

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE MARACAJU
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

DENISE WOCHNER

**EMPRESA FAMILIAR, SUAS VANTAGENS, DESVANTAGENS E DESAFIOS: O
CASO DA EMPRESA SECADOR E COMÉRCIO DE CEREAIS PRECINATO LTDA
MARACAJU- MS**

MARACAJU-MS

2015

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE MARACAJU
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

DENISE WOCHNER

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO: EMPRESA FAMILIAR, SUAS
VANTAGENS, DESVANTAGENS E DESAFIOS: O CASO DA EMPRESA
SECADOR E COMÉRCIO DE CEREAIS PRECINATO LTDA MARACAJU- MS**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à Universidade Estadual
de Mato Grosso do Sul, como
exigência do curso de Administração,
orientado pelo ProfºDrº Airton Pinto

MARACAJU-MS
2015

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE MARACAJU
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

REITOR

Prof. Dr. Fábio Edir dos Santos Costa

VICE-REITOR

Prof. Dr. Laércio Alves de Carvalho

COORDENADOR DE CURSO

Prof. Alex Sandro Richter Von Mühlen

ORIENTADOR

Prof. Dr. Airton Pinto de Moura

A monografia intitulada “EMPRESA FAMILIAR, SUAS VANTAGENS, DESVANTAGENS E DESAFIOS: O CASO DA EMPRESA SECADOR E COMÉRCIO DE CEREAIS PRECINATO LTDA MARACAJU-MS, apresentada por Denise Wochner, como exigência parcial para obtenção do grau Bacharel em Administração da UEMS Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul – Unidade de Maracaju, foi

Maracaju MS, 10 de novembro de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Airton Pinto de Moura (Orientador)

Prof. Alex Sandro Richter Von Mühlen

Prof. Carlos Ronaldo Mafuci

*“Aprender é a única coisa de que
a mente nunca se cansa, nunca
tem medo e nunca se arrepende”.*

Leonardo da Vinci.

RESUMO

A empresa que tem gestão familiar é de grande importância no cenário empresarial mundial, tendo suas vantagens, as quais podem levá-la ao caminho do sucesso. Porém, a empresa sob esse tipo de administração também apresenta muitas desvantagens e enfrenta muitos desafios que, se não forem enfrentados adequadamente, podem vir a destruir a organização. Sendo assim, existem muitos motivos que preocupam os administradores de uma empresa familiar, dentre esses, problemas familiares particulares que abatem os membros das famílias tem levado muitas empresas ao fracasso, uma das desvantagens desse tipo de organização.

Este estudo tem por objetivo identificar as principais dificuldades encontradas por empresas administradas pela família empresária no que se refere a tomada de decisão. Foi realizada pesquisa bibliográfica sobre o assunto e aplicada entrevista com o proprietário da empresa para maior entendimento da situação da mesma. E que este estudo seja de particular interesse para aqueles que são presentemente empregados ou candidatos à empregos em firmas familiares, bem como aqueles que dirigem essas organizações.

Palavras - chave: Empresa Familiar, Dificuldades, Decisão.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Tema e Problematização	8
1.2 Justificativa	9
1.3 Hipótese	10
1.4 Objetivos	11
1.4.1 Objetivo Geral	11
1.4.2 Objetivos Específicos.....	11
2 REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1 Tipologia	12
2.2 Empresa Rural	13
2.3 Sucessão Familiar.....	15
2.4 O herdeiro na empresa familiar.....	16
2.5 A tomada de decisão na empresa familiar	17
2.6 As vantagens	18
2.7 As desvantagens.....	19
3 MATERIAL E MÉTODOS	22
3.1 Cenário da Pesquisa	23
3.2 Perfil e breve histórico da empresa.....	23
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	25
4.1 O Início.....	25
4.2 A Sociedade.....	25
4.3 Dia a Dia da empresa	26
4.4 A Sucessão.....	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
6 REFERÊNCIAS.....	31
APÊNDICE - Entrevista	35

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problematização

A empresa familiar apresenta grande participação e importância no quadro empresarial mundial. Conforme Lethbridge (1997), que em nível mundial, empresas controladas e administradas por familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos e, dependendo do país, geram de metade a dois terços do PIB. O Brasil apresenta entre seis e oito milhões de empresas, 90% das quais são empresas familiares, Ricca (1998).

Nas estruturas primitivas da família, ao pai cabia a missão de prover o sustento, segurança e ditar as normas da vida. Atualmente pode se encontrar significados diversos para família.

Com a criação das capitâneas hereditárias, o Brasil foi dividido em quinze espaços geopolíticos. Sendo hereditárias, estas capitâneas podiam ser transmitidas por herança sob os mesmos princípios seguidos pela Monarquia, isto é, os filhos diretos herdavam todo o patrimônio (Grzybovski e Tedesco, 2002)

A carta de doação era o documento pelo qual o rei fazia ao donatário a concessão da terra e dos seus direitos sobre ela. O Real determinava os direitos e deveres dos donatários, que recebiam as terras não como "proprietários" e sim como "administradores", bem como os tributos reservados aos donatários (Fausto, 2003)

Assim, as capitâneas hereditárias podem ser consideradas as primeiras empresas familiares brasileiras.

Posteriormente, alguns imigrantes portugueses, italianos, alemães, judeus, árabes, russos, ucranianos e franceses marcam o perfil dos iniciadores do processo de industrialização brasileira, adquirindo empresas nacionais. Assim utilizando-se da tecnologia e do conhecimento do mercado brasileiro, esses imigrantes, pretendendo atuar no mercado, compraram essas empresas, em sua maioria, tornando-as

familiares. Esse é um dos motivos que contribui para o aumento das empresas familiares no Brasil.

Segundo Vidigal (1996), praticamente todas as empresas tiveram sua origem no seio da família, excluindo aquelas criadas pelo governo. O conceito de Garcia(2001) também é bastante abrangente. O autor defende a idéia de que se uma empresa é controlada por uma ou mais famílias, pode ser considerada empresa familiar.

De uma maneira mais simples, Oliveira (1999) caracteriza a empresa familiar como sendo aquela que transfere o poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias.

Conforme já foi dito, a maioria das empresas brasileiras são gerenciadas por famílias. Isso é um traço cultural. Lodi (1987) e Bernhoeft (1989) sustentam que uma das principais dificuldades encontradas pela empresa familiar, tratando-se de sua sobrevivência no longo prazo, é a transferência do poder do fundador para seus possíveis sucessores.

De acordo com Lodi (1987), a sucessão é um processo de transferência do poder que leva um longo tempo de amadurecimento. Levando em consideração que o criador da empresa tem mais apressado e dedicação pela mesma, levando mais tempo para afastar-se da mesma.

