. “Os fatores-chave para o sucesso na criação do mercado interno são objetividade e justiça na avaliação do lote ações, bem como a paciência. Quase sempre é preciso usar profissionais externos para ajudar a avaliar os lotes de pessoas e ramos” (GERSICK *et al.*,1997 p. 54).

## 2.5.2 *A Dimensão de Desenvolvimento da Família*

A dimensão familiar apresentada na figura 5 a seguir, está sempre em constante mutação e, para Gersick *et al.* (1997), o estudo desta dimensão se faz necessário para compreender os sistemas das organizações familiares. “Muitas das questões-chave enfrentadas por elas – a entrada de uma nova geração, a passagem da autoridade dos pais para os filhos, os relacionamentos entre irmãos e primos, os efeitos do casamento e da

aposentadoria – somente podem ser descritos ao longo do tempo” (GERSICK *et al.*,1997 p. 60).

Estudar a dimensão familiar permite entender uma ampla gama de questões sobre sua evolução no decorrer do tempo. Com isso se torna possível identificar quais são as tendências de planejamento e ambição de crescimento em cada um dos estágios que a organização se encontra.

Outro ponto relevante segundo Gersick *et al.* (1997) com relação ao conhecimento da dimensão familiar é a compreensão do conceito de ciclos de vida familiar. “A ideia básica de que uma família também passa por estágios previsíveis de desenvolvimento como unidade, é amplamente aceita.” (GERSICK *et al.*,1997 p. 61).



**Figura 5– O Eixo de Desenvolvimento da Família**

**Fonte: Adaptado de GERSICK *et. al.*, (1997).**

#### 2.5.2.1 Estágio da Jovem Família Empresária

No estágio da jovem família empresária, na maioria dos casos os proprietários têm menos de quarenta anos, e seus filhos, caso os tenham, a idade destes não supera os dezoito anos.

Um dos desafios neste estágio, segundo Gersick *et al.* (1997) é *Criar um “Empreendimento Casamento” Viável*. Em alguns casos, as instituições são criadas para que seja possível realizar sonhos, muitas das vezes, é a criação e manutenção de uma família tradicional. Com isso as relações da gestão empresarial e as conjugais acabam se confundido, e uma impacta diretamente na outra, torna-se quase impossível segregá-las.

Mais um desafio deste estágio é *Conciliar as Relações entre Trabalho e Família*. Neste estágio as empresas são relativamente novas, assim como os proprietários, que muitas das vezes ainda não atingiram a estabilidade financeira e, uma empresa jovem demanda

tempo e dedicação, além de exigir algumas das vezes, recursos financeiros extras, forçando o proprietário extraí-los de suas reservas particulares.

Um terceiro desafio neste estágio, segundo Gersick *et al.* (1997) é *Desenvolver Relacionamentos com a Família Ampliada*. Atingir o equilíbrio nas relações de família ampliada pode muitas das vezes ser algo complexo, devido as experiências anteriores, preocupações com a opinião de todos que serão afetados com a chegada do novo cônjuge e a avaliação da família perante a entrada do novo indivíduo no círculo familiar, por exemplo, são pontos que podem interferir no equilíbrio de tais relações.

Como um quarto desafio neste estágio para Gersick *et al.* (1997) surge a *Criação dos Filhos*. A adição de filhos na vida de um casal muda tudo, e com isso, suas perspectivas e suas prioridades são afetadas diretamente. Num caso em que o marido e a mulher trabalham na empresa, se faz necessário uma negociação mais delicada, para a tomada de decisões de como será a vida da família daqui para frente, após o nascimento do primeiro filho.

#### 2.5.2.2 A Entrada na Empresa Familiar

De acordo com os estudos de Gersick *et al.* (1997), os proprietários-gerentes das empresas familiares que se encontram nesta fase, têm idade entre 35 e 55 anos e estão a realizar ajustes na estratégia e cultura da empresa de acordo com seus respectivos estilos de vida.

Os filhos não ultrapassam a idade dos 30 anos, estão começando a interagir com a organização, e algumas questões delicadas começam a surgir, como por exemplo, quais familiares terão lugar na empresa? Os herdeiros terão interesse em assumir a administração da empresa? Se sim, deverão ter acesso imediato a cargos de gestão ou terão que ser selecionados e treinados? São questões típicas de organizações familiares que se encontram neste estágio.

Ainda segundo Gersick *et al.* (1997), nesta etapa, embora surjam várias questões importantes, há três questões que se destacam frente as demais “A primeira é a transição da meia-idade que a geração mais velha deve transitar neste período. A segunda é o processo de separação e individualização que leva os novos adultos para fora da casa dos pais. A terceira é o processo pelo qual a geração mais nova decide entrar ou não para a empresa.” (GERSICK *et al.*, 1997 p. 75).

A *Transição da Meia-Idade* é um momento crítico para todos em geral, neste momento da vida, geralmente alcançamos certa estabilidade, e chega então a hora de avaliar o fruto de nossas ações. Esta fase é também conhecida como o meio da vida, e é comum se realizar uma análise sobre o que fazer e quais os possíveis caminhos.

Os filhos mais velhos saem de casa e muitas incertezas começam a surgir, a sensação liberdade e ausência muitas das vezes se confundem, repercutindo em um grau de ansiedade acima do normal para quem está passando por esta fase.

Para Gersick *et al.* (1997), as decisões dos filhos sobre suas respectivas carreiras, também promovem uma auto-reflexão na geração dos pais, e então duas gerações diferentes encontram-se frente a frente com os mesmos questionamentos, alternando apenas o tempo verbal entre passado e presente.

A *Separação e Individualização da Geração Mais Nova* coincidem com a crise da meia-idade, e de acordo com Gersick *et al.* (1997), a saída dos filhos de casa em busca da independência, é algo complexo, pois representa a desestruturação da esfera familiar, onde ambos assumem novos papéis e responsabilidades. Os pertencentes à geração mais velha passam agora a ter que lidar com o papel de pais de adultos, e a geração mais nova, encara novos desafios, assumindo a responsabilidade de tomada de decisões que o novo modelo de liberdade ao qual agora estão inseridos lhes proporcionam.

Ainda segundo Gersick *et al.* (1997), o envelhecimento dos irmãos, pertencentes à geração mais nova, impacta diretamente na relação entre eles, relação esta que antes era moldada pelos pais, e agora é moldada por eles próprios. A decisão dos irmãos de se inserirem na empresa faz com que estreitem ainda mais a relação existente entre eles, que a partir deste momento, pode deixar de ser apenas familiar e passa também a ser profissional.

Sendo assim, escolhendo a opção de integrar a empresa, surge ainda que de forma quase que imperceptível, uma natural competição entre irmãos, onde o mais bem sucedido na organização será também como consequência, o mais bem sucedido aos olhos dos pais.

Para Gersick *et al.* (1997), outro desafio-chave enfrentado nesta etapa, é *Facilitar um bom Processo para as Decisões no Início das Carreiras*. No processo de escolha sobre o futuro das respectivas carreiras, os jovens de certa forma podem ser impactados pelos pais. Na maioria das vezes, os pais criam seus filhos para que estejam preparados para as melhores oportunidades quando adultos, porém, quando estes jovens são integrantes de famílias que possuem empresas, além da natural gama de alternativas existentes, há uma que se destaca frente às demais, optar ou não por integrar a empresa.

Muitos jovens são moldados desde pequenos para fazer parte da empresa de suas famílias, sendo inseridos, ainda que despercebidos em alguns casos, no cotidiano empresarial pelos pais. Em outras ocasiões, há jovens que não sofrem este tipo de influência no decorrer da vida, e conseguem levar suas vidas num paralelo, sem muitas interferências da esfera empresarial. “Particularmente no estágio de Entrada na Empresa é vital responder ao dilema subjacente de desenvolvimento: Será que posso me tornar um adulto independente, com vida própria, e ainda permanecer na empresa (e, por conseguinte, no mundo) dos meus pais? As respostas da geração mais jovem a essas perguntas, enquanto atravessa este estágio, determinam em grande parte o futuro da empresa familiar.” (GERSICK *et al.*,1997 p. 83).

### 2.5.2.3 A Família que Trabalha em Conjunto

Nesta etapa, a geração mais velha, que se encontra entre 50 e 65 anos de idade, está em seu auge dentro da empresa, que geralmente já possui uma estrutura consolidada no mercado e é lucrativa. A geração mais nova encontra-se entre os 20 e 45 anos, e já fez sua escolha por integrar ou não o quadro de funcionários da empresa da família.

Os que optaram por permanecer buscam agora pela consolidação de suas respectivas posições na organização. Muitas questões sobre modo de agir e pensar surgem, “Como é possível ser leal, mas também distinto; mostrar forte potencial de liderança, sem ser arrogante ou condescendente; ser autêntico e genuíno, mas não agir como filho do dono; mostrar seu valor comparativo em relação aos irmãos, sem competir abertamente com eles?” (GERSICK *et al.*,1997 p. 84).

Para a geração mais velha, a independência dos filhos gera uma sensação de vazio, segundo Gersick *et al.* (1997) após o cumprimento da principal missão da família que a criação dos filhos, a geração mais velha, que encontra-se na crise da meia-idade, enfrenta agora também, o desafio de se reestabelecer como um casal, como marido e mulher.

Ainda segundo Gersick *et al.* (1997), nesta etapa há três desafios a serem superados: Promover a cooperação e a comunicação entre gerações, encorajar a administração produtiva de conflitos e administrar três gerações da família que trabalham em conjunto.

Para Gersick *et al.* (1997) *Promover a Cooperação e a Comunicação entre Gerações*, depende basicamente de três fatores, o primeiro é a honestidade, que está relacionada com a maneira com que os membros contam e esperam a verdade. O segundo é a abertura com relação a certos tipos de assuntos, alguns temas são tabus para determinadas famílias e encontrar um ponto de equilíbrio entre os mais conservadores e os mais liberais é um desafio.

Por último surge a consistência, este fator se relaciona com a mudança de opinião dos familiares envolvidos na organização, onde quanto maior a consistência, maior a tendência de confiança dos membros para com a tratativa de certos assuntos, pois em geral, eles sabem qual será a reação de cada um dos envolvidos.

O nível com que os envolvidos tratam estes três fatores pode impactar diretamente no resultado da eficácia da comunicação e, como consequência, da resolução de conflitos. “Em termos globais, uma Família que Trabalha em Conjunto com altos níveis de honestidade, abertura e consistência em sua comunicação estará mais apta para administrar os conflitos de forma produtiva, que uma outra fraca em várias ou em todas as dimensões” (GERSICK *et al.*, 1997 p. 88).

