

Área Temática: Estratégia e Organizações

**Título: A Relevância do Processo Sucessório para o Ciclo de Vida da Pequena Empresa Familiar: o caso da CODEPE**

**AUTORAS**

**DAIANA PAULA PIMENTA**

Faculdade Politécnica de Uberlândia e Universidade Federal de Uberlândia  
daianapaula@terra.com.br

**JACQUELAINE FLORINDO BORGES**

Faculdade Politécnica de Uberlândia e Universidade Federal de Uberlândia  
jacq@triang.com.br

**RESUMO**

A sucessão é um processo crítico relacionado à continuidade das empresas familiares. Este artigo analisa como o processo sucessório se constitui em momento fundamental do ciclo de vida de um pequeno empreendimento familiar. O objetivo é analisar este processo em uma pequena empresa e suas implicações para o futuro do empreendimento à luz do modelo de transição de Gersick et al. (1997), também chamado Modelo dos Três Círculos. Para a pesquisa, utilizou-se a proposição de plano de natureza qualitativa, a partir do método do estudo de caso, de modo a construir o Modelo dos Três Círculos para a empresa pesquisada. As empresas familiares, neste caso a pequena empresa familiar, têm grande relevância econômica e social, assim, a continuidade ou perpetuidade dessas organizações é de grande interesse teórico e prático. Este trabalho contribui com os estudos sobre as pequenas empresas familiares ao mostrar que o sucesso ou fracasso desse tipo de organização está diretamente relacionado à sua capacidade de superar os desafios impostos pelos diferentes ciclos de vida e por sua capacidade de lidar com a transição de um estágio de desenvolvimento para outro.

Palavras-chave: Processo sucessório, Pequena empresa familiar, Ciclo de vida da organização.

**ABSTRACT**

The succession is a critical process related to the continuing of the family enterprises. This article analyzes how the succession process is constituted in a fundamental moment from cycle of life of a small family enterprise. The aim is to analyze this process in a small enterprise and the result to its future under the transition model of Gersick *et al* (1997), which is called the three circles model. For the research it was opted the doing of a proposal of a quality nature plan from the method a study of case, in way to construct the model of three circles for the researched enterprise. The family enterprises, in this case, a small family enterprise, have a greater economic and social relevance, so the continuing or perpetuating of such organization is of greater theoretical and practice interest. This paper contributes with the studies about family enterprises when it shows that the success or failure of this type of organization directly is related to the capacity to surpass the challenges imposed for the growth and the transitions of a stage of development for another one.

Key Words: Succession process, Small Family enterprise, Cycle of life of the organization.

## **1 – INTRODUÇÃO**

Nos últimos anos, as empresas nacionais têm enfrentado mudanças tecnológicas, mudanças relacionadas à globalização e mudanças culturais, sobretudo, consumidores mais exigentes. Esses múltiplos fatores tornam o ambiente de negócios mais competitivo e levam à reorganização das empresas. No caso da empresa familiar, soma-se a esses, um outro aspecto de fundamental relevância: o processo sucessório. A sucessão é um momento crítico enfrentado pelas empresas familiares ao avançarem pelos diversos estágios do seu ciclo de vida. O sucesso ou o fracasso desse tipo de organização, nesta etapa de desenvolvimento, depende da capacidade de enfrentar os desafios apresentados pela “passagem do bastão” e de efetuar uma transição saudável.

Este artigo tem como objetivo analisar o processo sucessório de uma pequena empresa familiar e suas implicações para o ciclo de vida dessa organização, à luz do modelo de transição de Gersick et al. (1997). O modelo em questão é conhecido por “modelo dos três círculos”, e descreve a empresa familiar como um sistema constituído por três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão/empresa, propriedade e família. A empresa pesquisada é a Comércio de Derivados de Petróleo – CODEPE, situada em Uberlândia, Minas Gerais.

A relevância econômica e social da pequena empresa indica a pertinência desta pesquisa. Este trabalho aponta a necessidade de se ampliar o conhecimento acerca de modelos de transição que possam permitir entender os efeitos desse processo no ciclo de vida da pequena organização familiar e contribuir para a elaboração de estratégias preventivas, que minimizem as dificuldades nesse momento tão complicado que é a sucessão.

## **2 – OS PEQUENOS EMPREEDIMENTOS FAMILIARES E O ATUAL CONTEXTO DE NEGÓCIOS**

A corporação surgiu em 1870, segundo Drucker (2003); um século depois, passou por grandes e significativas transformações em seu modo de atuação. A visão que priorizava os aspectos internos da organização começava a ser substituída por uma nova tendência, reforçada pela emergência de novos investidores, pelas mudanças tecnológicas, pela globalização econômica e pelas mudanças culturais. Essas transformações, que vieram se intensificando desde 1970, deram origem a novos modelos de gestão, bem como exigiram mudanças nas competências e habilidades dos gestores para se adaptarem ao novo ambiente.

Essas mudanças fizeram emergir um contexto de negócios mais competitivo que exigem da empresa a capacidade de desenvolver novos recursos e competências, de construir capacidades dinâmicas e de desenvolver redes de aprendizado (HAMEL; PRAHALAD, 1995). As grandes, médias e pequenas empresas são afetadas, ainda que de modo diferente, por essas transformações das últimas décadas.