1.2 Justificativa

Muito se fala sobre as particularidades da cultura de uma empresa familiar e a forma de gerir nem sempre faz com que a empresa caminhe no sentido de seu crescimento. Com respeito à administração, a empresa familiar requer regras próprias muito diferentes que precisam ser estritamente observadas; caso contrário ela não conseguirá sobreviver e nem prosperar.

A empresa familiar é uma organização peculiar porque envolve, ao mesmo tempo, a família, o negócio e o meio ambiente ou mercado, que nem sempre são compatíveis.

Uma das razões para esse fato são os conflitos vivenciados por essas corporações que podem acontecer, por exemplo, devido à cultura familiar. Para garantir

sobrevivência com eficiência, as empresas familiares precisam ser administradas da maneira mais profissional possível.

Nisto inclui o processo de sucessão, talvez a questão que mais aflige as empresas familiares. Trata-se de um assunto delicado, pois envolve além dos aspectos administrativos, aspectos afetivos e emocionais, relacionados com a estrutura familiar.

As relações emocionais entre os membros da família no ambiente de trabalho também podem impactar o relacionamento profissional dos mesmos. Outro motivo preocupante é a falta de profissionalização nessas organizações, uma vez que a ausência de capacitação profissional dos integrantes pode interferir e prejudicar a condução dos negócios.

Num contexto capitalista, a empresa familiar, a exemplo de outras, tem como objetivo principal o lucro. Entretanto, conforme Lerner (1996), “ela se diferencia das demais em seu modelo e estrutura organizacionais, além de possuir características próprias que constituem verdadeiros desafios, cujas soluções nem sempre ocorrem com facilidade”.

Na maioria das empresas do tipo em comento, principalmente naquelas de menor porte, a administração se dá de forma direta e exclusiva por um ou mais membros da família, os quais são responsáveis por toda e qualquer tomada de decisão.

De acordo com Ricca (2001), A maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência. A maioria delas enfrenta problemas existenciais ou estratégicos, isto é, dificuldades relacionadas à inadequação, tanto na utilização, quanto na escolha dos recursos disponíveis para o alcance das vantagens de mercado.

1.3 Hipótese

Nas empresas familiares todos se dedicam com o objetivo de aumentar o patrimônio da família. Porém quando os interesses são diferentes, isso pode causar intrigas e competição afetando o sucesso da empresa. Mesmo todos os sócios tendo o

mesmo objetivo que é crescer no setor, cada membro tem interesses em particular e é aí que começam os conflitos na tomada de decisão.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar de que forma é a gestão em uma empresa familiar e sugerir idéias que possam auxiliar no desenvolvimento da empresa.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analisar os pontos fortes e fracos da administração familiar.
- Obter informações que auxiliem no diagnóstico da situação da empresa tratando-se da sucessão de gestão.
- Propor sugestões que auxiliem na gestão desse tipo de empresa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Tipologia

Podem-se destacar três tipos básicos de empresa familiar:

A tradicional, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios.

A híbrida, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo maior transparência e participação na administração por profissionais não familiares.

A de influência familiar, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

As empresas familiares podem ainda se apresentar de diferentes formas, podendo ser classificadas como: a do proprietário controlador, a da sociedade entre irmãos, e a da propriedade de primos.

A primeira está no estágio inicial e no comando apenas de um proprietário que possui todo o controle sobre a empresa. De modo que a experiência do fundador da primeira geração é única, sendo que todos os estágios subsequentes são afetados por aquilo que acontece durante os primeiros anos de vida da empresa, até que ela se torne uma empresa familiar.

A segunda são aquelas empresas que passaram do estágio empreendedor para o de expansão, e que transferem o controle acionário de um proprietário controlador para a segunda forma de empresa familiar, a da sociedade entre Irmãos, onde os membros da família estão no estágio de entrada na empresa, épocas em que os filhos estão entre 15 a 25 anos de idade e assumem o controle da empresa, e os pais, estão na meia idade ou acabaram de passar por ela.

A terceira refere-se a um tipo de empresa familiar, a qual já passou por várias gerações e atingiu um estágio de desenvolvimento maduro. Este é um tipo raro e nela a maioria dos acionistas não trabalham na empresa, por isso possuem apenas informações indiretas a respeito de assuntos relativos à organização. Apenas um pequeno número de membros da família tem acesso direto às informações, obtidas por meio do pai, irmão, cônjuge ou filho. Isso acontece, porque manter acionistas informados requer um criterioso gerenciamento das informações, assim, nem todas as empresas conseguem fazer com que essas informações sejam passadas aos acionistas.

A fase de transição da empresa, quando ocorre a sucessão, é o teste supremo de uma empresa familiar, pois ele passa de um empreendimento individual para um familiar, e sua continuidade torna-se de grande importância para toda a família. Isso porque a atual gestão deve preocupar-se em passar a empresa com lucratividade e em boas condições para uma nova geração de líderes que a administrará.

2.2 Empresa Rural

Segundo Marion (2005) “empresas rurais são aquelas que exploram a capacidade produtiva do solo por meio do cultivo da terra, da criação de animais e da transformação de determinados produtos agrícolas”.

Para Crepaldi (2005) “empresa rural é a unidade de produção em que são exercidas atividades que dizem respeito a culturas agrícolas, criação de gado ou culturas florestais, com a finalidade de obtenção de renda”.

A agricultura é de suma importância para o desenvolvimento do País, e ao mesmo tempo, o setor agrícola necessita de mais atenção no que diz respeito ao controle, a gestão e a contabilidade na propriedade rural, seja ela de pequeno, médio ou de grande porte, pois é um fator imprescindível na hora da tomada de decisão, para uma ótima gestão de uma propriedade.

Assim como as empresas comerciais, a empresa rural visa à geração de lucro, onde é o meio de sobrevivência dos produtores e estes têm o retorno sobre o capital investido na propriedade. Segundo a Lei 8.023/90 em seu Art. 2º considera-se atividade rural:

I - a agricultura;

II - a pecuária;

III - a extração e a exploração vegetal e animal;

IV - a exploração da apicultura, avicultura, cunicultura, suinocultura, sericicultura, piscicultura e outras culturas animais;

V - a transformação de produtos agrícolas ou pecuários, sem que sejam alteradas a composição e as características do produto *in natura* e não configure procedimento industrial feita pelo próprio agricultor ou criador, com equipamentos e utensílios usualmente empregados nas atividades rurais, utilizando exclusivamente matéria prima produzida na área rural explorada.