Outro desafio a ser enfrentado nesta etapa segundo Gersick *et al.* (1997) é *Encorajar a Administração Positiva de Conflitos*, como tem-se duas ou até mais gerações trabalhando juntas, é natural que surjam opiniões ou desejos conflitantes, pois cada um tem um ponto de vista, e o que melhor pode explicar a causa raiz de alguns conflitos é o modelo dos três círculos, já anteriormente apresentado.

A solução de eventuais conflitos que venham a surgir deve ser realizada por meio de uma negociação colaborativa, visando o bem comum para todas as partes envolvidas, pois, caso o conflito tome um rumo indesejado, pode resultar na saída de um dos membros. Assim, para que as soluções dos conflitos sejam produtivas “costumam ser necessários dois atos recíprocos: a geração mais velha deve reconhecer que a geração dos filhos é composta por adultos, cujos pontos de vista exigem respeito; e a geração mais nova, aceitar as realidades fundamentais da hierarquia de autoridade no estágio de trabalho conjunto” (GERSICK *et al.*, 1997 p. 92).

Por último, o terceiro desafio-chave a ser enfrentado nesta etapa, segundo Gersick *et al.* (1997) é *Administrar as três Gerações da Família que Trabalham em Conjunto*. Os avanços tecnológicos proporcionaram um aumento na expectativa de vida, e como isso é cada vez mais comum se identificar três gerações ativas dentro de uma organização.

Entretanto, administrar três gerações pode se tornar algo complicado, principalmente se a geração do meio sentir falta de autonomia, fazendo com que se sinta também, economicamente dependente da geração mais velha. Isso leva a uma falta de segurança, que passa a ser sentida pela geração mais nova e faz com que esta, passe a enxergar a geração mais velha como ponto referência, sendo fortemente influenciada.

Sendo assim, é crucial que a geração do meio tenha poder para tomada de decisões com autonomia, isso faz com que se sinta confiante e também economicamente independente da geração mais velha, mantendo-se assim, como influenciadora da geração mais nova, como é de se esperar que naturalmente ocorra.

#### 2.5.2.4 A Família na Passagem do Bastão

Por último, na dimensão da família, surge o estágio da Família na Passagem do Bastão. Neste estágio a geração mais velha encontra-se com 60 anos ou mais, e há na empresa, três ou até mais gerações participando ativamente. Pode haver nesta etapa uma complexa mudança, onde a geração mais velha enfrenta o receio de abdicar do poder e da geração mais nova, a ansiedade para conquistá-lo. "A história mais comum a respeito da sucessão é o choque de duas forças opostas: a dificuldade da geração mais velha para sair e a dificuldade da geração mais nova para esperar" (GERSICK *et al.*, 1997 p. 97).

Como principais desafios, expostos por Gersick *et al.* (1997) tem-se o desligamento da geração mais velha da empresa e a transferência de liderança da família de uma geração para outra, através da escolha de um sucessor. Sobre este aspecto, Passos *et al.* (2006) definem o sucessor como "aquele que é preparado, escolhido, legitimado por todos os membros da família empresária." (PASSOS *et al.* 2006, p.47), podendo o processo de sucessão ser brando ou extremamente complexo.

Com relação ao *Afastamento da Geração mais Velha da Empresa* pode ser algo complicado, de difícil aceitação, principalmente para a geração velha, que está passando a liderança. Para Gersick *et al.* (1997) a principal dificuldade para a concretização da aposentadoria dos patriarcas é associação de sua saída de cena com a perda de status e poder.

Há na grande maioria dos casos certa dificuldade na aceitação de passagem do tempo para os líderes que estão no poder. É natural que com a passagem do tempo se possa adquirir uma maior experiência, permitindo uma melhor organização de ideias. Porém, também faz parte do ciclo natural que as pessoas se mostrem fisicamente e mentalmente mais cansadas ao atingir certa idade e o tempo continua a passar.

Adachi (2006) menciona que o tempo é relativo, e a percepção de passagem deste, varia consideravelmente entre jovens e pessoas de idade mais avançada. Esta percepção relativa de tempo faz com que os fundadores acabem relutando contra a natureza, e muitas das vezes o "time" ideal de saída do poder pode passar despercebido por eles mesmos. "Com essa

percepção relativa do tempo, o fundador acaba caindo numa armadilha, acreditando que nunca chegará o momento de iniciar o processo sucessório, e, muitas vezes, quando se dá por conta, o tempo já passou” (ADACHI, 2006, p. 177). De certa forma, o grande desafio deste estágio é o reconhecimento de que o mesmo foi atingido, se fazendo necessária a troca de poder para que assim se possa alcançar a continuidade do negócio.

Em casos em que o fundador tenha dificuldades para reconhecer que o tempo de deixar o poder chegou, é natural que surjam conflitos entre as duas gerações, a mais nova ansiosa para assumir o poder e a mais velha receosa em deixá-lo.

Para Lansberg<sup>5</sup> (1988 apud Gersick *et al.* 1997) são quatro os motivos que podem fazer com que a geração mais nova seja conivente com a demora da saída do poder da geração mais velha: (1) o medo da diferenciação entre irmãos; (2) o medo dos filhos serem considerados gananciosos; (3) o medo dos cônjuges de perder a identidade e as atividades; e (4) o medo, da família, na morte do líder.

A troca de poder geralmente é complicada, na medida em que o fundador se vê obrigado a sair de sua zona de conforto e mergulhar num ambiente de incertezas, muita coisa tende a mudar, e a ausência de planejamento pode assustar. A perda de relevância da figura do fundador, alteração de fonte de renda, tudo isso pode gerar para alguns, um certo desconforto, fazendo com que fiquem ainda mais receosos com saída do poder.

Tudo isso pode criar um certo tabu de ambas as partes para tratamento do assunto da sucessão, e segundo Gersick *et al.* (1997) as vezes é necessário um fator externo atuar como catalisador, acelerando o processo, repercutindo no afastamento “pré-maturo”, uma vez que for realizado contra a vontade, do fundador.

Para Gersick *et al.* (1997), definir estratégias de substituição de poder e redefinir papéis após a mudança, é sem dúvida, o ponto mais importante deste estágio. Eles citam como último desafio deste estágio a *Transferência, entre Gerações, da Liderança da Empresa*. Esta transferência de poder pode ocorrer de forma lenta e gradual, permitindo um melhor planejamento, ou então de forma súbita, muitas das vezes, com o apoio de agentes catalisadores externos à organização. A geração mais velha começa a sentir o peso da idade avançada, mas ao mesmo tempo tem uma enorme dificuldade de aceitar que o momento de deixar o poder chegou.

---

<sup>5</sup> Lansberg, I. 1988. The succession conspiracy. *Family Business Review* I (2): 119-43.

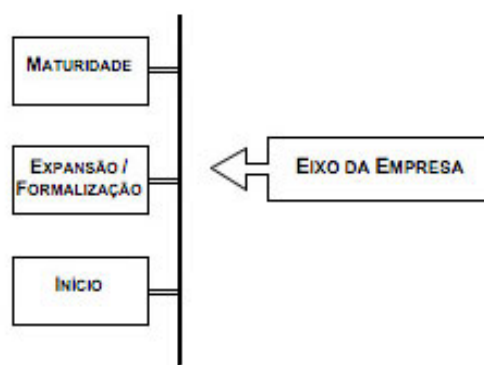


Aceitar que as condições físicas e mentais já não permitem suprir as demandas da empresa, que ainda está sob seu comando. talvez seja a maior virtude neste momento, Bernhoeft (1987) destaca que o encaminhamento do processo de forma estruturada é essencial para a continuidade da empresa, pois conflitos inerentes deste momento podem fazer da transição, algo bastante difícil, afetando a saúde da empresa. "O encaminhamento do processo sucessório, que passa a ter relação direta com a sobrevivência e a expansão do próprio negócio" (BERNHOEFT, 1987, p.23). Gersick *et al.* (1997) completam que as vezes, as transições podem trazer impactos tão negativos a ponto de fundadores se aposentarem mas continuarem a realizar movimentos sutis, por trás dos bastidores, a fim de prejudicar a administração dos sucessores, apenas no intuito de querer mostrar que eram insubstituíveis.

Para mitigar riscos de troca de sucessão frustrada, Gersick *et al.* (1997) destacam a necessidade de apoio da família, para que a saída da geração mais velha do poder possa ocorrer da melhor forma possível, é importante que eles saiam valorizados, que a geração mais nova demonstre reconhecimento aos méritos de sua trajetória. Após a sucessão, de acordo com Gersick *et al.* (1997), o ciclo se renova, e em alguns casos é possível que haja uma divisão, e surjam subgrupos, permitindo que a empresa se localize em mais de um ponto simultaneamente neste eixo.

### **2.5.3 A Dimensão de Desenvolvimento da Empresa**

De acordo com Gersick *et al.* (1997) há três estágios de desenvolvimento da empresa, conforme apresentados na figura 6 abaixo. O primeiro, denominado de início, inclui duas fundamentais etapas, a formação e a sobrevivência, que engloba o período, desde quando a empresa era ainda e apenas uma ideia, até o momento em que ela se consolida como tal. O segundo estágio, é denominado como expansão/formalização, este estágio se refere ao momento de crescimento da empresa, seja ele explosivo ou gradual. É o momento em que a estrutura organizacional se torna mais complexa. Por fim, surge estágio da maturidade, no qual a organização passa a apresentar uma evolução mais lenta.



**Figura 6– O Eixo de Desenvolvimento da Empresa**

Fonte: Adaptado de Gersick *et al.*(1997)

### 2.5.3.1 A Empresa no Início

Neste estágio, as empresas muitas das vezes não passam de ideias, e quando se concretizam, têm poucos recursos e processos informais. Gersick *et al.* (1997) destacam ainda, que geralmente as empresas neste estágio possuem apenas um bem ou serviço, e a maior dificuldade é encontrar e se estabelecer em um nicho de mercado.

Gersick *et al.* (1997) destacam ainda dois desafios-chave neste estágio a (1) sobrevivência, que no caso seria entrada no mercado, o planejamento do negócio e a captação de recursos e retorno financeiro e o outro desafio é (2) análise racional versus sonho.

Para que o desafio da sobrevivência seja superado, se faz necessário num primeiro momento, a identificação de uma demanda do mercado, e a avaliação da possibilidade de atendê-la, feito isso o empreendedor tem sua ideia de negócio.

