

Empresário ou empreendedor: tal pai, tal filho? Um estudo em uma empresa familiar

SIMONE LETICIA RAIMUNDINI (Fafiman)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

RAIMUNDINI, Simone Leticia. Empresário ou empreendedor: tal pai, tal filho? Um estudo em uma empresa familiar In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 167-176

Resumo

Esse trabalho teve como objetivo identificar, em uma empresa familiar, se o fundador e o sucessor tem as características de empresário ou de empreendedor. A empresa familiar é predominante entre as organizações empresariais brasileira e mundiais, caracterizada pelo estreito vínculo entre a família e a empresa. A relação entre pai e filhos e fundador e sucessor é constantemente associado a uma única pessoa, o fundador. A personalidade do fundador e do sucessor de ser empresário ou empreendedor pode estar ou não associada na relação que há na empresa familiar e na sucessão. A partir de um estudo formal qualitativo, a técnica utilizada para a coleta de dados foi a entrevista espontânea, seguida pela análise de conteúdo, para realizar a interpretação e análise dos dados, identificou a personalidade de empreendedor ou de empresário do fundador e do sucessor na empresa estudada. Conclui que (1) os fundadores tinham personalidades diferentes, um empreendedor, o qual retirou-se da sociedade, e o outro a personalidade de empresário; (2) o sucessor é um empreendedor, filho do fundador empresário; (3) a personalidade de empreendedor ou de empresário do fundador não é transmitida para o sucessor, mas pode influenciar.

1 INTRODUÇÃO

A empresa familiar, seja uma microempresa ou um grupo empresarial., é predominante no cenário corporativo brasileiro e mundial (COHN, 1991 e BETHLEM, 1994). Tendo a unidade familiar como base da composição societária observa que a maioria das empresas chega a segunda geração e, uma menor parte, chega a terceira, quarta e até a quinta geração, como podemos citar o exemplo da Ford e da FIAT (DRUCKER, 1996). Nesse contexto, surge a seguinte pergunta: por que algumas empresas familiares alcançam décadas de atividade e tornam-se grandes corporações, enquanto outras empresas familiares, a medida que ocorre a sucessão tornam-se cada vez menores e algumas com data marcada para o término da atividade?

Provavelmente a resposta para essa pergunta esteja na pessoa do fundador e dos sucessores, bem como, bem como o fundador conduziu a empresa desde a sua fundação até o processo sucessório e como os sucessores conduzirão ao assumem o negócio. Tratando-se da pessoa do fundador e dos sucessores, a maneira como esses administram a empresa e como percebem as oportunidades e ameaças inerentes ao negócio implica na distinção se é empreendedor ou se é empresário. Desse modo, o objetivo da pesquisa é identificar se o fundador da empresa PC Bicicletas e Motos, que foi definido como campo de estudo, e o sucessor apresenta as características de empresário ou empreendedor.

A partir dessas premissas foi definida a metodologia de pesquisa (seção 2) como um estudo formal qualitativo, utilizando-se da técnica de entrevista para a coleta de dados e da técnica da análise de conteúdo para interpretação e análise dos dados coletados. Em seguida foi realizada a revisão bibliográfica (seção 3) que enfatizou a definição do que é empresa familiar, empresário e empreendedor. A seção 4 contempla a análise dos dados da pesquisa. As conclusões (seção 5) indicam que o desenvolvimento e a continuidade de uma empresa familiar por várias gerações, inclusive como ocorre o processo sucessório, está relacionado à personalidade do fundador e dos sucessores. Se esses forem empreendedores a probabilidade da empresa ter êxito é maior que se os fundadores e/ou sucessores tiverem a personalidade de empresários, mesmo que nesse último seu intento de perpetuar a empresa seja maior que a do empreendedor.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

Nesta pesquisa, foi adotado como técnica de coleta de dados a interrogação e a comunicação que, de acordo com Cooper; Schindler (2000), constitui em entrevistas e conversas com o sujeito. O sujeito pode ser o objeto de pesquisa ou uma fonte de dados do objeto de pesquisa. Desse modo, a principal técnica de coleta de dados utilizada na pesquisa foi a entrevista conduzida de forma espontânea (YIN, 2001)

A entrevista espontânea, de acordo com Yin (2001), possibilita que o pesquisador faça perguntas ao entrevistado e esse responde a questão dando relatos, opiniões e interpretações sobre um determinado fato. O entrevistado não é, apenas, um respondente torna-se, também, um informante, aproximando a entrevista à uma conversa. Contudo o pesquisador, de acordo com sua habilidade, tem condições de conduzir a entrevista sem sair do foco de pesquisa, fazendo perguntas que retomam ao assunto em estudo.