Crepaldi(2005) também ressalta que assim como as demais empresas, as empresas rurais também devem ter preocupações quando se tratam de custos na produção, aumento da lucratividade, planejamento, controle e retorno do capital investido.

Existem fatores de produção que são: terra, capital e trabalho. A terra é o fator mais importante para a agropecuária, pois é nela que se aplicam o capital e o trabalho, desta maneira é imprescindível que o empresário rural conserve a capacidade produtiva de sua terra, evitando seu desgaste pelo mau uso e pela erosão, já o capital representa o conjunto de bens alocados sobre a terra com o objetivo de aumentar a sua produtividade e ainda facilitar e melhorar a qualidade do trabalho humano.

O capital da empresa agrícola pode ser: As benfeitorias, os animais de produção e serviço, as máquinas e implementos agrícolas e os insumos agropecuários. Dentro do capital ainda identifica-se o capital fixo, que são os capitais que durarão vários anos dentro da empresa, e o capital circulante que se refere aos recursos que são consumidos dentro do ano agrícola.

O trabalho pode ser designado como o conjunto de tarefas desempenhadas pelo homem, desde o preparo do solo até administrar a propriedade.

Para isso o proprietário precisa sempre estar em constante atualização para poder desempenhar todas estas tarefas.

O empresário rural precisa preocupar-se com a organização e o manejo de sua propriedade. Crepaldi (2005) ressalta também que “uma empresa rural existe para aumentar a riqueza de seus proprietários”. Portanto percebe-se que a empresa rural tem como principal objetivo o lucro, sendo este o mesmo objetivo da empresa comercial.

2.3 Sucessão Familiar

Um dos maiores problemas enfrentados pelas empresas familiares é exatamente o processo sucessório. A empresa familiar inicia seu histórico em decorrência de um sonho do seu fundador. A empresa cresce, expande e se solidifica. A tendência dos filhos em seguir os passos do progenitor, porém, parece hoje muito mais rara.

Em decorrência disso, quando é chegado o momento de passar o bastão de mando da empresa a um herdeiro sucessor, começam as complicações no negócio familiar. Isso, quando não é antecipado o referido momento de sucessão, por conta de alguma situação inesperada e indesejada, como uma doença impeditiva (parcial ou total, temporária ou permanente) ou, até, o falecimento prematuro do fundador.

Ventura (1993) aponta os processos de sucessão mal (ou não) planejados e malsucedidos como as principais causas da vida curta de empresas familiares. Ele indica, ainda, um estudo realizado nos Estados Unidos, que mostrou que apesar do número de empresas familiares serem muito grande elas tem vida curta, ou seja, uma expectativa média de vida de apenas 24 anos, em contraposição com uma vida média de 45 anos de empresas não familiares.

Considerado um dos maiores consultores mundiais em empresas familiares, Lansberg, apud Bernhoeft (1996), ensina que o sucesso de uma empresa familiar está na capacidade de seus membros separar os três chapéus, que não podem se sobrepor: o chapéu de membro da família (pais, irmãos, cunhados, noras, etc.), o chapéu de acionista e o chapéu de executivo da empresa.

De acordo com Oliveira (2010), no Brasil, existem dados que afirmam que a vida média das empresas não familiares é de 12 anos e a das empresas familiares é de 9

anos; apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e, pior ainda, apenas 5% passam para a terceira.

Não se pode misturar as figuras, os direitos e os deveres de membro da família, acionista e gestor da empresa familiar, sob pena de se permitir a instalação de conflitos de interesses entre os membros da família, prejudicando e colocando em risco o processo sucessório e o sucesso do negócio.

A sucessão representa o poder de continuidade de um nome de família. Ela representa a história de vida e a estruturação patrimonial ao longo das gerações que se sucedem.

Lethbridge(1997), por exemplo, destaca três tipos de empresas familiares:

- a) a empresa familiar tradicional: a companhia é fechada, pouca transparência administrativa e financeira e o domínio completo sobre os negócios exercidos pela família;
- b) a empresa familiar híbrida: a companhia é aberta, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na gestão de profissionais não pertencentes à família;
- c) a empresa com influência familiar: a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão cotidiana, mantém uma influência estratégica mediante participação acionária significativa.

2.4 O herdeiro na empresa familiar

O que podemos perceber é que os filhos preferem acreditar que a responsabilidade de direcionar sua carreira profissional é da família. Ou seja, são os seus pais que devem dizer o que ele deve fazer. Essa idéia se dá que por serem empresários bem sucedidos, seus pais têm condições para decidir o que é melhor. Salamacha(2007).

Existem jovens que se sentem pressionados a não decepcionar os seus pais. Essa insegurança é perigosa e, na maioria dos casos, não é devidamente compreendida pelos pais. De um lado, o pai confia na capacidade do filho e, por conta disso,

concede liberdade para que ele faça o que bem entender na empresa. De outro lado, o filho está desesperado, pois tem noção que não tem preparo suficiente. Acontece que o filho não consegue falar isso a seus pais, por medo de decepcioná-los, assim recomenda-se não projetar nos filhos as qualidades admiradas em um profissional, e aos filhos é necessário ter diálogo. Salamacha(2007).

Várias organizações perceberam que os filhos, atuais sucessores, não tinham a capacidade, ou mesmo uma conexão com o ambiente organizacional, e assim tiveram que abandonar o processo sucessório familiar e partir para uma busca no mercado. Passaram assim a adotar uma sucessão profissional e não familiar. Se o filho ao ser apresentado como referência a sucessão familiar não fazer mudança por parte a sua maturidade, provavelmente ele não conseguirá gerir a empresa, assim se ele não reagir adequadamente, é melhor buscar alguém de fora da família como sucessor. Fockink(1998)

É natural que o filho ao entrar em uma organização, onde os processos estão estruturados e querer mudá-los, sofra repressões. A verdade é que por ser mais jovem, e assim menos preparado, está mais propenso a buscar complementaridade negativa do que o contrário. Fockink(1998)

Portanto para Lodi (1987) “é necessário conhecer como os filhos foram criados, que código de ética desenvolveram, se tiveram treinamento apropriado, assim como qual a equipe que o cerca e possivelmente subirá com ele ao poder”. Enfim qual o melhor momento para entrar na organização.

2.5 A tomada de decisão na empresa familiar

A primeira preocupação, no processo decisório, é conceituá-lo e caracterizá-lo no contexto organizacional, na preocupação de levar sua empresa a alcançar os objetivos almejados, as decisões tomadas passam a ter relevante peso na vida do administrador, podendo trazer conseqüências diretas e imediatas para a empresa.

