

Empresas familiares: o equilíbrio entre Gestão, Família e Propriedade

João Bento OLIVEIRA (UFU)

Ricardo REZENDE (UFU)

Adriano ELIAS (UFU)

Resumo: As empresas familiares são importantes em todas as nações e o empreendedorismo por necessidade ou por oportunidade é claramente identificado na geração e desenvolvimento destas empresas. O desafio da gestão profissional é maior, pois eventualmente estas empresas não desenvolvem uma estrutura profissional ou formal para sua gestão, além de ter de tratar do equilíbrio entre a gestão, a propriedade e a família. O trabalho se desenvolve apresentando os conceitos de empreendedorismo, empresa familiar e o modelo de três círculos da empresa familiar desenvolvido por Gersick et. al. (2006), aplicado em uma empresa que passa pelo processo de profissionalização de sua gestão. Procuramos analisar a estrutura atual desta organização para diagnosticar como ela se prepara para a fase de profissionalização. Por fim serão apresentadas recomendações e comentários sobre a tentativa de se minimizar os impactos dessa transição, bem como a verificação sobre o alcance dos objetivos propostos.

1. Introdução

Empresas familiares são uma constante no ambiente empresarial, sendo responsável pela empregabilidade de grande parte da força de trabalho disponível no mercado (LEITE, 2002; GERSICK et al., 2006). A dimensão subjetiva, caracterizada pelos valores e motivações do indivíduo ou grupo fundador da empresa, e a dimensão objetiva, originária da própria dinâmica de mercado de aquisição de lucro e dividendos para os envolvidos na gerência do empreendimento, antagonizam-se frequentemente na evolução histórica da organização, influenciando de forma singular na sua trajetória. É inegável que, em empreendimentos de origem familiar, constroem-se “vínculos que transcendem a identidade corporativa e os interesses financeiros e societários” (SOARES, 2009) obtendo-se uma forma de equilíbrio entre essas dimensões antagônicas.

Na atual situação econômica mundial, não é possível ignorar o movimento de retorno de seus fundadores à direção de grandes corporações, como mecanismo de impedir os efeitos de uma possível queda no desempenho (SOARES, 2009). Essa tendência nos permite perceber que há uma ligação entre a noção de empreendedorismo visto como um processo, apresentado por Baron e Shane (2007) e o modelo de visão do empreendedor como elemento primordial do metamodelo empreendedor desenvolvido por Fillion (1993). Estes conceitos nos auxiliam a identificar como se configura a dinâmica gerencial dentro do Modelo dos Três Círculos de Gersick et al. (2006) em uma empresa familiar de médio porte da região de Uberlândia, em seu processo de profissionalização.

Este trabalho está dividido em seis partes: além da introdução, serão apresentadas na segunda parte as bases teóricas sobre empreendedorismo e empresas familiares. Na terceira parte abordaremos a metodologia utilizada, e posteriormente, discutiremos sobre a evolução histórica da organização, focando a mobilidade da gestão, durante a sua trajetória e as sete áreas apresentadas por Gersick et. al (1997). Por fim, será feita uma análise do modelo de três círculos na empresa estudada, e uma conclusão focando a tentativa da empresa de minimizar os impactos oriundos do processo de profissionalização da gestão, bem como o alcance dos objetivos definidos para esse estudo.

2. Noções Conceituais

2.1. Empreendedorismo

Em uma breve evolução histórica, Dornelas (2008) apresenta que a primeira ação identificada como sendo de empreendedorismo foi a tentativa de Marco Pólo estabelecer uma rota alternativa para o Oriente. Durante a Idade Média, na noção de empreendedor, ainda não se encontrava a conotação de se assumir riscos oriundos dos projetos, aos quais gerenciava. Somente no século XVII, foi feita a primeira diferenciação entre empreendedor, que assume riscos, e o capitalista, que fornece o capital. Mas a diferenciação efetiva entre capitalista e empreendedor somente se efetiva no século XVIII devido ao início da industrialização, com os investidores fornecendo capital para as inovações e experimentos naquela época. No final do século seguinte e início do século XX ainda havia uma confusão entre gerentes, gestores ou administradores e os empreendedores, sendo que estes têm que apresentar em seu perfil, características como ser visionário, saber tomar decisões, reconhecer a diferença que as pessoas fazem na empresa, alta capacidade para explorar ao máximo oportunidades, determinação, dinamismo, dedicação, dentre outras não necessariamente presentes em gestores ou administradores.