Num segundo momento deve-se criar um plano de negócio, prevendo riscos internos e externos e, sobre este aspecto, Bernardi (2008) diz que quando uma empresa não realiza um planejamento, acaba se perdendo no ambiente competitivo de mercado, e suas chances de sucesso tendem a ser reduzidas drasticamente. Já Oliveira (2008) menciona que a elaboração de um projeto é vital para que se tenha real noção do futuro impacto das decisões tomadas no presente. A fundamental importância do projeto neste estágio é permitir que a empresa trace um caminho claro, com objetivos bem definidos, fazendo com que ela se mantenha no foco.

Por fim, para que o desafio de sobrevivência seja superado, se faz necessário que o negócio dê retorno financeiro, algo que depende diretamente do planejamento e da ideia, citados anteriormente. Como mencionam Gersick *et al.* (1997p. 116), “o sucesso do negócio está associado à sua capacidade de gerara retornos financeiros”.

Por fim, tem-se como segundo desafio-chave deste estágio segundo Gersick *et al.* (1997), a análise racional versus o sonho. Para tanto, se faz necessário que o empreendedor tente buscar um equilíbrio entre o racional e o emocional, e assim é preciso criar um plano estratégico e também análises de viabilidade dos possíveis investimentos, é importante conter o entusiasmo moderadamente, sem deixar de lado a paixão pelo negócio.

É fundamental não tomar decisões precipitadas quando se está à frente de uma empresa, principalmente neste estágio, pois qualquer erro pode ser fatal. “O estágio do início é um jogo; é preciso saber quando apostar e quando desistir.” (GERSICK, *et al.* 1997 p. 118).

### 2.5.3.2 A Empresa em Expansão/Formalização

Neste estágio, de acordo com Gersick *et al.* (1997), a empresa começa a se tornar sustentável, há um notório crescimento/desenvolvimento de sua estrutura como um todo, aumento do quadro de funcionários, formalização de processos e expansão da gama de produtos, são características de empresas que encontram-se neste estágio.

A velocidade de expansão das empresas varia a caso a caso, conforme exposto por Gersick *et al.* (1997), muitas das vezes os Administradores nem percebem que atravessaram o estágio da inicialização, e em outras, a transição é marcada abruptamente, por eventos que alavancam a empresa, saltando de um patamar para um outro mais elevado.

Neste estágio segundo Gersick *et al.* (1997) existem quatro desafios-chave, (1) evolução do papel proprietário-gerente e profissionalização da empresa, (2) planejamento estratégico, (3) sistemas e políticas organizacionais e por último, (4) administração do caixa.

Com a entrada da empresa no estágio da expansão /formalização, a *Evolução do Papel Proprietário-gerente e Profissionalização da Empresa* segundo Gersick *et al.* (1997) se torna inevitável. E sobre este prisma, Motta (1998) argumenta que a mudança é muitas das vezes inevitável, e também necessária para a sobrevivência da organização.

Para Gersick *et al.* (1997), é muito difícil para o fundador delegar responsabilidades a terceiros, uma vez que ele próprio sempre esteve acostumado a realizar todas as atividades, e normalmente ele não consegue se desligar delas, pois é difícil entender que agora seu papel é exclusivamente gerencial.

Outro desafio-chave apontado por Gersick *et al.* (1997) a ser superado neste estágio é a criação de *Sistemas e Políticas Organizacionais* bem definidas. Estruturar a empresa de forma que todos os envolvidos entendam quais são suas responsabilidades e o que a empresa

espera como retorno delas é algo complexo, mas necessário. Todos precisam saber, ainda que com diferentes profundidades, quais são os objetivos da organização. Logicamente o nível de informações de cargos gerenciais é superior ao dos cargos operacionais, mas de uma forma ou de outra, todos precisam saber o que a empresa espera de resultado com seu trabalho. É importante a criação de uma estrutura que possibilite os funcionários enxergarem claramente quais são deveres e quais são suas responsabilidades.

Como um terceiro desafio neste estágio, segundo Gersick *et al.* (1997), surge a elaboração de um plano estratégico. Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), é essencial a elaboração de um plano de estratégico para que a empresa aumente suas chances de sobreviver no ambiente competitivo ao qual está inserida. É extremamente importante que a empresa seja norteada, que tenha seus objetivos bem traçados, isso minimiza a possibilidade de cometer erros, possibilitando que ela se torne mais competitiva.

Por último, se apresenta como o quarto desafio deste período apontado por Gersick *et al.* (1997) a *Administração do Caixa* da empresa, é importante que o fundador desvincule os interesses financeiros particulares dos interesses financeiros da empresa. É importante que o Administrador equilibre paixão e racionalidade para tomada de decisões com relação a movimentações financeiras, segundo Ross (2015) é de fundamental importância ter conhecimento da capacidade da empresa para que se possa entender seus limites. Um plano estratégico bem elaborado tende a auxiliar na gestão financeira, pois se tem metas e objetivos bem definidos, proporcionando a oportunidade de se fazer previsões de fluxos financeiros.

#### 2.5.3.3 A Empresa Madura

Na percepção de Gersick *et al.* (1997), as empresas que se encontram no estágio da maturidade possuem uma estrutura organizacional bem definida, com tarefas bem delimitadas, é uma característica também das empresas que se encontram neste estágio apresentarem um crescimento moderado, ou até mesmo retração, isso se deve porque seus produtos já estão a um considerável tempo no mercado, e sua gama de clientes pode não apresentar sinais de expansão.

É necessário que empresas neste estágio busquem renovação, que encontrem meios para que o crescimento seja retomado, seja por uma reestruturação ou lançamento de novos produtos, o importante é buscar alternativas para não estagnar ou frear a retração para uma posterior retomada de crescimento. “Uma empresa puramente madura é um dinossauro à

espera da extinção” (GERSICK *et al.* 1997 p. 128), por isso é tão importante não acomodar, e buscar soluções para superar os desafios deste estágio.

Como desafios-chave para este período, Gersick *et al.* (1997) sugerem basicamente três: (1) novo foco estratégico, (2) empenho de gerentes e acionistas e (3) reinvestimento.

Com relação ao *Novo Foco Estratégico* explicitado por Gersick *et al.* (1997), diz respeito à capacidade da estratégia da organização seguir as evoluções tecnológicas e variações demanda do mercado. Hoje em dia a maioria dos produtos tem um ciclo de vida curtíssimo, daí a necessidade da constante inovação, após a reestruturação se tornou quase impossível realizar previsões a longo prazo, tudo muda muito rápido, e quem quiser se manter vivo no mercado, tem que cumprir suas exigências.

Drucker (1999) argumenta que a estratégia é algo essencial para sobrevivência da organização no mercado competitivo, “sua finalidade é capacitar a organização a atingir os resultados desejados em um ambiente imprevisível, pois a estratégia lhe permite ser intencionalmente oportunista” (DRUCKER, 1999 p. 42).

Outro desafio exposto por Gersick *et al.* (1997) neste estágio é a necessidade do *Comprometimento da Gestão e Propriedade*, em qualquer negócio é vital para organização que se tenha gestores comprometidos com a busca de resultados positivos, e isso não pode ser diferente nas organizações familiares. Daí se faz necessário a elaboração de políticas internas de modo que gerentes, não-membros da família, se sintam desmotivados por nunca conseguirem chegar a um cargo da alta administração e que também não permitam que gerentes membros da família cheguem lá apenas devido à consanguinidade e não por mérito próprio.

Por fim, tem-se como terceiro desafio exposto por Gersick *et al.* (1997) neste estágio o *Reinvestimento*, este desafio pode ser potencializado caso a passagem do bastão coincida com o estágio de maturidade da organização. Geralmente a geração mais velha já não tem muita ambição e não buscam realizar investimentos para que a empresa sai do ponto de estagnação, isso pode ser muito perigoso e por quanto mais tempo a empresa ficar nesta posição mais delicado se tornará o processo de reverter sua situação, é uma corrida contra o tempo.

Quando a geração mais nova, prestes a assumir a liderança é intelectualmente preparada e possui recursos financeiros, a probabilidade de que a empresa retorne para o estágio de crescimento/expansão após a troca sucessória é considerável, caso contrário as chances de falência passam a ser representativas.

No intuito de proporcionar um entendimento mais claro, foi desenvolvido o quadro 3 abaixo a partir dos estudos realizados nos escritos de Gersick *et al.* (1997), contendo as principais características e desafios a serem superados em cada estágio, contemplando as três esferas que compõem o sistema organizacional das empresas familiares.

**Quadro 3- Principais Características e Desafios de Cada Estágio.**

	Estágio	Características	Desafios
Propriedade	Proprietário Controlador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controle centralizado em uma pessoa ou um casal.</li> <li>Outros proprietários, caso existam, têm apenas poder simbólico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equilibrar o controle unitário com contribuições de acionistas importantes.</li> <li>Capitalização.</li> <li>Definir a estrutura organizacional para próxima geração.</li> </ul>
	Sociedade entre Irmãos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dois ou mais irmãos com o controle da organização.</li> <li>Controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver um processo de divisão de responsabilidades entre sócios.</li> <li>Definir o papel dos sócios não funcionários.</li> <li>Reter capital.</li> <li>Controlar a orientação das facções do ramo familiar.</li> </ul>
	Consórcio de Primos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muitos primos acionistas.</li> <li>Mistura de sócios funcionários e não funcionários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrar a complexidade da família e o grupo de acionistas.</li> <li>Criar um mercado de capital para a empresa familiar.</li> </ul>
Família	Jovem Família Empresária	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geração adulta com menos de 40 anos.</li> <li>Filhos, caso existam, com menos de 18.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conciliar trabalho e família.</li> <li>Educar os filhos.</li> <li>Estabelecer uma relação mais ampla com a família.</li> <li>Tomar decisões ponderando família e trabalho.</li> </ul>
	Entrada na Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geração mais velha, entre 35 e 55 anos de idade.</li> <li>Geração mais jovem com até 35 anos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrar a transição da idade.</li> <li>Separar e individualizar a geração mais nova.</li> <li>Ter um processo de desenvolvimento de carreira.</li> </ul>
	Trabalho Conjunto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geração mais antiga entre 45 e 65 anos de idade.</li> <li>Geração mais nova com idade entre 20 e 45 anos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover a comunicação e a cooperação entre as gerações.</li> <li>Realizar uma administração de conflitos produtiva.</li> <li>Administrar 3 gerações trabalhando em conjunto.</li> </ul>
	Passagem do Bastão	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geração mais velha com 60 anos ou mais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desligamento da geração mais velha.</li> <li>Transferência da liderança de uma geração para outra.</li> </ul>
Empresa	Início	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrutura organizacional informar tendo o proprietário no centro.</li> <li>Um único produto ofertado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver uma estratégia de sobrevivência eficiente para se manter firme mercado capitalista competitivo.</li> <li>Saber discernir o sonho da realidade.</li> </ul>
	Expansão/Formalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrutura cada vez mais funcional.</li> <li>Produtos ou segmentos de atuação variados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Um organograma mais descentralizado e profissionalização da empresa.</li> <li>Planejamento estratégico.</li> <li>Gestão financeira.</li> <li>Sistemas e políticas organizacionais.</li> </ul>
	Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>A atual estrutura organizacional favorece a estabilidade.</li> <li>Base de clientes estabilizada, com crescimento moderado.</li> <li>Procedimentos bem definidos.</li> <li>Estrutura gerida pela alta gerência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mudanças no plano estratégico.</li> <li>Grande dedicação e empenho de gerentes e acionistas.</li> <li>Reinvestimento.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria, a partir de Gersick *et al.* (1997).