O conflito de interesses pode existir entre os administradores da empresa, que buscam resultados que justifiquem suas posições, bem como enalteçam seu

trabalho e valorizem-nos como profissionais, buscando o retorno dos seus investimentos.

O poder para tomar decisões com rapidez vai de encontro ao gerenciamento de conflitos. Nem sempre o critério da competência tem sido justificada para esclarecer promoções e acesso a cargos de chefia e direção. E esse é mais um desafio para empresas familiares, saber separar os interesses pessoais dos profissionais.

2.6 As vantagens

Poucas organizações conseguem garantir tanta unidade, lealdade e dedicação dos gestores de topo quanto as empresas familiares. São duas forças fundamentais em que elas terão que se apoiar e que apresentam as seguintes vantagens:

- **Interesses comuns:** Os laços afetivos entre as pessoas, a harmonia dos gostos e das formas de atuar geram interesses comuns entre os membros da família que trabalham na empresa. Há uma maior auto-exigência e auto sacrifício em prol de um objetivo comum.
- **Confiança mútua e autoridade definida e reconhecida:** Nas empresas familiares, existe uma autoridade reconhecida e um clima de elevada confiança que evita as lutas pelo poder e as intenções menos claras, quer entre colegas de trabalho, quer entre chefes e subordinados.
- **Facilidade na transmissão da informação:** A comunicação é intensa e fluida, sem barreiras desnecessárias, desde que haja unidade e confiança entre as pessoas.
- **Flexibilidade de processos:** A maior simplicidade da estrutura da organização facilita a atribuição das responsabilidades, a delegação de funções, a autonomia e, conseqüentemente, flexibiliza os sistemas de informação e de controlo. As empresas familiares são, em regra, menos burocráticas. As decisões são tomadas mais rapidamente, havendo maior coordenação e menos conflitos de poder.
- **Projeto a longo prazo:** A dedicação e empenho dos membros da família que gerem a empresa é, normalmente, maior do que nas empresas com outro tipo

de gestão. Os planos são feitos a longo prazo, no melhor interesse da família atual e dos respectivos sucessores que garantirão a continuidade do negócio. Há, em regra, maior estabilidade ao nível do núcleo de detentores do capital e da própria gestão.

- **Permanência da cultura e dos valores:** As organizações de tipo familiar são, em regra, muito marcadas pela cultura e pelos valores definidos pelo seu fundador. Para o bem e para o mal, a sua personalidade e hábitos de trabalho funcionam como um exemplo a seguir pelos restantes colaboradores. Estes sabem perfeitamente o que se espera deles e que tipo de regras e comportamentos deverão respeitar.

2.7 As desvantagens

São muitas as causas que explicam a elevada mortalidade das empresas familiares, muitas delas comuns às empresas não familiares, tais como as crises económicas e as mudanças no meio envolvente e no perfil dos clientes. Porém, há riscos específicos para a gestão das empresas familiares. Eis os mais comuns:

- **Confusão entre a propriedade da empresa e a capacidade para a gerir:** Muitas vezes, a família não dispõe de alguém com experiência para liderar pessoas e projetos. Só sabe que é dona da empresa, mas não tem um membro da família com competências suficientes para levar o negócio por diante. O recrutamento de quadros de topo (e, por vezes, até para os cargos intermédios ou operacionais) é, em regra, feito com base em contactos pessoais ou mesmo relações de parentesco.
- **Isolamento face à envolvente do negócio:** Fechada em si, uma empresa familiar tende a deixar “tudo em família”, ignorando quaisquer mudanças no meio envolvente, nos produtos e nos clientes. Não está atenta ao que se passa no exterior, não atualiza os produtos e serviços, nem satisfaz os clientes da melhor forma. Em regra, a delegação de decisões para os níveis mais baixos da hierarquia é quase inexistente.
- **Não seguir as regras do mercado quanto à gestão:** Uma empresa familiar tem que ser ainda mais flexível na capacidade de adaptação às novas

exigências do mercado. Isso nem sempre acontece porque o dono da empresa tende a centralizar as decisões e a ser pouco propenso a mudanças radicais, em particular, as relativas ao rompimento com a cultura e os hábitos de trabalho enraizados.

- **Confusão entre os laços de afeto e os laços contratuais:** Os membros da família têm que mostrar coragem, clareza de visão suficientes para não confundirem os laços familiares com os profissionais. Muitos gestores de empresas familiares não resistem à tentação de seguir um estilo de gestão excessivamente paternalista em relação aos seus empregados.
- **Problemas com a sucessão:** A saída é uma das decisões mais difíceis para o diretor de uma empresa familiar, por isso, é normalmente adiada, por vezes até ser tarde demais. A falta de “sangue novo” pode comprometer fatalmente a capacidade de inovação da empresa. Por outro lado, mesmo que o processo de sucessão tenha sido bem conduzido, a história demonstra que muitas empresas familiares de sucesso acabam por não resistir à saída do seu fundador, nomeadamente quando este era particularmente carismático.
- **Falta de clareza nos processos:** Como o controle e fiscalização da atividade da gestão de topo é menos rigoroso, as empresas familiares são mais propensas a eventuais irregularidades, caso do desvio (voluntário ou não) de capital da empresa para fins pessoais. O envolvimento de pessoas que não são da família na gestão e tomada de decisões de uma empresa familiar é a melhor segurança contra as eventuais alegações de desonestidades nos negócios.
- **Problemas a nível familiar:** Os gestores de topo das empresas familiares sentem uma grande dificuldade em separar a vida profissional da pessoal. Trabalham, em regra, mais horas e vivem mais intensamente os problemas da empresa, sacrificando muitas vezes a sua vida familiar. Por outro lado, quando existem conflitos no seio dos negócios estes muitas vezes acabam por se alargar ao campo das relações pessoais.

Outro problema comum é a falta de regras neste tipo de empresa. Conforme Rica(1998). A empresa familiar tem seus interesses direcionados para a qualidade do produto e normalmente comete exageros quando investe em melhorias nas

instalações e equipamentos, ou quando participa e promove de atividades cívicas – com o objetivo inconsciente de “construir um império”. Seguindo esse pensamento, podemos perceber erros de relacionamento com colaboradores, trata-se de uma idéia errada de que gastos com colaboradores são gastos desnecessários, tornando-as muitas vezes irregulares nas leis trabalhistas.

3 MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa se desenvolveu em três fases, sendo a primeira bibliográfica:

Pesquisa Bibliográfica. Conforme Vergara (2000) relata que “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Temas que abordam a gestão familiar e agrícola, onde foi feito o levantamento do conteúdo já publicado, com o objetivo de obter informações sobre o assunto para melhor entendimento do mesmo.