Ainda, de acordo com Yin (2001), a entrevista conduzida de forma espontânea, como técnica de coleta de dados, teve a vantagem de gravá-la para posterior versão em texto, sob a forma de diálogo. Além disso, foi possível anotar as expressões corporais do entrevistado durante a entrevista que facilitou a interpretação e análise da entrevista.

Para interpretar e analisar a entrevista utilizou como técnica a análise de conteúdo por possibilitar a interpretação e análise das comunicações oral e escrita, a partir da codificação dos significados que há na comunicação (BARDIN, 1977). Ainda, para Cooper; Schindler (2000), a análise de conteúdo é uma técnica que possibilita a medição do conteúdo semântico da comunicação, incluindo a contagem, a categorização e a associação dos significados, para a descrição objetiva e sistematizada de um conteúdo manifesto na comunicação.

Para fazer a categorização e associação dos significados contidos na entrevista, complementado, pelas anotações das expressões corporais, foi essencial utilizar-se da inferência ou raciocínio dedutivo (BARDIN, 1977). Assim, a inferência possibilitou a confirmação da validade das premissas da pesquisa (seção 1) e tornassem válidas as conclusões (seção 5).

Desse modo, esse estudo caracterizou-se como formal qualitativo por tentar responder a questão de pesquisa e por codificar, interpretar e analisar os significados contidos na entrevista (COOPER; SCHINDLER, 2000). A entrevista foi realizada em setembro de 2002, com o sucessor da empresa PC Bicicletas e Motos, que também é filho e, atualmente, o administrador da empresa. Como limitação da pesquisa, aponta a não realização da entrevista com o fundador da empresa, esse já falecido, e com os demais filhos do fundador que não atuam na empresa.

3 EMPRESÁRIO OU EMPREENDEDOR NA EMPRESA FAMILIAR

A consolidação e a continuidade de uma empresa familiar é inerente ao sucessor, ao processo sucessório e sucessores. Nesse sentido, pode-se ter empresas familiares com maior possibilidade de sucesso ou de fracasso, o qual está associado à característica das pessoas envolvidas serem empresário e/ou empreendedor (PEREIRA; GONDIM, 2001, OLIVEIRA, 1999 e URIART *et. al.*, 2000). Por isso, é importante compreender o que é empresa familiar para saber se é o papel de empresário ou de empreendedor que prevalece.

As definições de empresa familiar são diversas, porém, um aspecto comum é o fato de mencionar que na empresa familiar há um vínculo direto dos membros da família que definem a composição societária, a estrutura organizacional, a cultura, a missão e filosofia da empresa (BERNHOEFT, 1989, LODI, 1993 e GRANERO; CÉLIA; MARTINS, 2001). Para esses autores, a empresa familiar geralmente tem como pessoa central a figura do pai, o qual é o fundador da empresa e tem colaboração, algumas vezes, da esposa e dos filhos, no intuito desses um dia dar continuidade no negócio. Além disso, nas empresas familiares com menor nível de organização, principalmente entre a micro, pequena e média empresa, não há a separação entre a empresa (pessoa jurídica) e família (pessoa física).

Quatro fatores negativos são inerentes da empresa familiar, quando comparados com outras formas de sociedade (BERNHOEFT, 1989, COHN, 1991, GRANERO; CÉLIA; MARTINS, 2001 e LODI, 1993):