### 3. METODOLOGIA

Para desenvolvimento do presente trabalho foi realizada uma pesquisa qualitativa com a realização da coleta de dados por meio de uma entrevista semiestruturada aplicada aos envolvidos no processo de sucessão da empresa objeto do presente estudo em junho de 2017, objetivando desta maneira realizar uma análise com maior profundidade e assim, possibilitar o acesso à informação contextual (BAUER e GASKELL, 2000).

De acordo com Ribeiro (2008) a entrevista é um método bastante completo para coleta de dados, pois permite o entrevistador tomar conhecimento de comportamentos, atitudes, valores e sentimentos do entrevistado, permitindo que o entrevistador analise além das respostas, todo o contexto que envolve o estudo. Rosa (2006) menciona que é a forma mais completa para obter informações sobre seu objeto de forma mais eficaz, pois permite analisar o contexto como um todo.

Para o caso em questão foram realizadas entrevistas com os dois principais envolvidos, o pai, fundador do negócio e filho, atual gestor. O roteiro foi dividido em três períodos, a fim de que permitisse uma análise mais detalhada. O período um se refere ao intervalo de tempo desde a fundação do negócio, até o momento em que se iniciou de fato, a negociação sucessória. O período dois compreende o intervalo de tempo da negociação ou transição, e, por fim, o período três, que se refere à ascensão do filho ao comando da empresa até a presente data.

As entrevistas foram analisadas a partir da identificação do núcleo de sentido das respostas a cada uma das perguntas, em consonância com os objetivos da pesquisa, e em conformidade com os três períodos de análise.

Foi realizado um estudo de caso, que segundo Yin (1989) "é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas" YIN (1989, p. 23).



## 4. ESTUDO DE CASO

### 4.1 Breve Histórico da Fazenda Santa Cruz

Pai de três filhos, sendo um homem e duas mulheres, e já com seus 87 anos, atualmente o fundador da empresa estudada tem uma vasta experiência no setor no setor pecuário. Começou a atuar no ramo da pecuária em 1947, onde trabalhou por dois anos realizando apoio a atividades operacionais para fazendeiros da região de Chapéu D'uvas, em Juiz de Fora (MG).

Após este período, o fundador – doravante chamado de fundador ou de pai – se afastou da pecuária, retornando em meados da década de 1960 e fundando o negócio, quando realizou a locação de uma fazenda na mesma região e também a compra de várias novilhas prenhes. Foi a primeira vez que assumiu a gestão de uma fazenda e, no final desta mesma década, atingiu o auge de sua carreira como pecuarista, alcançando a marca de 150 vacas em lactação.

De acordo com o pai, o cenário econômico era favorável e realizar negócios era mais fácil, havia uma grande oferta de gado no mercado, possibilitando a compra de representativas quantidades a um preço acessível.

Em 1975, ele realizou a compra da primeira parte do que hoje é sua fazenda propriamente dita, localizada nas redondezas de Ewbank da Câmara (MG). A locação das terras se manteve, e as terras que foram compradas eram utilizadas como invernadas, alocando gado de leite fora de lactação e também gado de corte, sendo estes machos, crias das próprias matrizes.

Com o decorrer do tempo o fundador foi realizando negociações com os proprietários de terras ao redor das suas e acabou por realizar a compra de algumas partes, chegando a possuir cerca de 120 alqueires de terra, e, já em meados da década de 1980, as atividades eram 100% executadas em terras próprias, sendo que aproximadamente 90% do rebanho era voltado para produção de leite e os outros 10% para corte.

Durante todo o período que o fundador esteve na gestão do negócio, o mesmo alegou nunca ter passado por crises financeiras, fossem elas originadas por motivos extrínsecos ou intrínsecos, porém, a partir dos anos 2000, ele identificou que a rentabilidade do negócio estava ficando menos atrativa frente a investimentos no ramo imobiliário. Assim, em 2005, o

fundador optou por realizar a venda de cerca de 20% de sua propriedade, aproximadamente 25 alqueires.

De acordo com ele, para efetuar a venda, foi realizada a divisão do pedaço da fazenda a ser vendido em pequenos sítios, para serem vendidos a vários clientes diferentes. Desta forma, na visão dele, conseguia-se obter um melhor retorno financeiro na venda.

Os recursos originados na venda foram investidos na compra de imóveis, na cidade de Juiz de Fora. O que o atraiu para realização de tal negócio foi a valorização de imóveis na cidade, que na época era muito alta, fazendo com que este tipo de investimento se tornasse mais atrativo que a pecuária. Além do mais, os preços dos aluguéis também estavam atraentes, e segundo ele, este tipo de investimento tem um risco menor quando comparado à pecuária.

Em 2010, o fundador utilizou da mesma estratégia e vendeu mais uma parte, cerca de 20 alqueires, subdivididos em pequenos sítios, para realização de investimentos também no setor imobiliário.

Como justificativa das vendas, o pai alega que além do baixo retorno financeiro que a fazenda estava proporcionando, a idade avançada começou também a impactar negativamente. Estava ficando cada vez mais difícil acompanhar de perto a realização de atividades operacionais do meio, coisa que ele sempre fez.

Como ele nunca utilizou de ferramentas de apoio à gestão, a impossibilidade de acompanhar a realização de 100% das atividades operacionais relacionadas à fazenda começou a impactar negativamente na gestão, e algumas delas deixaram de ser realizadas.

O fundador alega que a fazenda nunca deixou de dar lucro, mas que este estava ficando cada vez menor, por conta do cenário econômico do ramo para pequenos e médios produtores, bem como o cansaço, resultado de sua idade já avançada.

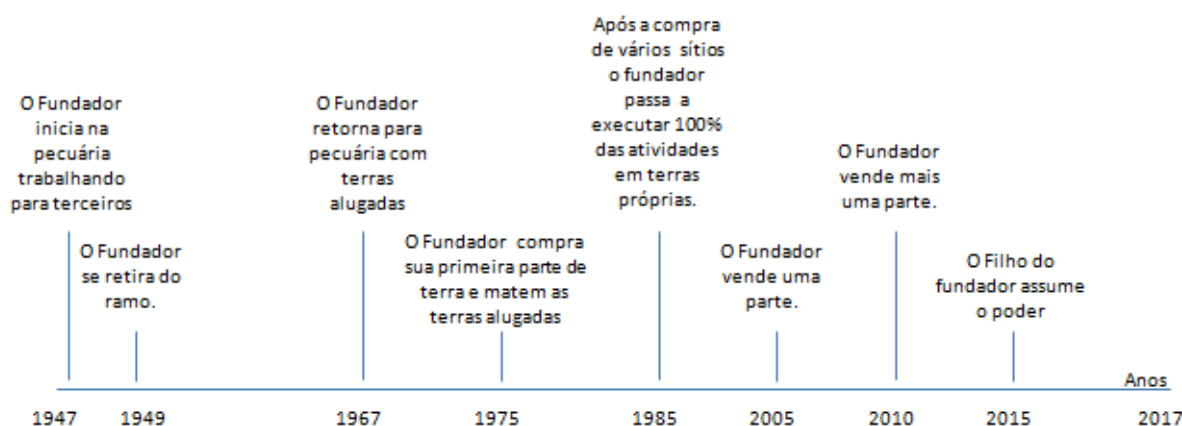
O fundador alega que o filho homem, caçula – doravante filho ou sucessor –, sempre foi o único a se interessar pelo negócio, e o acompanhava desde pequeno. Desde que a idade começou a impactar a negativamente, a partir dos 82 anos, eles sempre cogitavam sobre a possível sucessão, mas a negociação não ocorria, pois o filho demonstrava insegurança para assumir, pois não queria deixar seu emprego como especialista de manutenção numa grande empresa.

O filho alega que seu emprego, no qual se encontra até hoje, lhe proporciona uma vida financeiramente estável, e por causa disso nunca pensou em deixar seu emprego para se

dedicar exclusivamente a fazenda, sobretudo ouvindo seu pai dizer que o retorno financeiro da fazenda estava cada vez menor.

Em março de 2015, após reconhecer que a idade já não lhe permitia mais administrar o negócio, pai e filho começaram então a negociação sobre a sucessão, e após quatro meses, chegaram a um comum acordo. O filho decidiu continuar em seu emprego e tocar o negócio da família em paralelo.

A figura 6 abaixo ilustra os fatos ocorridos no decorrer dos anos.



**Figura 7- Cronologia dos principais acontecimentos**  
**Fonte: Elaboração Própria**

## 4.2 Caracterização da Empresa Hoje

De acordo com o INCRA, o negócio pode ser considerado como minifúndio, propriedades com área inferior a 01 (um) módulo fiscal, como propriedades de pequeno porte, aquelas cujas áreas variem de 01 (um) a 04 (quatro) módulos fiscais, como propriedades de médio porte, que possuam de 04 (quatro) a 15 (quinze) módulos fiscais de área, e como grandes propriedades, aquelas que possuem a área superior a 15 (quinze) módulos de área, sendo que o módulo fiscal varia de acordo com cada município.

Possuindo a fazenda em questão a área de 288 hectares, e sendo o módulo fiscal do município de Ewbank da Câmara a área de 24 hectares, a propriedade objeto do presente estudo se enquadra como uma propriedade de médio porte, com 12 módulos de área.

O SEBRAE utiliza de dois métodos para classificação de porte das empresas, um pelo número de empregados (tabela 1) e o outro pelo volume de faturamento anual (tabela 2), conforme abaixo.

**Tabela 1- Classificação do Porte pelo N° de Empregados**

Porte	N° de Empregados	
	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9	Até 19
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49	De 20 a 99
Empresa de Médio porte	De 50 a 99	De 100 a 499
Empresa de Grande porte	Mais de 100	500 ou mais

Fonte: SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p. 17.