Empreendedor é, para Dornelas (2008), quem detecta oportunidade e cria um negócio para criar valor para as pessoas e ganhar sobre esta oportunidade. Portanto, tem iniciativa para criar um novo negócio, tem paixão pelo que faz, usa recursos disponíveis de forma criativa, transformando seu ambiente social e econômico e, por fim, assume riscos calculados, inclusive a possibilidade de fracassar.

Baron e Shane (2007) apresentam empreendedorismo como ações que envolvem identificação de oportunidade que tenha valor potencial para gerar um negócio e identificar as atividades para desenvolver e explorar esta oportunidade sejam pelo desenvolvimento de novos produtos e serviços, de novas técnicas de processamento e aproveitamento de materiais já existentes, ou ainda pela introdução de uma nova matéria-prima.

Tendo por base essas características, pode-se dizer que o empreendedorismo não é em si um fato isolado. Sua ocorrência depende da congregação de fatores micro, subjetivos representados pela figura do indivíduo, e macro, oriundos dos contextos econômico, tecnológico e social, possibilitando a identificação de uma oportunidade viável, capitalizando-a e resultado em um negócio de sucesso (BARON e SHANE, 2007). Contudo, reforça-se que por não se tratar de um fato único, é o fruto contínuo de uma seqüência de etapas. Essas fases são o reconhecimento de uma oportunidade; a decisão em ir em frente e reunir os recursos iniciais; o lançamento do novo empreendimento, criação da empresa; a construção do sucesso pelo desenvolvimento de estratégias e; a colheita das recompensas.

Essa noção se encaixa com o conceito do metamodelo empreendedor desenvolvido por Fillion (1993). Ao se estabelecer a visão central do empreendimento, identificada dentre as diversas visões emergentes, o empreendedor não fecha seu processo. Ao contrário, ele continua em eterna interação com o ambiente, sofrendo influência do que esse autor chama de *visões complementares*. São essas as responsáveis pela manutenção da dinâmica do processo, com o mecanismo impulsionador da visão central escolhida, aperfeiçoando sua aplicabilidade de modo a garantir a continuidade do negócio. É nesse processo complexo, de atos interligados e contínuos no tempo, que garante a sobrevivência da organização, que se busca inserir o momento chave de qualquer empresa familiar: a profissionalização da gestão.

2.2. Gestão profissional em empresas familiares

Conceituar empresas familiares é fundamental e, para Passos (2006), a empresa familiar é caracterizada pelo controle societário exercido por uma ou mais famílias ao longo do tempo, ou seja, os principais sócios da organização são fundadores ou seus descendentes. Assim, o negócio é a parte mais visível do patrimônio familiar, o que está em jogo, o que atrai mais os herdeiros. E empresa multifamiliar é formada por duas ou mais famílias de diferentes origens, apesar da afinidade ou complementaridade profissional apresentada em sua formação.

Existem diversas variações da conceituação entre os estudiosos, conforme Borges et. al. (2009) apresenta, considerando que estas variações decorrem da consideração ou não de as gerações futuras perpetuarem o negócio familiar.

Os estágios da propriedade da empresa familiar são identificados por Gersick et. al. (2006): o estágio do proprietário controlador, o estágio da sociedade entre irmãos e o estágio do consórcio de primos, cada um com suas características e desafios chave. No primeiro estágio, os desafios são capitalização, equilibrar o controle unitário com a entrada de interessados-chave e a escolha de uma estrutura de propriedade para a próxima geração.

Já no estágio de sociedade entre irmãos, além da capitalização, há também os desafios de desenvolver processos de partilha do controle entre os proprietários, definir papéis dos sócios não funcionários, reter capital e controlar a orientação das facções dos ramos da família. Por fim, no estágio de consórcio de primos, os desafios são administrar a complexidade da família e do grupo de acionistas, além de criar mercado de capital para a empresa familiar.

Gersick et. al. (2006) apresenta duas motivações dos fundadores que tem impacto duradouro sobre as empresas por eles montadas, que são o desejo de ser proprietário e não empregado, com a motivação para a independência pessoal e para ter controle da própria vida, e o desejo de encontrar a oportunidade e explorá-la. Assim, o fundador pode começar como empreendedor, lastreado por um conjunto de qualidades e, em dado momento, ocorre uma transição nestes valores, em sua visão, identidade e comportamento, nascendo a empresa familiar.

O processo sucessório na empresa familiar tem que ser tratado, além de aspectos puramente lógicos da gestão, mas também os afetivos e emocionais da estrutura familiar, que são o sucedido, o sucessor, a organização, a família, a comunidade e o mercado, segundo Bernhoeft (1989), reconhecendo a importância política, social e econômica das empresas familiares para o Brasil.