- **o forte envolvimento familiar:** a família está presente no cotidiano da empresa e a empresa no cotidiano da família. Com isso, torna-se vulnerável à conflitos tanto a família como a empresa porque os problemas no sistema familiar pode afetar o sistema empresarial e vice-versa;
- **a propriedade:** quando a empresa está na primeira geração, os primeiros 20 ou 30 anos de atividade, o detentor do capital é o fundador da empresa, quando passa para a segunda geração o detentor do capital é o herdeiro sucessor. Nessa fase de transição é comum encontrar sucessores e os herdeiros, ou seja, aqueles que desejam continuar o negócio e aqueles que desejam a herança;
- **a administração:** administrar uma empresa familiar significa deter o poder, porém é a administração que definirá o destino da empresa. Nesse quesito a administração pode apresentar falhas em:
 - a) até quando o fundador deve permanecer na administração: sabe-se que a medida que a idade avança as pessoas mudam o comportamento em função da perspectiva e expectativa de vida. Por exemplo: uma pessoa entre 30 e 45 anos é mais propenso ao risco e tem interesse em expandir o negócio para atingir a satisfação pessoal, enquanto uma pessoa entre 45 e 60 anos preocupa-se em manter o que tem e pessoas acima de 60 anos aumentam o interesse pela aposentadoria e diminui o interesse pela empresa, é menos propenso ao risco e inflexível nas decisões;
 - b) a quem transferir a responsabilidade de administrar a empresa: para um herdeiro ou contratar um profissional que não seja da família. Isso faz parte do processo sucessório e é uns dos maiores dilemas para o fundador da empresa;
 - c) o fundador que está na administração da empresa deve ser o modelo a ser seguido pelos membros da família, sendo a primeira pessoa a chegar na empresa e a última a sair, além de levar trabalho para casa.
- **a dependência financeira:** a não diversificação do negócio, associado à não separação entre o que é da empresa e o que é da família, é um fato que caracteriza-se pela dependência financeira da empresa. Assim, caso a empresa venha ter dificuldades financeiras, a situação financeira da família é, também, prejudicada.

Apesar desses fatores serem considerados como negativos para a empresa familiar, não significa que são intransponíveis. Ressalta, então, a destreza do fundador em transmitir aos seus sucessores, além de bens, o legado ideológico que norteou a empresa desde a sua fundação até o momento de transferir a administração e a propriedade. Neste sentido, o fundador não deve ser responsável apenas pela sua própria sobrevivência e de seus familiares, é, também, responsável em transmitir o valor e a importância da empresa para a família, para que os sucessores engajam-se no negócio (BERNHOEFT; CASTANHEIRA, 1995).

Neste quesito, de acordo com Cohn (1991) é possível fazer um plano empresarial a longo prazo sobre o processo sucessório. Esse plano empresarial é incluído as metas que o fundador tem em contrapartida com os objetivos do sucessor; é fazer o sucessor aprender como a empresa funciona e dar oportunidades para o sucessor aplicar o conhecimento obtido em experiências passadas, algumas delas até em outras empresas, dando-lhe um *feedback* e exigindo comprometimento com a empresa.

O plano empresarial de sucessão de empresa familiar também envolve a transferência gradativa da administração e da propriedade (FRITZ, 1993). É comum haver dúvidas sobre o que transferir primeiro: a administração ou a propriedade ou, ainda, as duas coisas simultaneamente. Para Granero; Célia; Martins (2001) a transferência da administração deve ser iniciada antes da transferência da propriedade. Enquanto ocorre a transferência da administração, o sucessor é acompanhado pelo fundador, uma vez que esse ainda detém a propriedade. Caso não esteja satisfeito com o desempenho do sucessor é o momento de contratar uma administração profissional de pessoas que não pertencem a família e continuar com a propriedade, recebendo os resultados da empresa.

A empresa familiar também apresenta vantagens ou pontos forte comparados com os demais tipos de sociedade (BERNHOEFT, 1989, LODI, 1993 e GRANERO; CÉLIA; MARTINS, 2001):

- a lealdade é maior nas empresas familiares porque a relação de trabalho se dá entre pessoas da família, logo uma relação mais informal, menos burocrática;
- o nome da família ganha reputação e tradição tanto no ambiente interno como externo, principalmente quando há a continuidade do negócio com a sucessão familiar, quando a empresa passa por períodos de dificuldades sem quebrar o vínculo familiar e empresarial;
- o processo de tomada de decisão é mais rápido porque as empresas familiares não possuem uma hierarquia organizacional complexa;
- a sucessão familiar permite unir o passado com o futuro, através da transferência de valores do fundador, das vocações e visões dos dirigentes, perpetuando o objetivo inicial da empresa: proporcionar condições satisfatórias de sobrevivência aos membros da família.