**Tabela 2- Classificação do Porte por Receita Operacional Bruta Anual**

Porte	Receita operacional bruta anual/ renda agropecuária bruta (R\$ 1,00)
Mini/Micro	Até R\$ 360.000,00
Pequeno	Acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00
Pequeno-Médio	Acima de R\$ 3.600.000,00 até R\$ 16.000.000,00
Médio	Acima de R\$ 16.000.000,00 até R\$ 90.000.000,00
Grande	Acima de R\$ 90.000.000,00

Fonte: SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p. 18.

Atualmente, graças à automatização, a fazenda funciona com apenas um único empregado no regime da CLT, e alguns outros são contratados como diaristas, conforme demanda, para suprir a necessidade de realização de serviços de manutenção em pastagens. Desta maneira, é possível enquadrar o empreendimento analisado como microempresa de acordo com os parâmetros de classificação do SEBRAE. Quanto à receita operacional bruta anual, a fazenda se enquadra como Mini/Micro empresa.

Com relação à execução das atividades, o único funcionário empregado no regime CLT exerce também, além da função operacional, a função administrativa, e usufrui de certa autonomia para contratação de equipamentos e pessoal, objetivando suprir a demanda da fazenda por serviços de manutenção, tendo como limite uma verba mensal. O funcionário da fazenda responde diretamente ao atual gestor, que também participa ativamente das atividades operacionais nos finais de semana.

Como o atual gestor possui outro emprego e não se dedica exclusivamente à fazenda, principalmente nos finais de semana, ele conta com o apoio de seus dois filhos homens, de 22 e 24 anos, para execução das atividades operacionais e gerenciais.

A fazenda atualmente possui um plantel de aproximadamente 130 cabeças de gado, sendo que cerca de 40% do rebanho está voltada para a produção leite e os outros 60% são machos destinados ao abate, sendo que o leite é vendido a um pequeno produtor de queijos, e a venda de gado de corte é negociada com outros produtores, quando o montante é pouco representativo, ou, então, diretamente com frigoríficos da região, entre eles o Cruzeiro de Sul e o Fripai.

A fazenda possui atualmente um nicho de fornecedores bastante específico, com alguns itens de consumo regular, como a suplementação dos animais, por exemplo, que é adquirida com um único distribuidor local. Há também a demanda sazonal de sementes de pastagens e grãos de silagem, que também são adquiridos com distribuidores locais.

### **4.3 A Fazenda como Empresa Familiar**

Pode-se observar que a empresa se caracteriza como uma empresa familiar, de acordo com as definições de Donnelley (1967) e Ricca (1998), pois a mesma se encontra na segunda geração e família e empresa têm uma forte relação entre si. Também na definição de Lodi (1993) ela se classifica como uma empresa familiar, uma vez que a sucessão de poder está diretamente ligada ao fator hereditário. Finalmente, pode-se afirmar que a empresa também se enquadra na definição de empresa familiar de Adachi (2006), já que todo o poder de tomada de decisões encontra-se nas mãos de uma única família.

#### ***4.3.1 Forças e Fraquezas da Empresa***

É comum as empresas familiares apresentarem algumas peculiaridades, podendo estas serem classificadas como pontos fortes e fracos, que impactam diretamente em seus resultados (LODI 1993, ADACHI 2006).

##### **4.3.1.1 Fraquezas**

Como se pode observar por intermédio das entrevistas, fica claro que, tal como apresentado por Lodi (1993) e Adachi (2006), a falta, ou até mesmo a inexistência da profissionalização da gestão, uma vez que ela era realizada sem o auxílio de nenhuma

ferramenta gerencial, na época em que o fundador detinha o total controle, certamente impactava negativamente nos resultados da empresa. Isso fica claro ao se observar os relatos do fundador, alegando que o fato de não conseguir mais acompanhar a execução das atividades presencialmente, prejudicava a realização da gestão, e muitas das vezes tarefas consideradas relevantes acabavam não sendo realizadas. Assim, muito provavelmente, se tivesse investido em ferramentas de gestão, seria possível realizar o controle da execução de parte das atividades sem acompanhamento presencial.

Outro ponto citado como fraqueza por Lodi (1993) e Adachi (2006), e que chama atenção no estudo do presente caso é a resistência à inovação por parte do pai, que muito pouco investiu em tecnologia, alegando que os custos são muito altos, e quando comparados com o retorno, não são viáveis.

Pode-se perceber também que a sucessão foi realizada levando-se em consideração apenas o fator hereditário, e em nenhum momento levou-se em consideração a possibilidade de contratação de gestor de fora da família. Como destacam Lodi (1993) e Adachi (2006) as promoções de parentes sem comprovação de suas respectivas competências se caracterizam como fraqueza das empresas familiares.

#### 4.3.1.2 Forças

Assim como destaca Adachi (2006), a manutenção do poder da empresa em uma mesma família propicia uma maior credibilidade da mesma no mercado, transmitindo uma sensação de confiança e continuidade. Outro ponto que pode ser considerado como um ponto forte da organização é o amplo conhecimento adquirido pelo filho sobre o negócio, uma vez que o mesmo sempre acompanhava o pai, desde a infância.

Bem como destacado por Lodi (1993) e Adachi (2006), o fato da empresa continuar na família permite com que o novo sucessor “vista a camisa”, e se dedique a ela. Por mais que o filho ainda tenha um outro emprego, certamente as decisões são tomadas com responsabilidade e com o desejo de que o negócio prospere, pois além de ser patrimônio da família, ele declara ter paixão pela atividade pecuária.

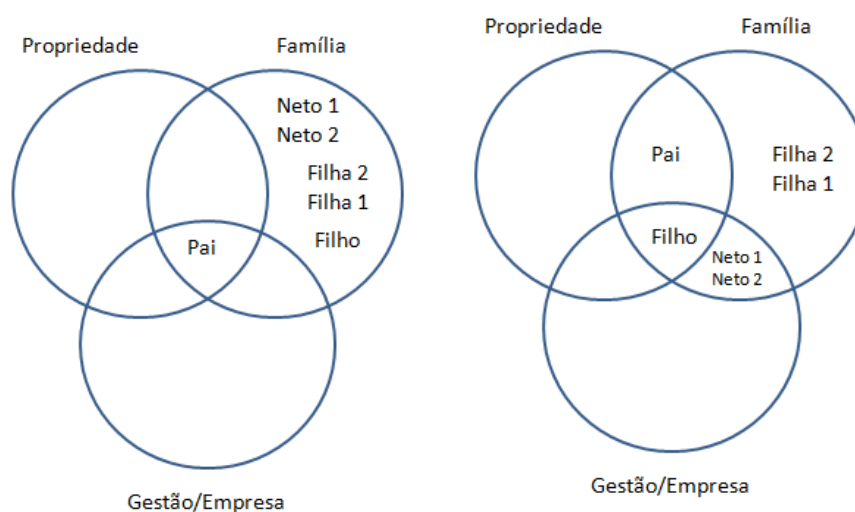
Percebe-se ainda que a estabilidade financeira da vida pessoal do filho, proporcionada pelo seu emprego fora da fazenda, lhe permite ter uma maior tranquilidade com relação ao retorno dos investimentos realizados, uma vez que empresas do ramo da pecuária tem com peculiaridade a demora representativa para colher frutos dos investimentos, característica do setor pecuário pelos investimentos de longo prazo.

Pode-se perceber que o filho sempre consulta o pai para a tomada de decisões, em busca de um apoio devido a sua vasta experiência e conhecimento do negócio em particular, uma vez que ele foi o fundador. Ainda assim, a opinião do filho, agora detentor do controle, é a que prevalece, e isto permite uma rápida tomada de decisões, uma vez que depende apenas da vontade do controlador. Isso, segundo Adachi (2006) é caracterizado como um ponto forte das empresas familiares.

#### 4.3.2 Localizando os Membros no Modelo dos Três Círculos

Com base no Modelo dos Três Círculos apresentado por Gersick *et al.* (1997), é possível notar claramente as variações das posições de pai e filho, antes e após a sucessão. O filho, antes da sucessão, não detinha nenhuma participação acionária na empresa, e por isso, se localizava no setor 1, limitado com apenas um membro integrante da família proprietária do negócio. Com a transição, o filho investiu capital na empresa, passando a ter o total controle da gestão. Com isso, o mesmo passou a se localizar no setor 7 do modelo, sofrendo influência da gestão, propriedade e família.

A figura 8, abaixo, ilustra a migração da posição do filho e de seu pai no modelo dos três círculos.



**Figura 8- As Alterações de Posições no Diagrama dos 3C's**

Fonte: Elaboração Própria

Analisando as variações setoriais do pai com a passagem do bastão, o mesmo sai do setor onde sofria influência dos três componentes do modelo, e passou a se localizar no setor 4, caracterizando-se como membro da família, também acionista e como o mesmo já não participa mais da gestão, foi excluído então do círculo da empresa.

### ***4.3.3 A Empresa no Modelo Tridimensional de Desenvolvimento – Uma análise da troca de poder***

Conforme exposto por Gersick *et al.* (1997), a passagem do tempo muitas das vezes é a principal razão da origem de certos conflitos, e as peculiares características das empresas familiares permitem fazer uma análise distinta de cada uma das três esferas que as compõem, em um eixo temporal fragmentado, possibilitando o levantamento de características e desafios a serem superados e classificando-os como estágios sob a perspectiva de cada esfera.

#### **4.3.3.1 A Sucessão sob a Perspectiva do Eixo de Desenvolvimento da Propriedade**

Os estudos realizados por Gersick *et al.* (1997) levantaram que as empresas podem permanecer estáticas em um dado estágio por tempo indeterminado, mas que a tendência é que haja uma dissolução do poder com o passar do tempo. Como se pode perceber no estudo da empresa em questão, o poder se manteve concentrado nas mãos de uma única pessoa.

Gersick *et al.* (1997) apresentam três desafios chave para este estágio. O primeiro deles está relacionado com a capitalização, pois todo e qualquer investimento neste estágio, vem na maioria das vezes de uma única fonte, o proprietário controlador. Como foi possível depreender, a partir da análise das entrevistas, houve uma drástica mudança com relação à estratégia de investimentos, após ascensão do filho no controle da empresa. As diferentes opiniões sobre tecnologia obrigaram o filho a realizar mudanças para sair de um determinado patamar, em que a gestão era realizada por um perfil mais conservador, para um outro patamar, e muitas das vezes isso requer investimentos financeiros representativos, que trazem resultados a longo prazo, uma peculiaridade do setor pecuário, conforme já anteriormente mencionado.