As organizações não evoluem numa seqüência lógica ou de modo linear e os diferentes modelos de gestão surgem como resposta das organizações para as transformações, prioridades ou problemas empresariais relevantes de sua época (MINTZBERG et al., 2006). Dessa forma, essas transformações inserem as organizações em um novo contexto organizacional que, embora não apresente uma completa ruptura com o modelo anterior, torna necessária a revisão dos conceitos e modelos a serem utilizados pela administração neste começo dos anos 2000.

Conforme Amaru (2000), nos últimos anos, tem sido adotada uma visão sistêmica da organização que tem a complexidade como sua base. Ainda, segundo o autor, as organizações modernas oferecem problemas de natureza intrinsecamente complexa, causados

pela interação de diferentes fatores, antes inexistentes, como as grandes concentrações urbanas, esgotamento de recursos naturais, novos meios de comunicação e transportes, a multiculturalidade e a diversidade, a Internet, etc. Para esse autor, o administrador do passado podia tomar decisões sem se preocupar muito com esses e outros fatores que, no ambiente atual, são cruciais para a perpetuidade de qualquer empresa.

Em menor ou maior grau, as mudanças acima mencionadas afetam todas as organizações. A complexidade refere-se ao aumento do número de variáveis que os administradores devem considerar em suas decisões, e também ao aumento de possibilidades de conexões e interdependências entre essas variáveis, exigindo novas habilidades para uma gestão bem sucedida. As empresas familiares, além de serem afetadas por todas essas transformações, ainda lidam com a transição de gerações proprietárias o que adiciona complexidade à gestão destas empresas, conforme indicam alguns estudos realizados sobre esse tema (GERSICK ET AL., 2003; GUEIROS; OLIVEIRA, 2000; SILVA; FISCHER; DAVEL, 1999).

A problemática da empresa familiar e a transição das gerações proprietárias pressupõem a compreensão do contexto organizacional bem como da caracterização da empresa familiar, das habilidades e novas competências exigidas de seus gestores e dos problemas e desafios a serem enfrentados por estes, conforme a organização avança pelos diversos estágios de seu ciclo de vida.

As empresas familiares representam 80% do universo empresarial e quase metade do PIB mundial, segundo Davis (2003). Embora detenham uma porcentagem tão representativa, o ciclo de vida dessas empresas não é longo. Segundo Lansberg et al. apud Oliveira (1999, p.21), as pesquisas indicam que “70% das empresas familiares encerram suas atividades com a morte de seu fundador. E que, dos 30% que sobrevivem à segunda geração, só uma minoria perdura até a terceira geração”.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2003), pesquisa de 2001, as médias e pequenas empresas (MPEs), ou seja, aquelas com receita bruta anual menor ou igual a R\$ 1.500.000,00, aumentaram gradativamente a sua participação no setor de comércio e serviços; a representatividade de 95,5% em 1985 passou para 97,6% em 2001. Em relação à geração de empregos, essas empresas, em 1985, empregavam 49,3% da mão-de-obra do setor; em 2001, empregavam 60,8%, que corresponde a 7.290.700 pessoas. As características das MPEs, segundo a pesquisa do IBGE (2003), são:

- a) baixa intensidade de capital;
- b) altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- c) forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra nos negócios;
- d) poder decisório centralizado;
- e) estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- f) registros contábeis pouco adequados;
- g) contratação direta de mão-de-obra;
- h) utilização de mão-de-obra não qualificada ou semi-qualificada;
- i) baixo investimento em inovação tecnológica;
- j) maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e
- k) relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

A elevada demografia das micro e pequenas empresas do setor comercial e de serviços é uma característica importante para este trabalho, pois está relacionada às taxas de

natalidade e mortalidade que têm implicações para o ciclo de vida destas organizações. Para a análise desse aspecto, o IBGE (2003) considerou como micro-empresas aquelas que tinham até 5 pessoas ocupadas; pequenas empresas com 6 a 19 pessoas ocupadas; médias e grandes empresas aquelas com 20 ou mais pessoas ocupadas, e alertou para o fato de que não se tem pesquisas e acompanhamento sistemático para tal característica. Conforme a Tabela 1, as micro-empresas comerciais e de serviços apresentam a maior taxa de natalidade e mortalidade.