A partir do contexto sobre a empresa familiar pergunta-se: O fundador é empresário ou empreendedor? Os sucessores são empresários ou empreendedores? Para responder essas perguntas é necessário entender as diferenças entre empresário e empreendedor.

De acordo com Lodi (1993) e Oliveira (1999), o empresário é uma pessoa que centraliza as decisões; detalhista no que faz; resistente à modernização e a profissionalização da empresa; trata os funcionários de maneira diferente dos membros da família que também trabalham na empresa, causando, geralmente, insatisfação nos funcionários e; tem a empresa como objeto para a sua autodefinição e segurança, por isso, adia ao máximo a sucessão para manter-se no poder. Já o empreendedor, de acordo com Drucker (1987) e Sahlman *et. al.* (1999), é uma pessoa que tem iniciativa para mudar; busca oportunidades e informações; é planejador, persistente, intuitivo, inovador, criativo, autoconfiante e reconhece as próprias limitações; preza os *stakeholders* e; não centraliza a tomada de decisão e o poder.

O empresário e o empreendedor, em alguns momentos, mescla-se e tornar-se difícil discerni-los, principalmente, em uma empresa familiar porque a mesma pessoa foi responsável pela fundação, desenvolvimento, administração e sucesso (ou insucesso) da empresa. No entanto, algumas características são comuns: motivação para o trabalho, gosto pelo crescimento pessoal e da empresa e afeitos aos desafios. Desse modo, a diferença entre empreendedor e empresário está no fato que o primeiro preza a busca de oportunidades, enquanto o segundo preza a perpetuidade do negócio (AQUINO, 1986 e GRANERO; CÉLIA; MARTINS, 2001).

Lodi (1993), Bernhoeft, (1989) e Drucker (1987) ainda comentam que, é possível identificar se o fundador é empresário ou empreendedor nas circunstâncias de sucesso ou fracasso do negócio. Se predominar o empresário o fracasso é assimilado como derrota e o sucesso como sorte. Já se for empreendedor, o sucesso é motivador para novas criações e o fracasso é algo que não deu certo, mas acredita que surgirão outras oportunidades para o sucesso.

Já Peters; Waterman Jr. (1986), comentam que não é apenas em circunstâncias de sucesso ou de fracasso que distingue o empresário do empreendedor. Para esses autores, no período de maturidade da empresa o empresário deixa de ser criativo como era no começo do negócio e acomoda-se com o que conseguiu até aquele momento e reage a propostas de mudanças. Já o empreendedor, mesmo com a empresa estabelecida, continua inovando, criando, fazendo mudanças e receptivo a essas.

Assim, o empreendedor facilita a transferência do poder e da tomada de decisão na empresa, preparando um sucessor e dando oportunidades para o provável sucessor de decidir, ou ainda, de decidir pela profissionalização da administração. Ainda, encara a saída da empresa sem o sentimento de envelhecimento. Já o empresário geralmente não planeja o processo sucessório e quer permanecer na direção da empresa mesmo depois de aposentado, ou seja, não reconhece suas limitações físicas, psicológicas e de saúde (SAHLMAN *et. al*, 1999).

Desse modo, desde o início da empresa o empreendedor tem ações que diferenciam das ações do empresário. Contudo, se as pessoas que iniciam o negócio são ainda jovens, as ações e as características tornam-se difusas para as duas personalidades. A medida que a empresa consolida-se e o proprietário torna-se mais velho, onde em muitos casos, já começa surgir, também, a pessoa do filho dentro da empresa as duas personalidades —empresário e empreendedor — tornam-se distintas.

No entanto, de acordo com Bernhoeft; Cortoni (1993), Bernhoeft; Castanheira (1995), Fritz (1993 e Granero; Célia; Martins (2001), a entrada dos filhos na empresa pode causar conflito devido a personalidade diferente entre o fundador e o sucessor. Assim, se o sucessor for empreendedor e o fundador for empresário, as idéias do sucessor entrarão em conflito com as idéias do fundador, logo, o fundador sente-se ameaçado pelo sucessor, mas a empresa tem possibilidade continuar e chegar a terceira geração.