Outro desafio apontado por Gersick *et al.* (1997), é conquistar o equilíbrio entre o controle unitário com a entrada de interessados-chave. Com os dados coletados, pode-se concluir que a empresa é pouco impactada neste quesito, uma vez que as duas filhas nunca demonstraram interesse em participar do negócio. Além disso, por ser uma microempresa em relação ao número de empregados e faturamento, limita bastante a realização de desvios estratégicos da organização, o que acaba por minimizar a possibilidade dos interesses pessoais do gestor serem priorizados, frente aos interesses gerenciais da organização.

Outro desafio-chave destacado por Gersick *et al.* (1997) é a escolha da estrutura de propriedade para a próxima geração. No caso avaliado, podemos observar através dos dados coletados na entrevista, que na primeira troca de poder – pai/fundador para filho – não houve



muitos conflitos, uma vez que as duas irmãs nunca demonstraram interesse em assumir o controle da organização e o fundador descartou a opção de repassar o poder a um membro externo à família. Sobre a próxima alternância de poder, o atual gestor é pai de dois filhos homens, e ambos demonstram interesse no negócio. Ao que tudo indica, a propriedade tenderá a alterar o estágio em que se encontra no eixo dimensional da propriedade, saindo do estágio de “proprietário controlador” e passando para o de “sociedade entre irmãos”.

#### 4.3.3.2 A sucessão sob Perspectiva do Eixo de Desenvolvimento da Família

Como exposto por Gersick *et al.* (1997) o estudo do desenvolvimento do eixo da família é essencial para compreendermos certas peculiaridades das organizações familiares, uma delas a passagem de poder de pai para filho ou filhos.

Com relação ao processo de sucessão, o fundador saiu do comando aos seus 85 anos, uma idade muito avançada, principalmente porque ele não utilizava de ferramentas de gestão, e para gerir, era necessário realizar o acompanhamento presencial das atividades, o que exigia um esforço físico considerável.

Como o fundador não conseguia realizar o acompanhamento de todas as atividades demandas pela fazenda, algumas delas tinham que ser postergadas, repercutindo em uma queda de rendimento da fazenda. A postergação da execução das atividades acabou por gerar um acúmulo de pendências, demonstrando que o desafio apontado por Gersick *et al.* (1997) do afastamento da geração mais velha impactou negativamente o negócio. Através das entrevistas, fica claro que o fundador ficou no poder tempo demais e demorou a tomar a decisão de passagem do bastão.

A aceitação de que o momento de sair do poder chegou foi o maior desafio a ser superado no caso em questão. Pode-se observar que suas maiores preocupações eram a redução da renda e também a perda de status, e para minimizar estes impactos, na negociação da transição, pai e filho fizeram um acordo. Hoje, o fundador não possui gado e participa apenas como conselheiro, e quem tem o poder da tomada de decisão é o filho. Além disso, o filho repassa ao pai uma parte dos lucros. Esta foi a maneira encontrada pelos dois para minimizar impacto negativos na vida pessoal do fundador.

O outro desafio-chave apontado por Gersick *et al.* (1997) a ser superado neste período, é a transferência de liderança. No caso em questão, pai e filho já cogitavam realizar a troca de liderança desde cerca de cinco anos antes do acontecimento propriamente dito, porém, por receio, principalmente, da perda de importância de sua figura, o pai se mostrava resistente

a saída do poder e nunca dava início ao processo de negociação e nem permitia que o filho tivesse poder dentro da organização, até que, em 2015, foi iniciado o processo.

Foram cerca de quatro meses para alinhar todos os ajustes e realizar a sucessão. Como apenas um dos filhos demonstrava interesse em assumir o negócio, e o fundador tinha o desejo de que o negócio permanecesse na família, era necessário apenas então fazer ajustes quanto a investimentos e para que as duas filhas não se sentissem prejudicadas financeiramente.

Sendo assim, o filho realizou a compra de todo gado existente na fazenda na época e atualmente divide com o proprietário o lucro do negócio. Desta forma, não houve nenhum tipo de resistência por parte das filhas e o impacto financeiro na vida pessoal do fundador foi minimizado.

Podemos identificar que, atualmente, a organização analisada encontra-se em processo de renovação de ciclo, em que acabou de sair do *estágio da família da passagem do bastão* conforme os estudos de Gersick *et al.* (1997). Atualmente a organização é gerida pelo filho do fundador, que possui 54 anos de idade, e os netos, dois homens, filhos do atual gestor, participam pontualmente das atividades na fazenda, auxiliando o pai nos finais de semana caracterizando-se como pertencente ao estágio da família que trabalha em conjunto.

#### 4.3.3.3 A sucessão sob Perspectiva do Eixo de Desenvolvimento da Empresa

Antes do processo sucessório podemos identificar que a empresa encontrava-se no estágio de maturidade descrito por Gersick *et al.* (1997). Por ser uma empresa do setor pecuário, produtora de *commodities*, é indispensável buscar meios para aumentar a produtividade e reduzir custos, assim como seguir as tendências do mercado.

O fundador possuía 90% do rebanho voltado para a produção de leite e apenas 10% voltado para corte. Após assumir o controle da fazenda o filho alterou a composição drasticamente para 60 e 40% respectivamente, acompanhando as tendências de mercado, conforme apresentado nas tabelas 3 e 4 a seguir, onde é possível perceber uma considerável redução de rebanho de vacas em paralelo de um forte aumento no número do rebanho de machos com mais de dois anos, cuja criação é voltada para o abate.

**Tabela 3- Variação da população bovina de machos > 2 anos em Minas Gerais**

Regiões	População machos > 2 anos (1.000 cab.)		
	2004	2010	Δ
1. Uberaba, Uberlândia, Unaí, Patos de Minas e Patrocínio	871	1028	18%
2. Montes Claros e Janaúba	213	324	52%
3. Almenara, Teófilo Otoni e Gov. Valadares	392	498	27%
4. Viçosa e Juiz de Fora	144	231	60%
5. Passos, Pouso Alegre e Varginha	233	340	46%
6. Bambuí, Belo Horizonte, Curvelo, Guanhães e Oliveira	347	539	55%
<b>TOTAL</b>	<b>2199</b>	<b>2960</b>	<b>35%</b>

Fonte: IMA Programa mais carne 2014, p.10.

**Tabela 4- Variação da população de vacas (2004 e 2010)**

Regiões	População machos > 2 anos (1.000 cab.)		
	2004	2010	Δ
1. Uberaba, Uberlândia, Unaí, Patos de Minas e Patrocínio	2598	2408	-7%
2. Montes Claros e Janaúba	747	835	12%
3. Almenara, Teófilo Otoni e Gov. Valadares	1242	1185	-5%
4. Viçosa e Juiz de Fora	747	648	-13%
5. Passos, Pouso Alegre e Varginha	762	866	14%
6. Bambuí, Belo Horizonte, Curvelo, Guanhães e Oliveira	1292	1592	23%
<b>TOTAL</b>	<b>7087</b>	<b>7534</b>	<b>6%</b>

Fonte: IMA Programa mais carne 2014, p.10.

Sendo assim, o novo gestor proporcionou um novo foco estratégico, acompanhando a demanda do mercado, buscando superar um dos desafios que as empresas que atingem o estágio da Maturidade devem superar para retornarem ao estágio de Expansão/Formalização conforme apontado nos estudos realizados por Gersick *et al.* (1997).

Em empresas deste setor, é importante acompanhar as tendências do mercado, e também investir em tecnologia, que é algo fundamental. Porém, no caso estudado foi possível perceber que o fundador realizava investimentos menores do que se era demandado, talvez pela sua idade avançada, e pertencer a uma geração pouco adepta a mudanças.

Quando o filho assumiu, foi possível perceber um choque de gestão. A compra do trator, por exemplo, representa muito para a fazenda, uma vez que é possível reduzir drasticamente a demanda por mão de obra. Percebemos também um maior investimento na

suplementação dos animais, um investimento que segundo o atual o gestor é imprescindível para se obter bons resultados.

Ter condições financeiras para fazer as adequações necessárias demandas pelo negócio, possibilitou que a empresa num estágio de maturidade, e estagnação, retornasse para o estágio de expansão/formalização, conforme exposto por Gersick *et al.* (1997), e hoje é possível observar resultados cada vez melhores com tendência de continuarem em ascensão.

## 5. CONCLUSÃO

Sendo as organizações familiares a forma mais representativa de empresas na economia global, fica clara a importância deste formato de organização e também a necessidade de aprofundar mais os estudos sobre o tema, principalmente pela queda significativa da taxa de sobrevivência destas organizações com troca de gerações no poder.

No estudo realizado sobre a sucessão na Fazenda Santa Cruz, pode-se observar que não houveram muitos conflitos com relação a escolha do sucessor, uma vez que de três filhos, apenas um demonstrou interesse em assumir o negócio, isso permitiu que muitos desafios específicos de organizações familiares fossem superados com uma maior facilidade.

No entanto, chama atenção a saída tardia do fundador do poder, realizando-a apenas com 85 anos de idade, atraso este fruto de preocupação, principalmente, com a perda de status. A idade avançada o impossibilitava de acompanhar todas as atividades demandadas pela fazenda, fazendo com que surgisse um acúmulo de pendências que impactou negativamente nos resultados da fazenda.

Percebeu-se que pai e filho sempre tiveram opiniões bastantes divergentes, principalmente quando a pauta é tecnologia, apesar disso é notório o respeito que ambos têm um pelo outro, permitindo sempre prevalecer a escolha de quem está no poder. Foi assim na época que o fundador era responsável pela gestão e esta sendo assim agora, com a fazenda sob gerenciamento de seu filho.

Devido ao respeito pelo pai e pelo medo de ser considerado ganancioso, o atual gestor nunca solicitou que seu pai passasse o bastão, sempre aguardou essa atitude vir do fundador, mesmo percebendo que a demora da troca de poder estava prejudicando o negócio.

A troca de administração proporcionou à fazenda uma representativa mudança de foco, a primeira coisa a ser feita foi a alteração do mix de produtos, destinando a maioria dos recursos para produção de carne, acompanhando a demanda do mercado. Com a entrada do filho no poder foi possível perceber que houve um reinvestimento representativo, com a compra de maquinário e inserção de tecnologia para auxílio no aumento de produtividade.

A mudança de gestão proporcionou a fazenda uma troca de estágio rápida, saindo de um estágio de estagnação e saltando para um estágio de crescimento. Por seus produtos finais serem *commodities*, proporcionando a venda facilitada, porém a preços estabelecidos pelo mercado, fez com que a retomada de crescimento fosse mais ágil.