A segunda parte caracterizou por pesquisa descritiva:

Pesquisa-Levantamento. Segundo Gil (1999), as pesquisas de levantamento: Se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações da empresa acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise das informações, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados. Foi realizado levantamento de dados sobre a empresa.

E a terceira concretiza-se por Estudo de Caso:

“É a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes” Yin(2001).

Foi elaborada e aplicada uma entrevista contendo 24 questões abertas ao proprietário da empresa para compreensão de como se dá a gestão da mesma, essa entrevista foi dividida em quatro tópicos:

O início: Onde pode-se compreender como se deu a origem da empresa e as primeiras decisões a cerca da mesma.

A sociedade: Nesta etapa da entrevista fica exposta a opinião do proprietário referente ao “poder” de decisão dos sócios.

Dia a dia na empresa: Aqui faz-se perguntas pertinentes quanto a tomada de decisões no que se refere ao cotidiano da empresa.

Sucessão: Abordando o tema da sucessão podemos esclarecer o ponto de vista do proprietário referente ao futuro da empresa.

3.1 Cenário da Pesquisa

A presente pesquisa foi realizada no Secador e Comércio de Cereais Precinato Ltda, administrada pelo proprietário e seus dois filhos, trata-se de uma empresa de secagem e armazenamento de grãos que comporta a produção de suas sete propriedades rurais.

Secador trata-se de uma benfeitoria agrícola destinada a secagem e armazenamento de produtos agrícolas, geralmente depositados no seu interior sem estarem ensacados.

Os silos destinados ao armazenamento de grãos são conhecidos como silos graneleiros, e tem por objetivo, manter os grãos secos de modo a evitar a sua deterioração até que sejam comercializados.

A empresa esta localizada na BR 167, Maracaju à Jardim, Km 02 à esquerda, no município de Maracaju, no estado de Mato Grosso do Sul. Localizado na região sul do estado, Maracaju tem a economia baseada na agropecuária, passou de 12ª para 6ª maior economia do Estado e teve seu PIB um crescimento recorde, superior a 516%, local ideal para investimentos no setor agrícola.

3.2 Perfil e breve histórico da empresa

Trata-se de uma empresa de Secagem e Armazenagem de cereais, denominada Secador Precinato Ltda. O nome Precinato vem do sobrenome de seus proprietários descendentes de italianos. Iniciou suas atividades no ano de 1.998 com a mudança de Borrazópolis – PR para Maracaju – MS, o Pai mudou-se primeiro para Maracaju com a visão de terras promissoras, arrendou uma pequena fazenda para iniciar suas atividades, meses depois o filho mais velho com sua família e em seguida o filho mais novo, também acompanhado com sua esposa. Em poucos anos comprou esta propriedade e logo em seguida outras, aumentando rapidamente seu patrimônio.

Em dezessete anos desenvolveu-se na agricultura local multiplicando a quantidade em terras tornando-se uma das famílias com grandes investimentos na cidade. Percebendo a necessidade de ter seu próprio armazém, o Pai comprou a propriedade com ótima localização e espaço para armazenagem, pois assim poderia negociar suas safras com melhores preços e mais segurança.

Sua administração sempre foi realizada entre o Pai e seus dois filhos, porém o Pai continua atuando na tomada de decisão da mesma.

O Secador armazena a produção de grãos das sete fazendas de sua propriedade até que sejam comercializadas. Essas negociações são exclusivamente realizadas pelo Pai, que decide quase todas as vezes sem consultar os filhos, anunciando apenas a decisão.

Trata-se de uma propriedade com 20 ha, contendo um complexo armazenador de grãos, um barracão de maquinários, duas casas para funcionários, um refeitório, uma balança e um escritório. Conta com 4 colaboradores no secador, sendo uma administradora financeira, um operador de secador, um mecânico e um motorista e mais 12 colaboradores nas fazendas, sendo trabalhadores rurais.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

4.1 O Início

A atividade agrícola assim como qualquer outra atividade, necessita de mecanismos gerenciais, que lhe dêem suporte no controle de suas atividades, acompanhando o seu desempenho para se manter competitiva e com sustentabilidade. As dificuldades que o produtor rural tem frente as suas decisões são muitas, e torna-se muito mais difícil tomar decisões corretas, se o mesmo não tiver um controle dos seus custos, despesas, receitas, entre outros dados relevantes. Partindo desta conjuntura, este trabalho tem como tema a análise e diagnóstico de uma pequena propriedade rural, visando um melhor planejamento das suas atividades, aumentando assim a sua rentabilidade. A partir de um melhor controle e planejamento das atividades agrícolas, é possível apurar com maior clareza a situação da propriedade, identificando possíveis gargalos na produção, obtendo maiores informações, auxiliando assim o proprietário a escolher a melhor decisão.

Gonçalves (2000) acredita que, além da experiência, algo inspirador que se baseia na tomada de decisões é a questão da intuição. “A intuição pode ser inspirada pela experiência, ou pode ser entendida como um sentimento, que muitas vezes até mesmo contraria o que possa parecer o bom senso”.

Seguindo o raciocínio, Fockink (1998) “o empreendedor sabe o quê, quando, como e aonde quer chegar, assim como o melhor caminho, o mais rápido. Muitas vezes sem a clareza consciente, mas para ele basta a intuição”.

No começo da entrevista podemos entender como se deu o início das atividades da empresa e objetivos para a criação da mesma.

4.2 A Sociedade

Longenecker (2007) diz que “de todos os relacionamentos que existem numa empresa familiar, o relacionamento entre pais e filhos é reconhecido por gerações como o mais desafiador.”

Segundo Salamacha (2007), “seja o fundador ou aquele familiar que já herdou a presidência da empresa, apresenta relação íntima com a organização, parecida com aquela que se estabelece entre criador e criatura.”

Ao criar a empresa o fundador poderá tornar-se um agente econômico. Para que isso aconteça, é necessário vencer, o que exige uma grande vontade de competir e vencer, que estão em detrimento com realizações como o poder político, o prestígio social, confortos exclusivos, a realização de sonhos. A vitória é compartilhada com os familiares, pois a gestão da empresa familiar é exercida pela própria família. Gonçalves (2000).

Para Fockink (1998) “O verdadeiro empresário é um líder, e por isso nunca deixa de ser um empreendedor.

Chegar a um consenso sobre assuntos para os quais a opinião dos familiares é de vital importância para a empresa. Neste sentido, é possível desenvolver um amplo conjunto de atividades para sustentar esse conselho, e que vão além da realização de meros encontros entre os membros da família Bueno, Fernández E Sánchez (2007).