Se o fundador for um empreendedor a entrada do filho na empresa é um momento que pode proporcionar benefícios à empresa, porque o sucessor, mas jovem que o fundador, traz consigo o entusiasmo, a criatividade, a inovação entre outras características do empreendedor, que no fundador já não é tão forte. Nesse caso, aumenta a possibilidade da empresa continuar por uma ou mais gerações.

Os mesmos autores citados no parágrafo anterior comentam que, quanto ao sucessor, se esse for um empresário tão quanto o fundador, a empresa, provavelmente, não passa da segunda geração porque o processo de sucessão familiar foi mal planejado e a continuidade da empresa pode ficar comprometida pela falta de iniciativa e de zelo pela empresa. Numa última combinação entre as personalidades do fundador e do sucessor, esse é um empresário o qual sucede um empreendedor,

nesse caso a empresa poderá chegar a terceira geração porque o fundador preocupou-se com a continuidade da empresa, mas seu sucessor não tem a mesma preocupação.

A partir do que foi descrito sobre o que característico de um empresário e o que é característico de um empreendedor, de acordo com Bernhoeft (1989), Drucker (1997), Sahlman *et. al.* (1999) e Peters; Waterman Jr. (1986), é possível fazer uma relação entre as características identificadas para evidenciar as principais diferenças e/ou similaridade.

- O empresário e o empreendedor apresentam, em comum, o esforço de criar um negócio.
- Tanto o empresário como o empreendedor atinge a realização pessoal e profissional. Contudo, quando o empresário sente-se realizado seus esforços são direcionados para a vida social e familiar, sem distanciar-se da empresa para apenas manter o que conseguiu. Já o empreendedor, ao sentir-se realizado, tem iniciativa e disposição para iniciar novos empreendimentos e buscar nova realização profissional e até mesmo pessoal, conciliando a família e o negócio.
- O empreendedor tem iniciativa, é motivado, gosta de arriscar-se e tem maior desprendimento da propriedade e do poder, dando condições para a sucessão familiar. Já o empresário tem iniciativa para iniciar o negócio e acredita que a empresa torna-se perpétua para assegurar a condição de sobrevivência da sua geração e das seguintes, contudo as ações dificultam a sucessão empresarial porque quer deter a propriedade e o poder.
- O empreendedor supera o fracasso e sabe lidar com o sucesso, sem reduzir sua percepção sobre os acontecimentos ou ser incongruente com a realidade enquanto o empresário ao perceber que é mal sucedido perde o entusiasmo inicial e sente-se derrotado pelo fracasso. Quando o empresário atinge o sucesso, exalta o ego e tende a ser incongruente com a realidade, desapercibendo novas oportunidades de negócio.
- O empreendedor é flexível e aceita sua fragilidade à medida que a idade avança, dando oportunidades para a entrada dos sucessores ainda em vida. O empresário é contraditório entre o que diz e o que faz, não aceitando a condição de envelhecimento e dificultando, ou até mesmo afastando da empresa, potenciais sucessores.
- Geralmente, tanto o empresário como o empreendedor teve o ápice da vida profissional concomitante ao ápice da vida pessoal, momento em que as duas personalidades não são distinguidas facilmente. Entretanto, sendo um empreendedor, à medida que o ápice profissional decai, as características empreendedoras prevalecem no ambiente empresarial, facilitando a sucessão na empresa. Sendo um empresário, provavelmente, isso não acontece.

Desse modo, pode-se dizer que a continuidade ou não de uma empresa familiar não depende somente da expansão do negócio e da presença de membros da família no cotidiano da empresa, depende, também, de quem criou e de quem está gerenciando a empresa.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA NA EMPRESA PC BICICLETAS E MOTOS

A empresa PC Bicicletas e Motos, localizada na cidade de Campo Mourão, no Estado do Paraná, foi fundada em 1981. Inicialmente, a empresa foi constituída por dois sócios, os senhores Alcides e Pedro, os quais eram irmãos. Na época da fundação da empresa, Alcides era torneiro mecânico e estava desempregado e, Pedro era vendedor.