Observando o contexto geral no qual a organização estava inserida, no momento da troca de poder, é nítido que dois fatores foram fundamentais para permitir a retomada do crescimento do negócio. O primeiro é a gama de produtos ofertada, que não se faz necessário a busca por clientes, sendo que são negociados de acordo com índices financeiros, e o segundo fator foi a aplicação de recursos financeiros do filho logo que assumiu o poder.

Se não fossem os dois fatores acima listados, o destino da organização poderia ser bastante diferente, o que permite concluir que a falta de planejamento da sucessão foi o principal desafio a ser superado, deixando claro a sua importância.

É importante reconhecer que o presente trabalho tem suas limitações, uma vez que o número de estudos sobre organizações familiares é bastante restrito, ainda mais quando se trata deste tipo organização atuante no setor pecuário. Isso obriga a concentrar a pesquisa em obras de poucos autores, mostrando o quanto ainda o tema necessita ser explorado frente a sua relevância econômica e cultural.

## 6. REFERÊNCIAS

- ADACHI, P. P. **Família S. A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERNARDI, L. A. **Manual de plano de negócios: fundamento, processos e estruturação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Ibecon, 1987.
- BRASILEIRO, **ATLAS Fundiário**. Sistema Nacional de Cadastro Rural/Estrutura Fundiária Brasileira. Brasília: INCRA/PUD, 1996.
- CASTILHO, Auriluce Pereira; BORGES, Nara Rúbia Martins; PEREIRA, Vânia Tanús. **Manual de metodologia científica do ILES** Itumbiara/GO. Itumbiara: Iles/Ulbra, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Elsevier Brasil, 2003.
- DONNELLEY, R. G. **A Empresa Familiar**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 7, n. 23, abr-jun, p.161-198, 1967.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. Pioneira, 1999.
- GERSICK, K.; DAVIS, J.; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Negócios, 1997.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Ed.). **Qualitative researching with text, image and sound: A practical handbook for social research**. Sage, 2000.
- IMA – Instituto Mineiro de Agropecuária - Site disponível em: <http://www.agricultura.mg.gov.br/files/minascarne.pdf> acesso em Julho/2017.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Site Disponível em: <http://www.incra.gov.br/tabela-modulo-fiscal> acesso em Junho/2017.
- LODI, J.B. **A empresa familiar**. 4. ed.. São Paulo: Pioneira, 1993.(Biblioteca Pioneira de Administração e negócios.)
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PASSOS, E; BERNHOEFT, R; BERNHOEFT, R TEIXEIRA, W; **Família, Família, Negócios a Parte**. São Paulo: Editora Gente, 2006.

RIBEIRO, Elisa Antônia. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa.** Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, maio de 2008.

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional.** São Paulo: Cultural, 1998.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados.** Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006.

ROSS, Stephen A. et al. **Administração financeira.** AMGH Editora, 2015.

SEBRAE-NA/ Dieese. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013**

VENTURA, Magda Maria. "O estudo de caso como modalidade de pesquisa." *Revista SoCERJ* 20.5 (2007): 383-386.

YIN, Robert K. - **Case Study Research - Design and Methods.** Sage Publications Inc., USA, 1989.



## APÊNDICES

### **Período 1- Da Fundação até o Início da Negociação de Sucessão**

#### **Entrevista Realizada com o Fundador:**

1- Quando a fazenda foi fundada?

R.: Comprei a primeira parte da fazenda em 1975, e depois realizei a compra e também a venda de algumas outras partes desta mesma.

2- O que o levou a criar este negócio?

R.: Sempre gostei de lidar com gado e na época que iniciei o negócio, a atividade pecuária era mais rentável que atualmente.

3- Por quanto tempo o senhor exerceu atividades no setor pecuário?

R.: Aluguei o primeiro terreno em meados da década de 60, onde realizava criação de gado de leite, fiquei com o terreno alugado por aproximadamente 15 anos, até comprar a primeira parte de minha fazenda.

4- De que forma a situação econômica afetou a rentabilidade do negócio variou ao longo de todos estes anos?

R.: A atividade pecuária sempre foi bem estável, tivemos apenas algumas crises passageiras, que afetaram por um curto intervalo de tempo.

5- Desde quanto o senhor começou a se dedicar a pecuária? Por quê?

R.: Comecei trabalhando para outras pessoas, em 1947 por dois anos, até 1949, depois fui trabalhar em outras atividades, retornando para a pecuária em 1968.

6- Quando foi seu auge na atividade pecuária?

R.: Foi em 1970, quando tive mais de 150 cabeças em lactação. O terreno era alugado, mas atividade era muito rentável. Conseguia negociar compra e venda de gado com outros produtores facilmente.

7- O que propiciou este momento de auge? Por quê?

R.: Era mais fácil negociar com outros produtores, e não se tinha problemas para receber o dinheiro originado da venda de gado.

8- Quando foi o seu pior momento? Por quê? – como foi a relação com a família nos momentos de crise / problemas? E sobre a propriedade?

R.: Nunca passei por crise, mas vendi duas partes da fazenda uma em 2005 e outra em 2010, para aplicar o dinheiro em imóveis. Investir em imóveis era mais rentável.

9- Em algum momento o Sr. Chegou a se dedicar somente a pecuária? Se sim, desde quando?

R.: Me dediquei exclusivamente a pecuária por aproximadamente 30 anos.

10- Como o Sr. Descreve a forma como gerenciava a fazenda?

R.: Fazia o gerenciamento apenas “de cabeça” sabia de todos os valores que tinha para pagar e também receber de cor. Tinha também todo o planejamento das atividades a serem executadas.

11- Na sua visão, quais as principais qualidades que um pecuarista deve ter para se destacar positivamente?

R.: Tem que ser inteligente, pró-ativo e ter coragem para trabalhar duro e enfrentar as adversidades da vida no campo.

12- Na sua visão, o pequeno e médio pecuarista de nossa região, consegue obter lucros?

R.: Antigamente a atividade era mais rentável do que nos dias de hoje, e em minha visão pecuaristas de médio porte conseguiam sim obter lucros, mas não muito representativos.

13- Era comum investir em tecnologia quando o Sr. Começou a lidar neste ramo?

R.: Antigamente ninguém investia em tecnologia, não tinha nada inovador, pelo menos em nossa região. Os recursos eram bastante limitados, e os serviços eram executados via mão de obra braçal.

14- Quais eram os fatores limitadores de desenvolvimento na época que o senhor começou?

R.: Era difícil encontrar mão de obra naquela época, mas hoje em dia é pior ainda. Sempre tivemos também pouco incentivo do governo.

15- Quais eram os fatores facilitadores de desenvolvimento na época que o senhor começou?

R.: Era mais fácil negociar, comprar e vender gado, e os envolvidos sempre cumpriam o prometido.

16- Neste período, como foi o envolvimento de outras pessoas da família?

R.: Meu filho mais novo sempre me acompanhava nas atividades, desde pequeno.

17- Nesta época era possível obter renda para o sustento familiar somente com a renda advinda da atividade pecuária de produtores de pequeno e médio porte?

R.: Não dava para obter lucros muito representativos, mas a renda originada do negócio dava para sustentar a família.

18- Você se dedicava mais as atividades operacionais ou gerenciais?

R.: As atividades operacionais sempre demandavam mais tempo, mas sempre me dedicava as duas, e gerenciava apenas com “a cabeça”, sozinho, sem o apoio de ninguém.

### **Entrevista Realizada com o Sucessor:**

1- Desde quando você começou a se interessar pela pecuária?

R.: Sempre interessei, desde pequeno, mas meu interesse aumentou quando enxerguei a oportunidade de assumir a gestão da fazenda de meu pai ao perceber que o mesmo estava com dificuldades para tocar o negócio devido a sua idade e precisava de apoio.

2- Você participava na tomada de decisões na fazenda de seu pai? Se sim, qual era o seu grau de influência?

R.: Participava com pouca influência nas tomadas de decisões, apenas contribuía com minha opinião, mas quem batia o martelo sempre era ele.

3- Qual ou quais as características que você mais admirava em seu pai como gestor neste ramo?

R.: Ele sempre foi muito presente na rotina, tinha conhecimento de tudo que acontecia na fazenda. Outro ponto era na contratação de serviços, ele sempre tinha um orçamento bem preciso para a realização dos mesmos, com pouca margem de erro, isso facilita a gestão financeira do negócio.

4- E quais as características que você não compactuava?

R.: Meu pai gerenciava de forma desorganizada, realizava o gerenciamento de custo na cabeça dele, além disso, não buscava inovar, investir em tecnologia para otimizar resultados.

5- Qual tipo de atividades te chamavam mais atenção, as operacionais ou as gerenciais?

R.: Sempre tive mais interesse pelas atividades operacionais, mas sempre tive noção da real importância dos impactos de boa gestão nos resultados do negócio.

6- Suas opiniões divergiam muito das de seu pai?

R.: As vezes sim, mas opinião dele sempre prevalecia.

7- Quando acontecia algum conflito como vocês procuravam solucionar?

R.: Para solucionar os conflitos originados devido à divergência de opiniões, eu sempre acabava cedendo, a final de contas o dono era ele.

8- Quem costuma ser mais suscetível a realizar concessões para se alcançar um acordo?

R.: Na maioria das vezes era eu que sempre cedia, poucas vezes ele aceitava mudar a sua opinião, apenas quando eu realmente conseguia mostrar que ele estava errado.

## **Período 2- Do Início da Negociação de Sucessão até sua Conclusão**

### **Entrevista Realizada com o Sucessor:**

1- Quando de fato vocês começaram a negociar a sucessão?

R.: Meu pai começou a cogitar esta possibilidade quando o cansaço físico decorrente da idade avançada começou a limitar sua presença na fazenda. A negociação foi um pouco longa, começou março de 2015 até chegarmos em um acordo em julho deste mesmo ano.

2- Quanto tempo durou essa negociação?

R.: A negociação de fato ocorreu em quatro meses, mas meu pai já havia considerado várias vezes anteriormente em passar o bastão, mas nas outras vezes acabamos por não chegar em um acordo. Mesmo com a idade avançada ele insistia em tocar o negócio.

3- Qual foi o principal fator motivacional para assumir este novo desafio?

R.: Sempre gostei muito da atividade pecuária, e o que me levou a encarar este desafio foi minha paixão.

4- Quais foram os fatores facilitadores?