**Tabela 1 - Receita das empresas de comércio e serviços, segundo o porte da empresa - 1985/2001**

Taxas (%)	Empresas					
	Comerciais			De serviços		
	0 a 5 pessoas	6 a 19 pessoas	20 e mais pessoas	0 a 5 pessoas	6 a 19 pessoas	20 e mais pessoas
<b>1998</b>						
Taxa de natalidade	20,4	8,4	6,5	26,7	10,6	7,3
Taxa de mortalidade	18,1	6,8	5,8	20,1	8,4	10,7
<b>1999</b>						
Taxa de natalidade	24,0	10,2	6,0	29,4	12,3	8,5
Taxa de mortalidade	16,6	6,5	7,3	19,3	8,4	7,2
<b>2000</b>						
Taxa de natalidade	22,7	11,3	6,6	27,1	12,7	9,0
Taxa de mortalidade	15,8	7,1	6,2	19,0	9,7	6,8

Fonte: IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001. Estudos e Pesquisas, Informação Econômica, n.1, Rio de Janeiro: IBGE, 2003. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>> Acesso em: 20 de Mai. 2006.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2004) realizou uma pesquisa, no início de 2004, sobre os fatores condicionantes da taxa de mortalidade de pequenos empreendimentos constituídos e registrados nas Juntas Comerciais dos Estados em 2000, 2001 e 2002. Os dados revelam que até 49,4% encerram as atividades com até 02 anos de existência; 56,4% com até 03 anos e 59,5% não sobrevivem até 04 anos. Do total das empresas extintas, 96% eram responsáveis pela geração de 3,2 postos de trabalhos, em média. Em números absolutos, a perda de ocupação com a mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil, de 2000, 2001 e 2002, foram respectivamente, 882.880, 885.996, 703.696, que somados totalizam 2,4 milhões de empregos.

Essa pesquisa do Sebrae (2004) identificou os fatores condicionantes do sucesso e as causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas pesquisadas, conforme Quadro 1. O critério escolhido para a classificação do porte de empresas foi o número de empregados: micro-empresa, aquela com até 19 empregados na indústria e até 09 no comércio e no setor de serviços; as pequenas empresas são as que possuem, na indústria, de 20 a 99 empregados e, no comércio e serviços, de 10 a 49 empregados.

**Quadro 1 - Fatores condicionantes do sucesso e do fechamento das micro e pequenas empresas brasileiras**

Fatores condicionantes do sucesso das micro e pequenas empresas brasileiras	Fatores condicionantes do fechamento das micro e pequenas empresas brasileiras
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades gerenciais: bom conhecimento do mercado em que atua e estratégia de vendas</li> <li>• Capacidade empreendedora: refere-se à capacidade e disposição do empresário para comandar o empreendimento, ou seja, criatividade, liderança, perseverança e aproveitamento das oportunidades.</li> <li>• Logística operacional: refere-se às bases para criação, desenvolvimento e sustentação da atividade empresarial, ou seja, escolha de um bom administrador, uso de capital próprio, reinvestimento dos lucros na empresa e acesso a novas tecnologias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falhas gerenciais: falta de capital de giro, problemas financeiros, ponto e localização inadequada e falta de conhecimentos gerenciais.</li> <li>• Causas econômicas e conjunturais: falta de clientes, maus pagadores e recessão econômica no país.</li> <li>• Logística operacional: instalações inadequadas e falta de mão-de-obra qualificada</li> <li>• Políticas Públicas e arcabouço legal: falta de crédito bancário, problemas com a fiscalização, carga tributária elevada e outras razões.</li> </ul>

QUADRO 1 – Fatores condicionantes do sucesso e do fechamento das micro e pequenas empresas brasileiras  
 Fonte: elaborado pelas autoras a partir de SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Fatores condicionantes e taxas de mortalidade de empresas no Brasil. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEEE00489AB1/\\$File/NT0008E4CA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEEE00489AB1/$File/NT0008E4CA.pdf)>. Acesso em: 19 Out. 2004.

Dados acerca do processo sucessório da pequena empresa familiar, mesmo as estimativas mais conservadoras, colocam a proporção desse tipo de empresas entre 65% e 80% do total das empresas existentes em todo o mundo. Segundo Gersick et al. (1997), cerca de 40% das 500 maiores empresas listadas pela revista *Fortune* são de propriedade de famílias ou por elas controladas. O tema, empresa familiar, vem sendo estudado e pesquisado por teóricos e pesquisadores devido ao fato de que a maioria das empresas se enquadram em uma das seguintes situações: ser uma empresa familiar, ser uma empresa familiar em processo de profissionalização ou ter sido uma empresa familiar (OLIVEIRA *apud* ANNOR JR, 2001).

Para Gersick *et al* (1997), o processo sucessório, tenha ele origem na morte do fundador ou na transferência de poder do sucedido ao seu sucessor, é um importante momento que ameaça a continuidade das empresas familiares. Momento singular na existência desse tipo de empresa, o processo sucessório é caracterizado pela transferência de poder na empresa entre uma geração da família e outra. Este artigo trata dessa problemática em uma pequena empresa familiar brasileira.

Quanto à empresa familiar brasileira, Oliveira (1999, p. 20) aponta as seguintes características:

- a) forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares;
- b) laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;

- c) valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- d) exigência de dedicação;
- e) postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos;
- f) dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional;
- g) jogos de poder que em muitas vezes, mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Essas características, das pequenas empresas familiares brasileiras, associadas ao fato de que no Brasil, ao final da década de 80, de cada dez empresas, nove eram familiares, e o seu controle estava com uma ou mais famílias (OLIVEIRA, 1999) tornam imprescindível o conhecimento acerca do processo sucessório na empresa familiar brasileira.