Para Oliveira (1999) “o importante é que esses conflitos não virem atritos pessoais, o ideal é ter uma pessoa que não detenha de laços familiares envolvidos para que agir de maneira a reduzir as áreas de conflito”.

Neste ponto da entrevista percebe-se o ponto de vista do proprietário no que se refere a sociedade entre ele e seus filhos e como é a participação da família neste processo.

4.3 Dia a Dia da empresa

Devido ao choque de gerações, o conflito decorrente da divergência dos pensamentos entre pais e filhos é comum, indispensável e até benéfico. Sendo assim, um filho que pensa diferente do pai se torna um questionador de suas

atitudes. O que acaba se tornando um problema são como essas opiniões são colocadas, causando confusão. Muitas vezes ao emitir uma opinião, devido principalmente à intimidade existente, pode complicar o processo sucessório. Mascarenhas (2003).

Na empresa, a relação pai-filho é fundamental para a sua sobrevivência. As relações entre pais e filhos já são complexas, hoje em dia, no contexto normal. Os filhos de hoje são bem mais informados, possuem uma maior gama de relações com os outros adultos e, via de regra, são mais maduros. Os pais de hoje provêm de uma educação rígida, e nem sempre se adaptam tão bem a um novo mundo em rápida mutação... Kanitz (2008).

Neste sentido, “se reduzir o conflito de gerações já é difícil, imagine introduzir mais uma variável nessa relação: a de subordinado-patrão, ou seja, um pai patrão.” Kanitz (2008).

As decisões de uma empresa são tomadas de acordo com um quadro de referências determinado por sua cultura. A condução da equipe e as ações realizadas na busca de resultados são condicionadas por essa cultura. É fato amplamente conhecido que as prioridades dos valores variam de uma empresa para outra, dando origem à cultura empresarial ou organizacional. Uma cultura bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões, proporcionando, em média, melhores condições para alcançar as metas aprovadas. Lacombe (2005).

Nesta etapa da entrevista podemos perceber como se dá o processo de decisões na empresa, como lidam com conflitos pessoais e profissionais.

4. 4 A Sucessão

Segundo Carlzon apud Ehlers, suceder é substituir com técnica e sabedoria o que já vem sendo feito, sabendo beneficiar-se da história e trajeto percorridos.

No Brasil, existem dados que afirmam que a vida média das empresas não familiares é de 12 anos e a das empresas familiares é de 9 anos; apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e, pior ainda, apenas 5% passam para a terceira. Oliveira (2010).

A sucessão coloca o fundador de uma empresa familiar diante de uma série complicada de opções, as quais encerram as próprias vantagens e inconvenientes, oportunidades e riscos. Além disso, a importância e a incidência dessas alternativas variam de uma entidade para outra, de acordo com as circunstâncias tão díspares de cada uma: as necessidades da família, o número de sucessores disponíveis, a condição financeira e a dimensão da própria empresa familiar. Embora, do ponto de vista racional, esse processo de transição devesse ser um simples processo evolutivo e planejado, é particularmente estranho que, apesar desta lógica anterior, a alternativa de “não fazer nada” seja, entre todas as opções possíveis, uma das mais freqüentemente escolhidas por esses fundadores. Paradoxalmente, essa opção também é a mais custosa e destrutiva. Bueno, Fernández E Sánchez (2007).

Na empresa familiar, a diferenciação entre os filhos é uma realidade recorrente que origina dois grupos: os que se identificam com os sonhos dos pais e pretendem lhes dar continuidade e aqueles que se contrapõem ao *establishment* e buscam alçar vôos próprios. (Werner e Kignel, 2007).

O êxito de um programa sucessório depende da maneira como o pai, que também é o presidente da empresa, preparou sua família para o poder e a riqueza. Quando esta próxima à sucessão, o presidente que se retira deve estar alerta para os seus próprios problemas existenciais, os quais podem retardar a decisão de afastamento (Lodi 1993).

Para Casillas (2007) “Quanto mais cedo o dono começar a planejar, maiores serão as probabilidades de sucesso”.

Deve-se lembrar que o processo sucessório tem seu tempo certo. Oliveira (1999) afirma que “nunca é cedo para se iniciar o processo de sucessão ou profissionalização, mas às vezes pode ser tarde demais”. Deve se levar em consideração que o estilo do fundador por mais que seja aclamado pelos familiares e empregados, não é eterno.

Finalizando a entrevista com o proprietário, fica clara sua preferência entre os filhos, porém não abordam o processo de sucessão como solução atual.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo proposto nesta pesquisa foi atingido pela identificação das principais dificuldades encontradas pelas empresas administradas pela família empresária no que se refere a tomada de decisões e continuidade dos seus negócios. Entretanto, sem pretensão de encontrar todas as respostas para o assunto abordado, ficam recomendações voltadas a continuidade deste tipo de investigação, especialmente nas lacunas deixadas por este trabalho.

As empresas familiares ocupam lugar de destaque na economia brasileira e também no contexto mundial. Porém, existe pouca literatura sobre o tema. Ao realizar uma pesquisa exploratória por meio de levantamento bibliográfico, foi possível identificar as principais dificuldades na gestão empresarial deste tipo de organização referem-se à manutenção e ampliação do empreendimento familiar. Esse tema envolve discutir problemas como a realização da transferência de poder de uma geração para outra, os obstáculos para o desenvolvimento do processo de profissionalização e também os conflitos entre os familiares na empresa.

A continuidade da empresa familiar mostra-se ameaçada quase sempre por um sucessor despreparado para assumir a gestão da empresa e pela inexistência de um plano de sucessão.

Assim, a solução do processo sucessório passa, necessariamente, pela estruturação de um bom Plano de Sucessão, que permita a continuidade dos negócios, com sucesso. Para se alcançar tal objetivo, é necessário detectar quem está disposto a ser o sucessor, qual sua competência em gestão empresarial e até que ponto está preparado para assumir o comando da empresa. Desta análise sairá, então, um plano de preparação do potencial sucessor.

Naquelas empresas mais antigas, seus sucessores, observou-se a dificuldade que estes possuem em definir um herdeiro sucessor, ao mesmo tempo em que enfrentam o conflito interno (pessoal) da aposentadoria, dificultando a passagem de mando. O dilema da indicação do sucessor parece ser um dos pontos mais críticos da empresa familiar.