R.: Meu pai teve bastante interesse em fechar a negociação, e por ser negócio de família, já tínhamos muitos investimentos já realizados, não demandando um investimento inicial representativo, e além disso, por ser um negócio de família, ambos tínhamos interesse em mantê-lo.

5- Em sua opinião, qual o motivo que levou seu pai a lhe escolher como sucessor?

R.: Em minha opinião, dentre todos os filhos, duas mulheres mais velhas e eu, eu sempre fui o que demonstrava mais interesse, e acredito que por este motivo, meu pai me escolheu, para manter o negócio na família.

6- Quais foram os desafios superados para se chegar a tal acordo?

R.: Eu fiquei bastante receoso por nunca ter tocado de fato um negócio deste ramo, e de repente tudo está em suas mãos. Isso é um pouco assustador, você acumula muitas responsabilidades de uma hora pra outra, pagamento de funcionários, fornecedores, investimentos, manutenções... Tudo isso demanda gastos financeiros que a partir do momento que você assume são de responsabilidade única e exclusivamente sua. Além disso, optei por continuar em meu emprego e tocar o negócio em paralelo.

7- Alguém te influenciou a tomar a decisão de sucessão? Quem?

R.: Minhas irmãs me encorajaram e meus filhos também tiveram participações. De um modo geral a família toda me apoiou.

8- Você acha que alguém se sentiu prejudicado com esta tomada de decisão com relação à sucessão? Qual foi a reação dos familiares? Alguma lhe chamou atenção?

R.: Nenhum deles se envolveu muito transação, além do mais ninguém além de mim tinha interesse em assumir a responsabilidade de gerir a fazenda da família.

#### **Entrevista Realizada com o Fundador:**

1- Quando o Sr. Começou a cogitar a ideia da passagem do bastão?

R.: A idade pesou, não conseguia mais acompanhar as atividades operacionais de perto, e a uns três anos atrás eu comecei a pensar na possibilidade de passar a gestão para o meu filho, que sempre se interessou pelo negócio.

2- Quanto tempo durou a negociação para a passagem?

R.: Aproximadamente uns quatro meses.

3- Por que escolheu seu filho para sucedê-lo, em vez de vender o negócio?

R.: Sempre gostei de minha fazenda, e quero que permaneça na família, por isso não optei por vendê-la totalmente. Em nasci lá e acabei criando raízes.

4- E por que não contratar um administrador profissional, por exemplo?

R.: Acho o negócio pouco rentável, não acho que seria viável pagar outra pessoa para realizar os serviços de gestão.

5- O que levou o Sr. a realizar essa passagem?

R.: resposta na pergunta 1.

6- O que foi mais difícil neste processo?

R.: Sempre gostei muito de trabalhar com pecuária, pra mim foi muito difícil aceitar que a idade já não me permitia trabalhar tanto quanto a fazenda necessitava, demorei a

aceitar isso, e quando vi que já não dava mais comecei a cogitar a possibilidade de passar a gestão para meu filho.

7- O que foi mais fácil?

R.: Meu filho sempre se interessou muito pelo negócio, é da família, tem responsabilidade e competência para tocar o negócio, isso fez tudo se tornar mais fácil. Ajudou bastante eu aceitar a transição.

8- Como o restante da família lidou com a sucessão?

R.: Todos aceitaram bem, minhas outras duas filhas concordaram que o Cézar era o apto para tocar o negócio.

9- O Sr. Acha que alguém se sentiu prejudicado, como foram as reações na esfera familiar?

R.: Como já disse anteriormente apenas meu filho tinha interesse, nenhuma das outras duas filhas se interessou em tocar a fazenda, não muito o ramo de nenhuma delas.

10- Outras pessoas pertencentes à esfera familiar se envolveram nas negociações de passagem de bastão?

R.: A negociação foi praticamente apenas entre eu e meu filho, um ou outro familiar às vezes dava opinião.

### **Período 3- Da Troca de Poder até os Dias de Hoje**

#### **Entrevista Realizada com o Fundador**

1- Na sua visão, quais as principais qualidades que um pecuarista deve ter para se destacar positivamente?

R.: Não acho que mudou muita coisa desde a minha época, um pecuarista tem muita força de vontade e disposição para enfrentar as adversidades da vida no campo.

2- Na sua visão, o pequeno e médio pecuarista de nossa região, consegue obter lucros?

R.: Hoje em dia é mais difícil que antigamente, o pequeno e médio produtor não é valorizado, os preços do leite e da carne não ajudam, e a maior parte do lucro acaba ficando com as indústrias de beneficiamento de leite e carne. Para se ter lucro no ramo hoje em dia tem que estar bastante disposto a trabalhar e enfrentar riscos.

3- De que forma a tecnologia afeta o negócio atualmente?

R.: Investir em tecnologia é caro, e para colher resultados é demorado. Tem que avaliar bem no que se está investindo, pois qualquer erro pode acabar custando caro

demais. Algumas coisas realmente trazem resultados outras não daí a necessidade de se avaliar minuciosamente no que se está investindo.

4- Quais são os fatores limitadores de desenvolvimento atualmente? E os facilitadores?

R.: Falta de apoio do governo, crises no setor pecuário, baixos preços de venda do produto final (leite e carne)... tudo isso dificulta a vida do produtor rural. Como facilitador, atualmente temos o fácil acesso a informação e também alguns produtos, que são caros, mas aumentam a produtividade.

5- Atualmente o Sr. acha possível obter renda para o sustento familiar somente com a renda advinda da atividade pecuária de produtores de pequeno e médio porte? Mudou algo do tempo em que o senhor iniciou até os dias de hoje?

R.: Antes era mais fácil, para ser ter lucro hoje em dia com os preços da forma que estão, tem que produzir bastante, trabalhar muito. Se não se esforçar bastante, pode “passar apertado” para conseguir sustentar a família. Sem contar que hoje em dia a despesas de uma família são bem maiores que antigamente.

6- Como é a relação entre o senhor e seu filho atualmente sobre a gestão da fazenda?

R.: Ele consulta minha opinião na maioria das vezes, as vezes ele me escuta as vezes não, a palavra final sempre acaba sendo a dele.

7- O Sr. enxerga alguma mudança relevante? Qual?

R.: Ele mudou bastante o foco, atualmente está mais voltado para criação de gado de corte. Ele fez investimentos em tecnologia também como a compra de um trator e implementos.

8- Quais são as dificuldades e desafios a serem superados atualmente? São muito diferentes dos da época em que o Sr. Iniciou no ramo?

R.: Os desafios são basicamente os mesmos, mas hoje em dia afetam mais que antigamente. Preços baixos, falta de incentivo do governo, mão de obra... tudo isso impacta negativamente nos resultados do negócio.

9- Na sua visão, a família teve uma boa aceitação com relação a sucessão?

R.: Não tivemos problemas com relação a isso. Ele era o único interessado e também o mais preparado.

10- O foco do negócio mudou?

R.: Mudou bastante, hoje é mais concentrado em gado de corte, no meu tempo era em gado de leite.

**Entrevista Realizada com o Sucessor:**

1- Na sua visão, quais as principais qualidades que um pecuarista deve ter para se destacar positivamente?

R.: Procurar inovações, esta sempre se modernizando acompanhando o mercado, investindo em tecnologia e melhoramento genético.

2- Na sua visão, o pequeno e médio pecuarista de nossa região, consegue obter lucros?

R.: Consegue obter lucros sim, mas tem que superar muitas dificuldades e trabalhar muito. Temos a falta de incentivos do governo comparado com o que é feito no exterior, e a manipulação de preços tanto do leite quanto da carne por grandes indústrias, fazendo do produtor rural um refém.

3- De que forma a tecnologia afeta o negócio atualmente?

R.: O principal desafio da pecuária é o tempo de resposta a investimento, em tudo o que você investe, demora meses ou até mesmo anos para colher frutos. Quando você investe em melhoramento genético com compra de um reprodutor de qualidade, por exemplo, só terá suas filhas produzindo leite daí a três anos.

4- Quais são os fatores limitadores de desenvolvimento atualmente? E os facilitadores?

R.: Como fatores limitadores, temos mão de obra desqualificada ou até mesmo a ausência dela, falta de incentivos do governo e também a topografia da região, que por ser acidentada, te torna menos competitivo frente a produtores de outras regiões do país. Como fatores facilitadores temos as atividades agropecuárias como a força motriz da economia brasileira, e isso faz com que os grandes produtores invistam fortemente para manter a soberania do país frente mercado mundial, e algumas das tecnologias por estes desenvolvidas acabam chegando para acesso dos pequenos e médios produtores.

5- Atualmente você acha possível obter renda para o sustento familiar somente com a renda advinda da atividade pecuária de produtores de pequeno e médio porte? Mudou algo do tempo em que seu pai iniciou as atividades até os dias de hoje?

R.: Hoje em dia é mais difícil, o mercado é bem mais competitivo, e demanda que você realize investimentos o tempo todo, para evoluir as técnicas de produção. No passado tínhamos muita mão de obra disponível, e os trabalhos eram em sua maioria braçais, tínhamos uma comunicação e tecnologia bastante limitadas, o que dificultava a evolução produtiva e por consequência menor competitividade.

6- Como é a relação entre você e seu pai atualmente sobre a gestão da fazenda?



R.: Meu pai tem muita experiência no ramo, sempre consulto sua opinião na tomada de decisões para minimizar a possibilidade de cometer erros, mas também sempre realizo um filtro, pra não cometer erros que ele cometia no passado.

7- Você enxerga alguma mudança relevante depois da troca de gestão? Qual?

R.: Como já disse anteriormente qualquer investimento realizado na pecuária demanda tempo para se colher os frutos, tem um ano e onze meses que assumi a gestão da fazenda, investi em melhoria de pastagens, melhoramento genético, e tecnologia como a compra de um trator por exemplo. Apesar de um curto período de tempo, já pude perceber um aumento de produtividade considerável.

8- Na sua visão, a família teve uma boa aceitação com relação a sucessão?

R.: Acho que sim, todos me apoiaram e não tivemos nenhuma divergência de opinião sobre quem era o mais preparado para assumir o negócio.

9- O foco do negócio mudou? Por quê?

R.: Antes o foco era 100% na atividade leiteira, agora mudou, temos 60% da área destinada a criação de machos para abate e 40% destinada a atividade leiteira, como realizei investimento em melhoria genética, apenas a metade do rebanho leiteira é produtivo demora-se a colher frutos. As atividades de corte demandam menos minha presença, e como não me dedico exclusivamente à atividade pecuária, esta foi a opção mais viável no momento, talvez no futuro quando tiver tempo para me dedicar mais esta proporção mude.