De acordo com a entrevista realizada com Paulo —filho de Alcides, sucessor, sócio da empresa junto com o cunhado e atual administrador— a idéia de criar a empresa com a atividade de comércio bicicletas e peças e, serviços de conserto e reparos em bicicletas, em Campo Mourão, foi do seu tio Pedro, que convidou Alcides, seu pai, para ser o sócio e trabalhar no negócio, uma vez que, estava desempregado. Posteriormente, a atividade da empresa expandiu, também, para a comercialização de motos, peças para motos e de serviços de consertos e reparos em motos.

Enquanto Pedro manteve na sociedade, esse auxiliava Alcides no controle das compras e pagamentos dos produtos adquiridos para a empresa. Ainda nos anos 1980 Pedro retirou-se da sociedade, quando Alcides adquiriu as quotas do irmão.

Paulo relatou na entrevista que, desde o início da empresa, quando ele tinha 11 anos, já ajudava o pai. No início foi cobrador, depois trabalhou na oficina como mecânico e chefe de oficina. Em seguida foi trabalhar na loja como vendedor, e logo começou a trabalhar na área de compras e de custos da empresa. Comentou ainda, que todo esse período na empresa foi por iniciativa própria, porque seu pai não era imparcial sobre a sua presença na empresa.

Após analisar a parte inicial da entrevista, quando Paulo falou da história da empresa, foi possível identificar que pessoas dos fundadores apresentavam personalidades diferentes. Evidenciou na fala de Paulo que, seu tio Pedro apresentava as características de um empreendedor: tem satisfação de fazer negócios; uma pessoa atenta para identificar as oportunidades; com iniciativa para mudar, seja quando criou a sociedade, seja quando decidiu sair da sociedade. Já Alcides, seu pai, apresenta características de um empresário: a iniciativa de abrir a empresa não foi dele; não motivava o filho para trabalhar na empresa; não preparou o processo sucessório e resistente a mudanças.

No decorrer da entrevista, quando ainda Paulo falava sobre a empresa, comentou que apenas não trabalhou na área financeira porque entre o pai e ele havia discordância na maneira como cada um fazia o controle financeiro. Nesse momento da entrevista, Paulo disse a primeira frase que apresentou a relação entre ele e seu pai como profissionais: “Pai nessa parte eu não te ajudo, pois eu queria fazer do meu jeito, ele com o jeito simples dele [...]”. O jeito simples era as anotações financeiras em um caderno enquanto Paulo queria fazer um controle mais rigoroso do caixa da empresa.

Nesse momento, foi identificada a diferença de personalidade entre Paulo e seu pai. Paulo preocupado com o controle e queria fazer mudanças e, seu pai resistente a mudanças. Sobre isso, em seguida, Paulo comentou da preocupação que tinha. Falou que a família aumentava (referindo-se ao casamento seu e da sua irmã), de seu pai manter-se na direção da empresa e a empresa continuar no mesmo porte.

[...] a empresa era pequena para garantir a sobrevivência de três famílias e eu sentia limitado porque o pai ainda queria estar no comando de tudo [...] pensava em sair e montar o meu próprio negócio porque temos uma loja que tem raízes e para abrir outra loja eu teria uma chance maior de dar certo. Pois, a empresa possui um capital pequeno que tem que ser bem administrado, pois se quebrar leva a gente tudo para o buraco [...]

Nesse momento da entrevista Paulo apresenta suas características de empreendedor: percebia que não tinha condições de crescer na empresa do pai, enquanto esse permanecesse na administração; as pessoas que dependiam da empresa estava aumentando e a estrutura desta não era suficiente para manter três famílias e; acreditava que abrindo um novo negócio, com ele na administração, teria chances de sucesso.

Posteriormente, Paulo comenta que:

[...] Tudo o que é desafio é bom. Tem cliente que sabe o que quer e você tem que ver se você tem [...] o bom vendedor vende além da necessidade do cliente. Quantas vezes eu atendi clientes que eram difíceis, mas eu sempre vendia algo que ele precisava [...]
[...] A nossa concorrência é grande mas eu gosto, pois é um desafio, porque isso me faz trabalhar da melhor forma possível. Tratando bem o cliente, melhorando a loja para o cliente, comprando o melhor para o meu cliente e conseguindo um bom preço [...]