### 3 – O CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS FAMILIARES

A mudança surge como inevitável e necessária à sobrevivência da empresa, sendo inerente ao funcionamento da mesma. O Modelo de ciclo de vida é útil para entender a história e a evolução de uma empresa e os processos pelos quais vem passando ao longo do tempo. Os vários modelos existentes diferem pelo número de etapas de evolução e pela natureza das variáveis descritivas utilizadas. Os estudos sobre os ciclos de vida organizacional, geralmente, têm como objetivo analisar a transição das organizações, focalizando, principalmente, as mudanças ocorridas na estrutura organizacional.

Gersick *et al.* (1997) consideram duas perspectivas sobre “por que” e “como” as organizações mudam com o tempo. A primeira perspectiva enfatiza os efeitos das forças externas, sociais e econômicas sobre as organizações. Considera-se que as organizações reagem ao seu ambiente e a ele se ajustam. Conforme Gersick *et al.*, “a trilha do desenvolvimento interno de cada empresa parece idiossincrática, sem uma seqüência ou intervalo de tempo generalizável, ou eventos e tarefas comuns ao longo do tempo”. Já a segunda “vê as organizações mudando em uma seqüência previsível de estágios, motivados em parte por condições no ambiente externo, mas principalmente, por complexos fatores maturativos internos à organização”. (GERSICK *et al.*, 1997, p. 108)

Segundo Adizes (1993), as organizações nascem, crescem, envelhecem e morrem, e, ao longo do tempo, esse sistema vai sofrendo mudanças e revelando padrões previsíveis de comportamento. Esse autor, em seu modelo, utiliza alguns conceitos do desenvolvimento humano para identificar o ciclo de vida das empresas. Para ele, o controle e a flexibilidade são determinantes na visualização dos estágios. As etapas que compreendem o modelo são denominadas estágio de crescimento e abrangem namoro, infância, toca-toca (empresa em expansão), adolescência e plenitude.

Para este trabalho, considera-se adequado o modelo de ciclos de vida das empresas familiares de Gersick *et al.* (1997). Este modelo compreende três dimensões que constituem o modelo dos três círculos: a dimensão de desenvolvimento da empresa/gestão, a dimensão de desenvolvimento da propriedade e a dimensão de desenvolvimento da família. A seguir, discute-se, brevemente, cada uma dessas dimensões.

Para analisar a dimensão de desenvolvimento da empresa, os autores utilizaram dois indicadores de desenvolvimento organizacional: o primeiro, o crescimento, ou seja, uma medida pela qual os proprietários-gerentes avaliam o progresso da empresa no passado e planejam seu futuro para o curto e o longo prazo. O segundo indicador é a complexidade, ou seja, uma medida de desenvolvimento da estrutura organizacional da empresa. De acordo com

Gersick *et al.* (1997), “esses indicadores contribuem para a compreensão das mudanças nas empresas familiares. Portanto, os três estágios de desenvolvimento dessa dimensão – Início, Expansão/Formalização e Maturidade – utilizam critérios de ambos os indicadores”.

Conforme Gersick *et al.* (1997), o primeiro estágio de desenvolvimento de uma empresa familiar é chamado de empresa no início. Nessa fase existem duas características principais: a primeira, o fato de seus proprietários estarem no centro de tudo o que acontece, investindo uma grande parcela de seu tempo, energia e recursos financeiros. A segunda característica é que, na maioria das vezes, as empresas familiares nesse estágio inicial estão focalizadas em um único produto.

Nessa fase, existem também desafios, dois deles considerados principais: a sobrevivência e a análise racional *versus* o sonho, ou seja, é preciso que o proprietário analise as dimensões da situação que envolve a empresa e não se deixe levar somente pelo entusiasmo.

A fase de empresa em expansão/formalização é caracterizada pelo fato de que a estrutura da empresa está se tornando cada vez mais funcional, com a delegação de decisões para pessoas responsáveis por diferentes áreas e ou atividades, e pelo fato de os produtos ou linhas de produtos se tornarem múltiplos. Para Gersick *et al.* (1997), nesse estágio, evidencia-se a importância do crescimento e da complexidade como medida de desenvolvimento. Algumas empresas podem crescer muito, entretanto, podem mudar pouco suas estruturas. Outras podem ficar do mesmo tamanho, ou crescer lentamente, mas passar por reestruturações importantes de longo prazo. Aquelas buscam expandir seus mercados; estas buscam consolidar seus nichos de mercado e tornar rotineiras suas operações.

Nesse estágio, segundo os autores, existem quatro desafios: o primeiro, a evolução do papel do proprietário-gerente e profissionalização da empresa. O que normalmente acontece é que a empresa evolui de uma estrutura centralizada no fundador para uma estrutura mais formal, e o proprietário sente dificuldade de começar a delegar autoridade a profissionais não pertencentes à família. O segundo desafio é o planejamento estratégico, que deve ser revisto nesse estágio, para que a empresa não deixe passar novas oportunidades. O terceiro desafio é rever os sistemas e as políticas organizacionais, e o quarto e último é fazer uma correta administração de caixa.