Para se entender a sucessão, Passos (2006) reafirma a importância da continuidade, que é um processo pelo qual o fundador ou o líder da atual geração encontra mecanismos e estabelece compromissos com a próxima geração, para assegurar a perpetuação do empreendimento, da sociedade que dele decorre e da estrutura familiar.

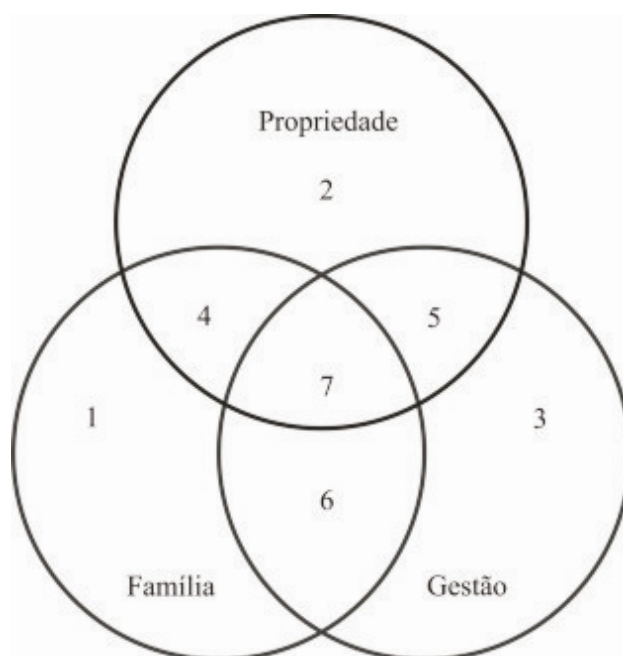
Consiste em um processo planejado e estruturado, envolvendo todos os membros da família. E, a sucessão, é o processo de transição do fundador ou do líder da atual geração nas esferas da família, do patrimônio e da empresa para a liderança de uma nova geração. Além disto, existem diferentes pontos de vista a serem considerados neste processo, sendo o ponto de

vista do mercado, do executivo não familiar, da família, dos herdeiros não sucessores, do sucessor na gestão e do sucedido.

E, para esclarecer melhor o processo de profissionalização da gestão em empresas familiares, deve-se buscar inserir o Modelo dos Três Círculos de Gersick et. al. (2006). Sua teoria se encontra focado no tripé família-gestão-propriedade e permite que se desenvolva uma análise, em um contexto de profissionalização da gestão, do cenário interno da gestão na pequena empresa.

Desta forma, tem-se um panorama de como esta se encontra dividida, possibilitando identificar o grau de profissionalização ou não da organização, e assim, elaborar hipóteses sobre a transição da gestão.

Figura 1 – Modelo dos Três Círculos



Fonte: Gersick et. al. (2006)

Este modelo apresentado na figura 1 pressupõe os três subsistemas independentes, mas superpostos. Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode se localizar em um dos sete setores apresentados na figura anterior.

O setor 1 representa a área ocupada por um membro da família que não é nem proprietário nem funcionário.

O setor 2 é a área de um acionista que não é membro da família nem funcionário.

O setor 3 é a área ocupada por um indivíduo que atua na organização, mas não é acionista e, portanto não possui propriedade do empreendimento.

O setor 4 representa a área de um proprietário, que também é membro da família, mas não é funcionário.

O setor 5 representa o proprietário que trabalha na empresa, mas não é membro da família.

O setor 6 é a área de um indivíduo que participa da gestão da organização e é membro da família, mas não é proprietário.

Por fim, o setor 7 representa aquele indivíduo que é ao mesmo tempo proprietário, membro da família e participa da gestão da organização, concentrando as três características básicas do modelo.

Mas esta complexidade tem que ser administrada para sobreviver e progredir e, segundo Gordon e Nicholson (2008), este caldeirão de emoções apresenta duas faces: uma que defende a familiaridade como sendo um recurso tangível que pode ser uma fonte única e inimitável de vantagem competitiva, tendo em seu centro o comprometimento, paixão, lealdade e confiança entre pessoas, assumindo uma perspectiva mais duradoura a partir das múltiplas gerações da família, e não somente um pacote de ativos, mas uma herança, um legado. A outra face evidencia fracassos familiares onde dominam líderes incompetentes e o mau julgamento, uma vez que existe o risco de conseqüências negativas da esfera pessoal interferirem nas esferas pública e profissional como, por exemplo, quando membros da família tomam decisões com base em emoções ou sem base de análise, ou ainda, pelas conexões familiares, até porque não tem o perfil exigido para serem executivos destas unidades organizacionais.