Com esse comentário as características de empreendedor ficam evidentes. Fala que o desafio é bom, isso significa que é uma pessoa que arrisca, que é motivado a trabalhar quando está em situações de

dificuldade e/ou de competição, dando os exemplos do cliente e da concorrência. Demonstrou, também, as características de criatividade e percepção tanto para atrair o cliente como para mantê-lo, quando disse que melhorou a loja com a reforma cujo objetivo foi dar melhor comodidade ao cliente e exposição dos produtos; oferecendo bons preços e atendendo as expectativas do cliente. Sobre situações que levam à mudança repentina, Paulo falou da época (ano de 2000) em que seu pai faleceu.

Quando o pai morreu, apesar da tristeza que todos nós estava sentido, percebi que era hora de dar continuidade naquilo que o pai deixou. Pedi que tivessem confiança em mim porque eu queria manter a empresa de portas abertas. [...] era uma honra estar dando continuidade na empresa.

Novamente a característica de perceber a oportunidade aparece na fala de Paulo. Nesse momento foi complementadas por características de motivação, confiança, persistência e satisfação por pedir que confiassem nele, de dizer que a empresa não ia fechar e que era uma honra estar na direção da empresa. Além disso, a busca por apoio e confiança não esteve limitada apenas aos membros da família; Paulo também buscou os funcionários.

Nesse sentido, ele comentou que reconhece que os funcionários são importantes para empresa e regularmente faz breves reuniões com eles. Nessas reuniões, bem como no cotidiano, Paulo diz ser mais um líder do que um chefe porque seu papel na empresa não é apenas dar ordem, mas sim, de expor as metas, ouvir os funcionários, avaliar o desempenho obtido, dizer que o sucesso depende de um trabalho conjunto, além de administrar o negócio. Desse modo, identifica que as ações de Paulo são compartilhadas tanto com os familiares como com os funcionários.

[...] Hoje tenho um escritório dentro de casa e trabalho até tarde da noite, fechando o caixa, lançando mercadorias que chegam e vendo, o que tenho que pagar no outro dia. Faço reuniões com os funcionários, mostrando os objetivos e metas da empresa, visando a satisfação do cliente, seguindo um ritmo na empresa [...]

Tratando-se da rotina de trabalho Paulo foi afirmativo em dizer que leva tarefas administrativas para casa, para que, durante o período de permanência na empresa, possa dedicar-se aos funcionários, clientes e fornecedores. Isso significa que essa preocupado e atento nas circunstâncias que envolvem esses três elementos, os quais compõem o ciclo operacional da empresa e podem proporcionar oportunidades como ameaças ao negócio.

Quanto à continuidade da empresa, Paulo comenta que está preparando seu cunhado Sandro para esse assumir a chefia da oficina. Por enquanto, conforme entrevista, Paulo está delegando responsabilidade para o cunhado e à medida que atende as expectativas. Além disso, Paulo comentou que pretende abrir uma outra empresa, em uma outra cidade, para diversificar o risco e descentralizar a família em uma única empresa.

Com esse comentário, já finalizando a entrevista, observou a iniciativa de criação de um novo negócio, a fim de diversificar o risco e evitar que novamente as famílias envolvidas continuem dependendo de um único negócio. Ainda, dá condições para o cunhado participar ativamente na empresa, fato que seu pai o limitou. Desse modo, observa que as características de Paulo diferem das características de seu pai, ao mesmo tempo que, não centraliza as responsabilidades.

5 CONCLUSÕES

Conclui-se que, as características descritas pelo sucessor sobre os fundadores da empresa, os senhores Alcides e Pedro, são diferentes. O primeiro, caracteriza-se como empresário enquanto o segundo como um empreendedor. Distinguiu-se essa diferença porque desde a fundação da empresa a iniciativa de iniciar um negócio próprio, de observar o mercado para escolher o local com maior probabilidade de sucesso e até mesmo de retirar-se da sociedade foi do senhor Pedro. Enquanto o

senhor Alcides, aceitou a proposta da sociedade devido à circunstância de estar desempregado. Além disso, durante todo o período que era o proprietário da empresa, demonstrou resistência à mudanças e de dar continuidade em expandir a empresa, pois creditava que a sobrevivência da família estava garantida.