Na análise do estágio de desenvolvimento, empresa madura, Gersick *et al.* entendem que (1997, p. 127), “a maturidade em relação ao mercado torna-se evidente quando as margens, antes saudáveis, começam a definir, os concorrentes se multiplicam, o principal produto não é mais distinguível de outros no mercado ou quando as vendas se estabilizam ou declinam”. Conforme os autores, esse período de maturidade pode acontecer depois de dez ou quinze anos. Algumas empresas conseguem perceber que o período de maturidade está chegando e protegem uma participação de mercado para permanecerem nesse estágio, enquanto outras precisam se renovar ou aceitar o declínio.

Esse estágio é caracterizado pelo fato de a estrutura organizacional favorecer a estabilidade, devido à base de clientes ser estável ou estar com crescimento modesto, pela estrutura divisional ser dirigida pela alta gerência e pelas rotinas organizacionais serem bem estabelecidas. Os desafios desse estágio são:

- a) novo foco estratégico: diferente de anos atrás, a expectativa de vida das inovações são curtas, por isso as empresas não podem contar com as inovações que acontecerão quando acontecer o processo sucessório, ou algo assim. Os líderes precisam guiar e inovar constantemente suas empresas por meio de seus ciclos, estágio inicial, formalização /expansão e maturidade;

- b) comprometimento da gestão e propriedade: a empresa precisa definir as políticas para gerentes não-membros da família, ou seja, definir as oportunidades e restrições destes dentro da empresa;
- c) reinvestimento: esse desafio é mais complexo no momento da passagem de bastão. Como, por exemplo, em alguns casos, o proprietário, no momento de sua saída, não quer deixar a empresa endividada porque levou muitos anos para deixá-la em boa situação financeira, pois começar tudo de novo a essa altura seria difícil. Em outros casos, o proprietário teme não ter o dinheiro necessário para sua aposentadoria se a empresa estiver fazendo outros reinvestimentos, sendo assim, esse é um momento passível de grandes complicações.

Em relação à dimensão de desenvolvimento da propriedade, Gersick *et al.* (1997, p. 19) consideram que “as questões centrais desta dimensão estão bem captadas em três estágios: empresa com Proprietário Controlador, Sociedade entre Irmãos e Consórcio de Primos”. Conforme os autores, embora a estrutura específica de propriedade em qualquer empresa reflita sua história e a composição da família, é muito comum que as empresas se encaixem em um desses três estágios.

As empresas familiares normalmente começam com um único Proprietário, e as que conseguem continuar no mercado, com o tempo, passam para sociedade entre irmão e, posteriormente, para Consórcio de Primos. Gersick *et al.* consideram “a progressão da propriedade de uma forma para outra como desenvolvimentista, porque ela segue uma seqüência previsível e é, ao menos em parte, motivada pelo envelhecimento e pela expansão da família proprietária”. É importante ressaltar que essa não é uma seqüência rígida, as empresas familiares não necessariamente seguem os mesmos cursos.

Gersick *et al.* (1997), para descreverem a dimensão de desenvolvimento da família, adaptaram e integraram os conceitos de desenvolvimento normal do adulto e de ciclos de vida familiares. Conforme Gersick *et al.* (1997, p. 60), na teoria de vida normal do adulto, “a vida normal não é estática após a adolescência. Ao contrário, ela é composta por eras e períodos, assim como a infância é dividida em períodos de desenvolvimento”. E a teoria de ciclos de vida familiar tem diferentes definições de estágios, como idades de pais e filhos, eventos chaves e tarefas críticas de desenvolvimento.

O estágio de desenvolvimento desse subsistema possui quatro sub-estágios sequenciais: a jovem família empresária, entrada na empresa, a família que trabalha em conjunto e a família da passagem de bastão (processo sucessório).

Finalmente, Gersick *et al.* (1997) resumem os conceitos centrais de seu modelo dos três círculos em duas lições de experiência, aprendidas em sua trajetória com as empresas familiares. A primeira lição é: trate a Empresa como Empresa, a Família como Família e a Propriedade com Respeito. A segunda lição é: tenha sempre em mente a natureza constante e inevitável das mudanças ligadas ao desenvolvimento.

#### **4 – METODOLOGIA**

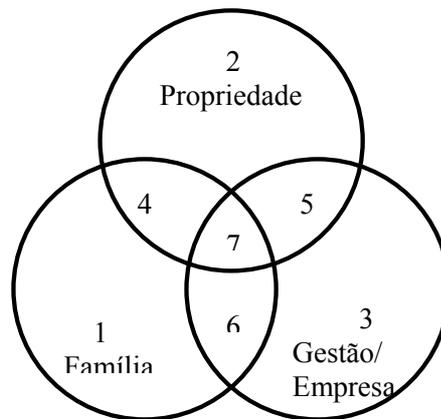
Este estudo propõe a utilização do Modelo dos Três Círculos a uma empresa familiar brasileira de pequeno porte da cidade de Uberlândia. A caracterização da empresa pesquisada como empresa de pequeno porte está conforme definição do SEBRAE (2004): no comércio são as empresas com 10 a 49 pessoas ocupadas.