O planejamento da sucessão praticamente não existe, segundo o depoimento do entrevistado. Isto acontece por duas razões principais: primeiro, enquanto a empresa está crescendo, expandindo e sedimentando sua posição, o fundador não possui tempo para se deter a pensar num eventual Plano de Sucessão, até porque não considera necessário fazê-lo, pensando estar ainda muito longe esse momento. Segundo, quando a empresa está firme e solidamente sedimentada no mercado e os prováveis herdeiros sucessores já estão numa idade que permita sua preparação para assumir o negócio, o fundador passa a se preocupar com a expansão da empresa. Novamente, deixa de ter tempo para pensar na estruturação de um Plano de Sucessão. Sugiro as seguintes recomendações que podemos considerar pertinentes:

Aos sucedidos cabe avaliar as necessidades do sucessor, ainda não supridas no caminho percorrido à condução dos negócios, e planejar formas de prepará-lo tecnicamente para gerenciar a empresa da família, mesmo na ausência do sucedido.

É preciso desenvolver a consciência de que ambos o sucessor e o sucedido não estarão eternamente juntos, fazendo o herdeiro testar suas habilidades sob a orientação do sucedido, o que lhe permitirá errar e consertar, sem prejuízos à empresa.

A transição da gestão dos negócios entre dirigentes da família, nesse tipo de empresa, não requer ruptura das práticas gerenciais atuais, mas adequação ao funcionamento da empresa, o que dependerá basicamente do nível de profissionalização do herdeiro-sucessor.

As empresas familiares terão que formular estratégias para a transição das diferentes gerações, de forma a concorrer com igualdade de condições no mercado. O que diferencia a formulação de estratégias em empresas familiares das não familiares é a necessidade de considerar que o herdeiro precisa de habilidades para gerenciar aspectos de relacionamento e de discernimento entre o que é da família e o que é da empresa. Tais estratégias deverão ocorrer no período em que ele está sendo preparado para assumir os negócios da família, que se inicia com a escolha do candidato e vai até o momento da consolidação da transição, com o afastamento do sucedido.

6 REFERÊNCIAS

ALBA, Rosalino Luís. **Crédito Rural Para A Agricultura Familiar: O Perfil Dos Associados/As Da Cresol Fco. Beltrão-Pr.** Disponível em: <http://www.cresol.com.br/site/upload/downloads/56.pdf>. Acesso em: 12 de Mai. De 2015.

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

BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigas).** São Paulo: SENAC,1996.

BUENO, José Carlos Casilas, FERNÁNDEZ, Carmen Diaz, SÁNCHEZ, Adolfo Vásquez. **Gestão Da Empresa Familiar.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CASILLAS, José Carlos; SÁNCHEZ, Adolfo Vásquez; FERNÁNDEZ, Carmen Diaz. **Gestão Da Empresa Familiar: Conceitos, Casos E Soluções.** Tradução de Vértice Translate. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CREPALDI, Silvio Aparecido, (2005) - **Contabilidade Rural: Uma abordagem decisorial**, 3 ed. São Paulo: Atlas.

FAUSTO, B. **O Brasil Colonial.** São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2003.

FOCKINK, Harry G. **Liderança, o poder e a perversão nas empresas familiares.** Porto Alegre: Editora Sulina. 1998.

FREITAS, Ernani Cesar de. BARTH, Mauricio. **DE PAI PARA FILHO: A Complexidade E Os Desafios Da Gestão Das Empresas Familiares.** Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/2734/273424930011.pdf>. Acesso em: 22 de Set. de 2014.

GARCIA, Volnei Pereira: **Desenvolvimento Das Empresas Familiares.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERHARDT, Alison Fernando. **Análise E Reestruturação De Uma Pequena Propriedade Rural Familiar.** Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1170/TCC%20ALISON%20GERHARDT.pdf?sequence=1>. Acesso em: 11 de Abr. 2015.

GIL, A. C. **Métodos E Técnicas De Pesquisa Social.** 5^o. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. **Patrimônio, Família e Empresa.** 1^a ed. São Paulo: Editora Negócio. 2000.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa Familiar: Tendências E Racionalidades Em Conflito.** 3.ed., Passo Fundo: Ediupf, 2002.

KANITZ, Stephen. **A relação entre pai e filho nas empresas familiares** In: MELO, Marcelo; MENEZES, Paulo Lucena de. **Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar.** São Paulo: Saraiva, 2008.

KIGNEL, LUIZ; WERNER, RENÉ A. **...E Deus Criou A Empresa Familiar: Uma Visão Contemporânea.** São Paulo: Integrare Editora, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios E Tendências.** São Paulo: Saraiva 2005.

LERNER, Walter. **Organização Participativa.** São Paulo, 2 ed. Atlas, 1996.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências Da Empresa Familiar No Mundo.** Revista BNDES, n.7, Brasília, 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista//rev707.pdf>. Acesso em 03 de Mai. de 2014.

LISONDO, Valéria Cecília Dorado. **A Continuidade das Empresas Familiares: Governança, Sucessão e Desafios.** Disponível em: <http://www.institutolisondo.com.br/Docs/Empresas%20Familiares%20-%20Governan%C3%A7a%20Sucess%C3%A3o%20e%20Desafios.pdf>. Acesso em: 13 de Ago. de 2014.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar.** 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1978.

LONGENECKER, Justin G. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MARION, José Carlos. **Análise Das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MASCARENHAS, Mônica de F. **O processo de sucessão em empresas familiares**. PDF. Revista Fae Business nº 5. 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RIBEIRO, Leonardo de Oliveira. **Sucessão Familiar: O Momento Certo**. Disponível em: <http://www.repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/978/2/20400576.pdf>. Acesso em: 10 de Abr. de 2015.

RICCA, Domingos. **Da Empresa Familiar à Empresa Profissional**. São Paulo: Editora CLA Cultural, 1998.

RICCA, Domingos. **Quem São As Empresas Familiares?** Revista Empresa Familiar. V. 1, n. 1, 2001.

ROSÁRIO, Itamiris Andrade. **Desafios Da Gestão Familiar: um olhar teórico sobre as influências dos valores familiares no processo decisório das MPEs**. Disponível em: http://www.cidademarketing.com.br/2009/sysfotos/tesesmono/tesem_2492e373afe74edcfa001f21eb521f867c.pdf. Acesso em: 06 de Mai. De 2014.

SALAMACHA, Luciano. **Filho na sucessão familiar**. Disponível em: <http://www.salamacha.com.br> . Acesso em: 10 de Jun. de 2014.

TRAJANO, Emanuela Moreira. **Sucessão Familiar: Vantagens E Desvantagens Nas Microempresas Na Cidade De Itambé-PE.** Disponível em: <http://unipe.br/blog/administracao/wp-content/uploads/2008/12/sucessao-familiar.pdf>.

Acesso em: 03 de Jun. de 2015.