Pode-se concluir que o senhor Alcides tinha a personalidade de típico empresário que constituiu seu negócio, no qual toda família estava engajada nele, prezava a união entre os membros da família, mas não dava a oportunidade e nem motivava seus sucessores, especialmente o filho, que espontaneamente mostra-se interessado pela empresa da família. Com pouca iniciativa, o fundador ia administrando sua empresa sem preocupar-se em expandi-la, fazer melhorias e planejar como seria seu afastamento da empresa. Fundadores como o senhor Alcides é comum entre as empresas familiares e isso pode ser um dos fatores que venha determinar a estagnação de uma empresa familiar por um certo período, com a possibilidade de deixá-la enfraquecida diante do mercado, de modo que, pode chegar ao fim das atividades da empresa.

Conclui-se que apesar do fundador que permaneceu com a empresa ter uma personalidade de empresário, seu sucessor apresentou características de um empreendedor. A persistência, a autoconfiança, a motivação, a percepção de que a empresa estava pequena para a família, a propensão ao risco, a confiança de seus familiares e empregados e o seu planejamento em envolver o sócio e cunhado nas atividades da empresa, de expandir o negócio, de mudar e inovar a empresa caracteriza-o como um empreendedor.

Conclui-se que a personalidade de ser empresário ou empreendedor não é algo que é transferido de uma geração para outra, assim como é transferida uma herança. Pode ser que, a personalidade da geração anterior, do fundador nesta pesquisa, tenha influenciado a personalidade do sucessor. Contudo essa influência pode ser para empresário ou empreendedor, e isso dependerá de fatores cognitivos e de aptidão profissional.

Conclui-se, ainda, que a empresa estudada foi sucedida por um empreendedor a probabilidade dessa continuar e chegar a terceira geração são maiores do que quando ainda estava na primeira geração, que tinha à sua frente um empresário. Desse modo, a personalidade empreendedora não determina apenas o sucesso pessoal, mas também o sucesso profissional e a continuidade de uma empresa que pode ter sido iniciada como uma microempresa ou pequena empresa e transformando-se em uma grande corporação empresarial. Já a personalidade de empresário, esse pode atingir a realização pessoal e profissional, as quais podem não garantir as mesmas realizações para seus sucessores porque a empresa satisfaz a sua necessidade de empresário.

Conclui-se também que esse estudo possibilita a realização de novas pesquisas. Esse estudo evidenciou que pelo fato do fundador ser empresário não significa que o sucessor também será um empresário. Entre as possibilidades é realizar uma replicação da pesquisa em outras empresas, se possível, entrevistando os fundadores e os sucessores para confirmar ou não os resultados dessa pesquisa e identificar novas variáveis que nesse estudo não identificou. Além disso, pela diversidade da área de conhecimento que estudo abrange há condições de realizar uma pesquisa multidisciplinar entre a Administração e Psicologia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, C. **História empresarial vivida**. São Paulo: Atlas, 1986.

BARDIM, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BETHLEM, A. S. A empresa familiar: oportunidades de pesquisa. **RAUSP - Revista de Administração**. São Paulo, USP, vol.29, n.4, out-dez.1994, p.88-97.

BERNHOFER, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2ª ed. São Paulo: Nobel, 1989.

_____; CASTANHEIRA, J. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros**. São Paulo: Nobel, 1995.

_____; CORTONI, S. Z. **As herdeiras**. São Paulo: Nobel, 1993.

COHN, M. **Passando a tocha: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar**. São Paulo: Makron Books, 1991.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business research methods**. New York: McGraw-Hill Irwin, 2000.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. trad. Carlos Malferrari. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

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

GRANERO A. E.; CÉLIA, H.; MARTINS, R. **A sucessão nas empresas familiares**. 36ª Asamblea Anual del Conejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA). Anais... Ciudad de Mexico, 25 al 28 de Set./2001

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

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

PEREIRA, F. I.; GONDIM, A. M. C. **Tais empresas, tais fundadores**. Há futuro para essas empresas? II Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE). Anais ... Londrina: UEM/UEL, nov. 2001, p. 324-336.

PETERS, T. J; WATERMAN JR., R. H. **Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la**. 14 ed. São Paulo: Harbra, 1986.

SAHLMAN, W. A. *et. al.* **The entrepreneurial venture**. 2 ed. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

URIARTE, L. R. *et. al.* **Empresário ou empreendedor? I Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE)**. Anais ... Maringá: UEM/UEL, out. 2000, p. 71-80.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.