Davis e Taguri, na década de 80, apresentam em Harvard um modelo chamado de Dois sistemas. O principal argumento do trabalho era que as empresas familiares necessitavam de uma distinção crítica entre os subsistemas de propriedade e de gerenciamento

inseridos no círculo da empresa, ou seja, que era necessário entender o papel de cada pessoa dentro da empresa, pois algumas são proprietárias, mas não se envolvem nas operações da empresa, e outras são gerentes, mas não controlam ações.

Com base nesse modelo, Gersick et al. (1997) criaram o Modelo de Três Círculos, o qual fortalece o argumento de que muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares, como, por exemplo, a dinâmica de complexas empresas, controlada por primos, tem mais a ver com a distinção entre proprietários e gerentes do que entre família e gestão como um todo.

Figura 1 – O Modelo dos Três Círculos



Fonte: Gersick et al: 1997, p. 6

O modelo dos três círculos focaliza três subsistemas independentes, mas, ao mesmo tempo, superpostos, existentes na empresa familiar. O primeiro subsistema é a empresa; o segundo, a propriedade, e o terceiro, a família. De acordo com esse modelo, qualquer pessoa da família pode ser inserida em um dos sete setores formados pelos círculos, conforme a Figura 1.

Para Annor Jr (200, p. 171), a relação entre os subsistemas pode ser verificada da seguinte forma: (1) familiares sem participação nos outros subsistemas; (2) sócios-proprietários não-gestores e não-familiares; (3) gestores não-proprietários e não-familiares; (4) familiares proprietários sem participação na gestão; (5) proprietários gestores não-familiares; (6) gestores familiares não-proprietários e (7) familiares gestores e proprietários.

Este trabalho é um estudo de caso que discute a utilização desse modelo, a partir do qual será possível conhecer os ciclos de vida da empresa familiar e apoiá-la quando chegar o momento da sucessão. Devido ao complexo relacionamento existente entre os subsistemas propriedade, família e gestão, a abordagem teórica considerada adequada é a sistêmica.

Devido ao pouco conhecimento sistemático e à complexidade do processo sucessório da pequena empresa familiar, optou-se por realizar uma proposição de plano de natureza qualitativa a partir do método de estudo de caso. Para a coleta de dados junto à empresa, foram realizadas entrevistas não estruturadas, aplicadas aos dirigentes e funcionários da empresa. Foram utilizadas também as técnicas de observação não participante e análise de documentos. Em relação à análise dos dados, foi construído o Modelo dos Três Círculos para a empresa, em pesquisa conduzida de agosto a novembro de 2004.

## 5 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

A empresa objeto desse estudo caracteriza-se como empresa familiar, adequando-se à definição de empresa familiar e ao modelo conceitual dos três círculos adotado nesse trabalho. Trata-se de um empreendimento de pequeno porte, com atividade no mercado de combustíveis, localizada na cidade de Uberlândia.

A CODEPE - Comércio de Derivados de Petróleo foi fundada em 1990, e hoje, encontra-se a caminho de seu primeiro processo sucessório. A seguir, será feita uma breve descrição do histórico da empresa e de seus fundadores, a partir da perspectiva de ciclo de vida e evolução, segundo o Modelo dos Três Círculos (GERSICK, 1997), descrevendo os estágios pelos quais a empresa passou e passa. Em relação à empresa, serão descritos os estágios de empresa no início e empresa em expansão/formalização. Em relação à propriedade, será descrito o estágio proprietário controlador. E em relação à família, serão descritos os estágios de jovem família empresária, família entrando na empresa e família que trabalha unida. Posteriormente, a empresa será analisada em função do seu processo sucessório, neste caso, de proprietário controlador para sociedade entre irmãos.

O proprietário nasceu em 1952, na cidade de Patrocínio, no Estado de Minas Gerais. De família humilde, começou a trabalhar aos sete anos de idade. A partir desse momento, trabalhou como engraxate, lavador de carros, auxiliar do pai em um caminhão de “puxar” leite, e como motorista de caminhão. Quando completou a maioridade, decidiu mudar-se para Belo Horizonte – MG e tentou vestibular na UFMG. Como a tentativa foi frustrada, decidiu mudar-se para Brasília – DF, lugar no qual prestou concurso para o Banco Central e passou, tornando-se funcionário público aos 24 anos. Nessa mesma época, conheceu sua futura esposa, filha de fazendeiros humildes, que, apesar da vida de dificuldades, conseguiu estudar e foi a primeira mulher a trabalhar no Banco do Brasil, na cidade de Patrocínio. Um ano depois de se conhecerem, os dois decidiram se casar, a esposa abandonou seu serviço no Banco do Brasil, em Patrocínio, para morar em Brasília com o marido.

Alguns anos depois, o casal decidiu sair de Brasília. Por motivos particulares, não quiseram voltar para Patrocínio, e decidiram mudar-se para Uberlândia e iniciar um novo negócio, um posto de gasolina, que, na época, era um negócio com boa rentabilidade, estável e auto-sustentável, pois era regulamentado pelo governo, segundo argumentos do casal. Em 1990, após uma análise de mercado, a empresa CODEPE deu início às suas atividades com uma linha de produtos múltipla. A empresa começou com a bandeira da ESSO, tendo nesta época ganhado um concurso nacional como posto modelo. A estrutura organizacional da empresa era informal, não havia planejamento estratégico e os proprietários controladores estavam no centro de todas as decisões tomadas na empresa.