VENTURA, Luciano Carvalho. **A Empresa E A Sucessão. In: Patrimônio E Sucessão: Como Garantir Os Herdeiros E Os Negócios.** São Paulo: Maltese, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos E Relatórios De Pesquisa Em Administração.** 3^o. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIDIGAL, Antônio Carlos. **Viva a Empresa Familiar.** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

YIN, Roberto K. **Estudo De Caso: Planejamento E Métodos.** 2^o. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE - Entrevista

O INÍCIO DA EMPRESA

1. Quais eram os seus objetivos quando decidiu abrir a empresa?

O objetivo era suprir as necessidades de armazenagem da produção da lavoura, pois com meu próprio armazém diminuiriam as custas e descontos em armazenagem em cooperativas ou armazéns particulares.

2. Conseguiu atingir estes objetivos?

Consegui. Pois consigo planejar com mais calma a hora de vender o produto estocado.

3. Quais foram os maiores obstáculos?

Encontrar um armazém que eu conseguisse pagar na época e que fosse próximo das minhas propriedades.

4. Quais as melhores decisões já tomadas?

Quando abri o armazém eu recebia também produtos de outros agricultores, o que não gerava tantos lucros, porém muita dor de cabeça. Então decidi não receber mais grãos de terceiros e usar todo o complexo apenas para minha produção.

5. E quais as piores decisões já tomadas?

Não ter feito uma boa reforma no começo, deixei para ir arrumando o que ia estragando com o tempo, o que me fez perder tempo e dinheiro.

SOBRE A SOCIEDADE

6. Reuniões para decidir em grupo trazem melhores resultados?

Sim. Quando decidimos juntos algo, fica mais fácil pois assim todos participam e não tem discussões futuras sobre a decisão se foi correta ou não.

7. E quanto a participação dos seus filhos na empresa, há diferenciação na confiança?

Não. Mas sei as limitações de cada um. Um é melhor em compras, tem mais paciência em pesquisar preços e produtos. Já o outro se dedica mais na lavoura e nos negócios.

8. Por que as esposas não participam nas tomadas de decisão?

Por que elas misturam os problemas de casa com o trabalho. E causam mais intrigas dentro da empresa.

DIA A DIA DA EMPRESA

9. Qual a maior dificuldade que observa na administração dos seus filhos na empresa?

As diferentes formas de administrar, cada um tem um jeito, e os dois discordam em muitos aspectos. O mais novo tem uma visão mais clara do futuro, não faz gastos desnecessários e é mais humilde. O mais velho é o oposto, muito impulsivo e se importa muito com status, gerando gastos desnecessários.

10. O fato de ter criado e ainda participar da maioria das decisões da empresa influencia na forma com que seus filhos a administram?

Eles deixam que eu decida, pois sabem que eu melhor do que ninguém sei do que a empresa necessita. Por isso deixam para eu decidir e não tomam iniciativa. Por um lado é bom, pois assim continuo participando ativamente na empresa, mas por outro lado quando eu não puder mais participar eles não vão estar preparados para gerir sozinhos.

11. Conflitos pessoais interferem nas atitudes dentro da empresa?

Sim. Até que se resolva o problema particular o serviço na empresa fica a desejar. A boa convivência e comunicação ficam abaladas.

12. Existiu algum conflito pessoal que tenha prejudicado a administração da empresa?

Sim. Mas nada demais. Apenas interesses diferentes.

13. Como foi resolvido este conflito?

Com o tempo as coisas se ajeitaram.

14. Sugestões na administração são dadas abertamente ou causam desconforto caso abordados?

Todos tem o direito de dar idéias para ajudar. O problema é quando não aplico a opinião deles e sigo minha intuição. Eles ficam bem incomodados. Mas normalmente eu decido e anuncio a decisão e eles sempre concordam pois sabem que é o melhor.

15. É possível separar o pessoal do profissional trabalhando em família?

Não. Temos que manter os objetivos e trabalhar juntos para aumentar o patrimônio. Todos temos problemas em casa, e sendo uma família esses problemas vão para a empresa também, mas nos unimos para tentar resolvê-los da melhor maneira possível.

16. Ter membros da família na empresa com o mesmo poder de decisão, porém com qualificações diferentes prejudicam o sucesso da mesma?

Sim. Mas não tem como dar mais ou menos “poder” a um dos filhos, mesmo um sendo mais capacitado do que o outro, os dois tem que decidir de maneira igualitária para não haver desavenças futuras.

17. Mas essa forma de agir não prejudica a empresa?

Já aconteceram situações em que o mais velho tomou frente em projetos e administrou de forma errada, não acompanhava o andamento do projeto e as custas extras, porém não interferimos para ele poder perceber no que estava errando e assim aprender com seus erros. Caso fosse necessário eu teria interferido. Mas não foi.

A SUCESSÃO

18. Se fosse para escolher a sucessão da administração a quem deixaria?

Ao filho mais novo, pois tem mais interesse nos negócios e é mais dedicado ao trabalho. Ele se parece mais comigo, consegue tomar decisões rápidas, lidar com colaboradores e negociações como vendas e compras de insumos. O outro não se doa tanto a empresa.

19. Como imagina que a empresa será após passar o poder de decisão á outra pessoa?

Espero que continue crescendo. Mas não sei se será assim, pois meus filhos tem objetivos diferentes e acredito que assim que eu passar a sucessão a empresa irá se dividir e cada um trabalha a sua maneira.

20. Acredita que seria melhor se a administração da empresa fosse por uma pessoa que não fosse membro da família?

Não. Pois minha família sabe o quando trabalhei para conseguir chegar onde cheguei e uma pessoa de fora não saberia dar valor. Por mais que ninguém irá se dedicar como me dediquei, confio mais nos meus filhos para dar continuidade ao meu trabalho.

21. Sobre a sucessão. Este assunto já foi abordado em algum momento?

Não. Somente em brincadeiras quando digo que “ quando eu morrer vocês vão acabar com tudo isso em uma semana”. Mas não penso nisso ainda.

22. Qual a possibilidade de afastar um dos filhos da administração da empresa?

Nenhuma. Não vejo isso como opção, se eu deixar apenas um administrar ia ser uma humilhação para o outro. Não quero menosprezar nenhum deles.

23. Já se pensou em fazer partilha da empresa?

Já, mas não vejo isso como solução no momento, pois acredito que um iria ter sucesso em sua administração e o outro não. O que causaria transtornos futuros, já que somos uma família e um não deixaria o outro desamparado.

24. Quanto ao futuro, o que acha que deveria mudar na empresa?

A dedicação dos colaboradores. Sinto que eles não são tão dedicados quanto deveriam.