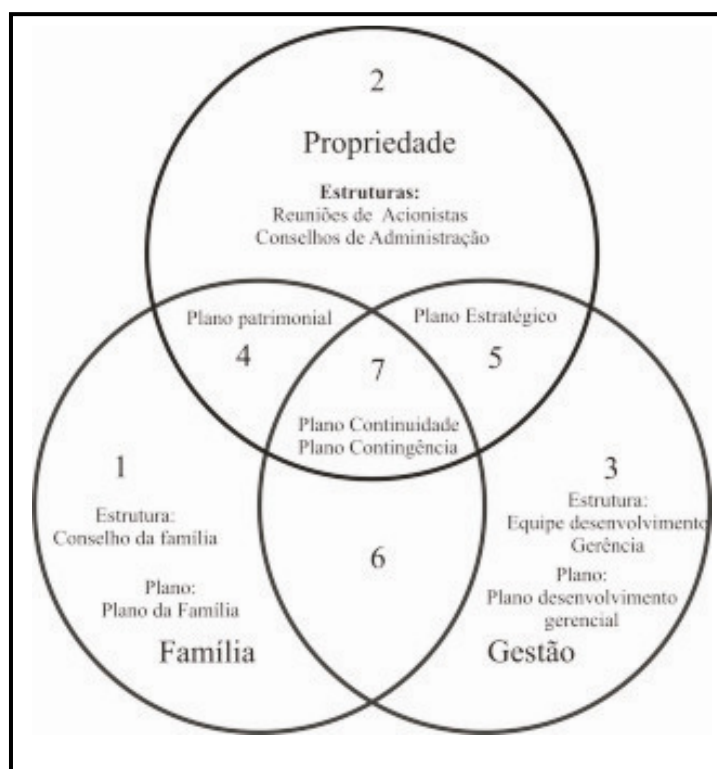
Assim, existem as evidências diversas do desempenho superior das empresas familiares em relação a seus concorrentes. Entretanto, é claro também o risco de conseqüências negativas da interferência da esfera pessoal nas esferas públicas e profissionais, com membros da família decidindo erroneamente baseados em sentimentos ou na falta de competência, habilidades ou autoridade exigidas para o bom exercício de suas funções.

Há, também, o risco do predomínio dos objetivos individuais aos organizacionais, tanto nas decisões do negócio quanto na alocação de recursos humanos e financeiros. É neste contexto que podem ocorrer as guerras familiares, com irmãos em guerra, lutando pela coroa, coma casa dividida e com a guerra rude, e suas conseqüentes lições aprendidas, pagando o preço da guerra e obtendo a recompensa da paz, quando possível.

Gersick et. al. (2006) se apóia no modelo dos três círculos para conferir maior profissionalismo às empresas familiares, apresentando agora as estruturas e planos para a gestão e a coordenação de recursos e esforços, conforme Figura 2.

Tendo-se por base a construção proposta por Gersick et. al. (2006), pode-se auferir grande importância do Conselho de Administração, com seus membros da família, do mercado e executivos para a dimensão Propriedade, do Conselho da Família para dimensão Família, a Estrutura para a dimensão Gestão; que, aliados a consolidação de um Plano de Continuidade permite um maior equilíbrio entre essas três dimensões. O Conselho de Administração traça estratégias e contra sua execução, em reuniões periódicas e estruturadas para este fim, com a prestação de contas por parte dos executivos da gestão da empresa. O Conselho da Família trata das expectativas de cada membro da família, aliando a estratégia da família com a estratégia da empresa e monitorando seus resultados. E o Plano de Continuidade identifica os principais caminhos para o desenvolvimento dos negócios para o futuro, traçando suas perspectivas e principais objetivos.

Figura 2 – Modelo dos Três Círculos com processos de profissionalização da gestão



Fonte: Gersick et. al. (2006)

3. Metodologia

Este trabalho trata de um estudo de caso, embasado por fundamentos teóricos – pesquisa bibliográfica – e dados obtidos através de entrevista semi-estruturada realizada com o fundador da empresa objeto desse estudo. Segundo Vergara (1997), o estudo de caso é um tipo de pesquisa que busca profundidade e detalhamento, e condiz com a utilização de uma ou mais empresas nas pesquisas desejadas, além de ser um estudo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento, segundo Gil (1991).

Utilizado como estratégia de pesquisa (YIN, 1994), o estudo de caso permite agregar diversas fontes de pesquisas, norteando o estudo por um protocolo próprio de validade. Desta forma, para se obter as informações necessárias para o estudo em questão, agregou-se pesquisa bibliográfica na construção do referencial teórico necessário para a análise, ao estudo de informações obtidas no site eletrônico da organização conjuntamente com dados advindos de entrevista episódica individual com o fundador da organização.