Dez anos depois, no ano 2000, a empresa mudou a concessão para Petrobrás, com a qual permanece até o momento desta pesquisa. Nessa época, foi aberta a loja de conveniência e panificadora Karaíba, que, embora esteja dentro da área do posto de propriedade do casal, por motivos não relevantes para esse trabalho, é registrada como outra empresa e seu controle acionário legal, mas não efetivo, é do filho mais velho e da filha do meio. A estrutura organizacional da empresa, nesses 14 anos, continua informal, com a empresa centralizada nos fundadores.

Em relação à propriedade, a empresa encontra-se no estágio de proprietário controlador. O controle do posto, desde seu início até hoje, está consolidado nas mãos do casal, não existindo outros proprietários. O controle acionário é de 50% para cada um. O capital para a fundação da empresa é originado da venda de um apartamento do casal juntamente com outras economias. Conforme o casal, a estrutura proprietária para a próxima geração será um consórcio entre irmãos.

Em relação à família, a empresa começa como jovem família empresária, com a faixa etária da geração mais velha entre 30 e 40 e a faixa etária da geração mais nova entre 6 e 12 anos, sendo assim, somente o casal trabalhava na empresa. Posteriormente, o filho mais velho, antes de completar o segundo grau, começou a trabalhar na empresa como frentista, embora o pai acreditasse que fosse melhor para o filho começar a trabalhar em outra empresa para depois trabalhar na empresa da família. Entretanto, por vontade da mãe, o filho continuou na empresa, foi adquirindo a confiança dos pais, passou a gostar do trabalho e decidiu estudar administração para, futuramente, administrar o negócio da família. Somente ele, dentre três filhos do casal, trabalha na empresa. As irmãs não questionam o fato de o irmão trabalhar na empresa, a filha do meio, estuda Turismo e a filha caçula, estuda Medicina.

A faixa etária da geração mais velha, hoje, está entre 45 e 55 anos e a faixa etária da geração mais nova está entre 20 e 30 anos. Os três irmãos são solteiros. O casal acredita que os caminhos seguidos até agora foram bons e que, apesar de problemas ocorridos no mercado, a empresa está crescendo e se auto-sustentando.

A empresa pesquisada está “próxima” do momento do seu primeiro processo sucessório. No entanto, a partir dos dados coletados, pode-se perceber a existência de três fontes de conflitos na empresa, relacionadas a esse momento. As fontes de conflitos são três. A primeira está relacionada à ausência de um plano sucessório: na empresa não há um planejamento sucessório, embora as pessoas pesquisadas acreditassem que o primogênito, seria o futuro sucessor e que suas irmãs, por terem seguido profissões não relacionadas ao ramo de atividade da empresa, não teriam interesse em entrar na empresa como gestoras.

A segunda fonte de conflito vincula-se ao momento da passagem de bastão: o filho e futuro sucessor, embora esteja trabalhando na empresa já há algum tempo, e seja formado em Administração de Empresas, não alcançou autonomia suficiente para tomar decisões sem consultar os pais. A mãe é incentivadora do filho e acredita que ele será um bom sucessor, enquanto o pai não acredita que o filho esteja preparado para assumir as responsabilidades que irá adquirir como sucessor. A terceira fonte de conflito está relacionada com as incertezas quanto ao modelo de gestão que será adotado: o pai tem uma personalidade comunicativa e expansiva, enquanto o filho apresenta um perfil mais introspectivo, voltado para processos e controles.

O casal proprietário alega que, embora a empresa não tenha sido fundada a partir de um sonho, e sim de uma análise consciente, ela se tornou um bem querido que eles querem deixar para os filhos e netos. Assim, a partir dos fundamentos do modelo dos três círculos, poderá ocorrer uma “passagem de bastão”, ou seja, a empresa sairá do estágio de proprietário controlador e passará a ser uma sociedade entre irmãos.

O filho será o primeiro entre iguais, pois, embora ele e as irmãs detenham partes iguais na propriedade, e o lucro seja dividido entre os três e os pais, enquanto vivos, ele é quem irá trabalhar na empresa e receber o pró-labore. Com base no modelo dos três círculos, acredita-se que a estrutura da empresa, após a passagem de bastão, poderá ser a seguinte:

- a) 1- membros da família sem participação nos outros subsistemas: ninguém;
- b) 2- sócios- proprietários não gestores e não membros da família: ninguém;
- c) 3- gestores não proprietários e não membros da família: ninguém;
- d) 4- membros da família proprietários e não gestores: Pai, Mãe e Filhas;
- d) 5- proprietários gestores não membros da família: ninguém;
- e) 6- gestores membros da família e não proprietários: ninguém;
- f) 7- membros da família gestores e proprietários: Filho.

Pode-se observar que, nesse caso, a sucessão será do tipo familiar, podendo ser classificada como progressiva, pois estará saindo da fase de empresa pessoal do fundador e assumindo a fase de empresa pessoal crescendo e evoluindo – sociedade entre irmãos (OLIVEIRA, 1999). Conforme Annor Jr (2001), em cada subsistema pode-se observar que as pessoas envolvidas possuem interesses específicos, que podem convergir ou divergir ao longo de suas existências, sendo que, quando são convergentes, têm-se as situações de estabilidade e cooperação, porém, quando divergentes e contraditórios entre si, transformam-se em fonte de conflitos na empresa familiar, considerada como sistema maior.

No caso da empresa pesquisada, a princípio, as irmãs concordam em fazer parte somente da propriedade. Se, no futuro, isso mudar, poderá haver conflitos na relação entre os irmãos e, dessa forma, a empresa poderá vir a ser afetada.

## 5 – CONCLUSÕES

A proposta deste trabalho foi a de ampliar e enriquecer a discussão sobre o impacto do processo sucessório no ciclo de vida das empresas familiares por meio de um estudo de caso, buscando entender como o Modelo dos Três Círculos poderia ser aplicado ao processo sucessório de uma pequena empresa uberlandense. Esse modelo é abrangente e abarca as três principais dimensões do ciclo de vida destas empresas: propriedade, família e gestão/empresa. Entretanto, é apenas um modelo que se torna limitado diante da complexidade da realidade de uma empresa, mesmo tratando-se de uma pequena empresa.

A empresa pesquisada é uma empresa em expansão, o que dificultou a exploração do modelo. Pode-se perceber que não existe um plano definido, embora a empresa esteja próxima do momento de seu primeiro processo sucessório e que existem conflitos relacionados ao momento da “passagem de bastão” e na relação entre pai e filho. O pai, devido a sua personalidade expansiva e comunicativa, tem como prioridade o bom atendimento, a aparência da loja e a boa qualidade dos produtos, enquanto o filho apresenta perfil mais introspectivo voltado para a formalização de processos e criação de controles. Para este trabalho, as propostas de pai e filho não são antitéticas, mas, sim, complementares. Seria importante que ambos percebessem isso para que, juntos, visualizassem melhor a realidade da empresa e, dessa forma, unissem forças e compartilhassem conhecimento, habilidades e competências.

Dada a complexidade da proposta, acredita-se que os aspectos levantados acima precisam ser considerados com certo cuidado. A complexidade do tema, envolvendo aspectos organizacionais, culturais, econômicos, políticos e tecnológicos e o pouco tempo em que o trabalho foi conduzido, constituem-se limitações desta pesquisa. Uma outra limitação é quanto ao método, trata-se de um estudo de caso, o que não permite que as conclusões sejam generalizadas.

O presente trabalho tratou da pequena empresa familiar buscando refletir sobre os desafios colocados pelo processo sucessório para o ciclo de vida destas empresas, chamando atenção para a grande relevância econômica e social desse tipo de organização. As causas para a elevada demografia destas empresas é um fator que exige estudos sistemáticos, o que ainda não ocorre. Com o estudo de uma pequena empresa brasileira, foi possível mostrar que o sucesso ou fracasso desse tipo de organização está diretamente relacionado à sua capacidade de superar os desafios impostos pelos diferentes ciclos de vida e por sua capacidade de lidar com a transição de um estágio de desenvolvimento para outro.

## BIBLIOGRAFIA

ADIZES, Ichak. Os ciclos de vida das organizações. São Paulo: Pioneira, 1993.

AMARU, Antônio C. Maximiano **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ANNOR JR, Silva. **Sucessão, poder e sustentabilidade**: um estudo de caso em uma empresa familiar. In: PIMENTA, Solange M.; CORRÊA, Maria L. (Orgs.). **Gestão, trabalho e cidadania**: novas articulações. Belo Horizonte: Autêntica / CEPEAD / FACE / UFMG, 2001.

DAVIS, John. **Empresas Familiares**: o desafio da continuidade. **Revista HSM Management**, n. 41, p. 96-103, nov./dez. 2003.

DRUCKER, Peter. A Corporação Sobreviverá? **Revista Exame**: Abril, edição 792, ano 37, n. 10, p. 100-106, Maio. 2003.

GERSICK, Kelin E., *et al.* De Geração para Geração: ciclos de vida das empresa familiares. 4. ed. Rio de Janeiro: Negócio, 1997.

GUEIROS, Mônica Maria B.; OLIVEIRA Lúcia Maria B. **Sucessão Familiar**: pratica em empresa de transporte – uma visão dos dirigentes. In. **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 25, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, ANPAD, 2000.

HAMEL, Gary; PRAHALAD C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o cotrole do seu setor e criar os mercados de amanhã. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001. Estudos e Pesquisas, Informação Econômica, n.1, Rio de Janeiro: IBGE, 2003. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>> Acesso em: 20 de Mai. 2006.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, James B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Fatores condicionantes e taxas de mortalidade de empresas no Brasil. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/\\$File/NT0008E4CA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/$File/NT0008E4CA.pdf)>. Acesso em: 19 Out. 2004.

SILVA, Jader Cristino de S.; FISCHER, Tânia, DAVEL, Eduardo. Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da Organização Odebrecht. In. **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 22, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, ANPAD, 1999.