Pesquisa bibliográfica, de acordo com Vergara (1997), nos permitirá o estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado, todo material acessível ao público, em geral. Com as entrevistas individuais buscamos a aproximação qualitativa e a compreensão dos mundos da vida do entrevistado, possibilitando análise a de interesses e linguagem.

Gaskell (2002) ressalta que a preocupação que o pesquisador deve ter em compreender que nada pode ser tido como ponto pacífico, havendo sempre a necessidade de maior detalhamento, acúmulo de informações como meio de entendimento do mundo apresentado pelo entrevistado.

A utilização de uma entrevista episódica parte do pressuposto de enfoque em assunto específico, ligado a circunstâncias concretas, de modo a provocar a lembrança do entrevistado, apesar de limitar o conhecimento do mundo cotidiano do entrevistado a um determinado período, ou acontecimento (FLICK, 2002). As transcrições das entrevistas feitas nesse estudo serão indicadas no decorrer do texto como as palavras do entrevistado, procurando uma melhor clareza argumentativa.

Por fim, como técnica de análise de dados, optamos pela análise de discurso por sua postura crítica frente ao conhecimento estudado, observando aspectos históricos e culturais específicos, socialmente construídos de acordo com o descrito por Gill (2002).

4. Histórico da Empresa

O embrião do Grupo Alfa (nome fictício) foi um armazém de 110 m² inaugurado em meados da década de 1950, em Uberlândia, cujo fundador até hoje está à frente da empresa. Transformar a pequena loja em uma grande empresa atacadista distribuidora exigiu do empresário empenho, determinação e muito trabalho, além do compromisso assumido com os seus pais de jamais abandonar os valores que lhe haviam ensinado.

No início de seu negócio o empresário identificou uma carência do mercado: a venda por unidade para pequenos e médios varejistas que não precisavam de grandes volumes para suas lojas. Assim, criou um novo modelo de negócio, comprando em seu nome e distribuindo a carga excedente entre os colegas varejistas da cidade de Uberlândia, e tornando o elo dos varejistas com a indústria. Uma das características que diferem a Alfa da concorrência é a venda fracionada, em que os pequenos varejistas podem comprar pequenas quantidades ou até unidades de um produto.

Com dez anos de existência, o negócio era um misto de varejo e atacado – vendedores cobriam a região de Uberlândia, enquanto caminhoneiros levavam mercadorias para o Mato Grosso, Goiás, Distrito Federal e Bahia. E é neste momento que o fundador tomou a decisão de focar somente no atacado.

No início da década de 1970, o empresário deu o primeiro passo para a profissionalização da empresa, quando começou a delegar funções. Em menos de dois anos, o processo de profissionalização foi implementado em toda a empresa, tornando-a referência no mercado.

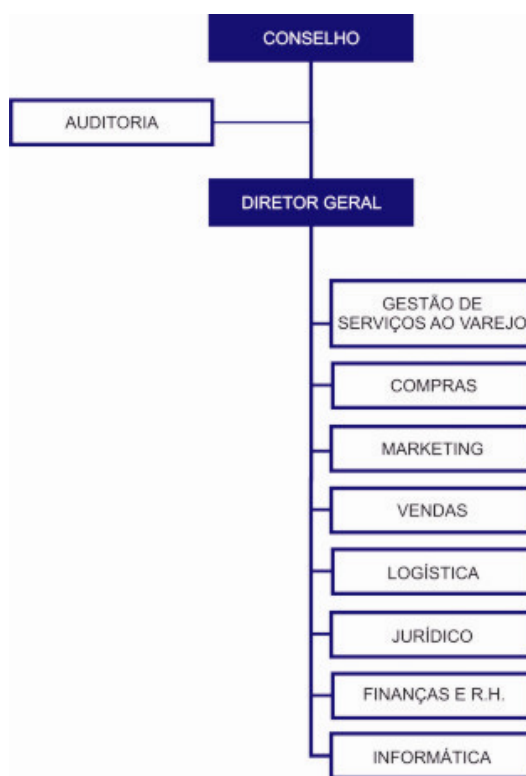
Após cinco décadas, o primeiro armazém não existe mais, mas a empresa tornou-se um grupo empresarial, atuando em mais de 95% dos municípios brasileiros. Além do atacado distribuidor, conta com um banco para financiar operações de compras e vendas na cadeia de distribuição: indústria - distribuição - varejo - consumidor, e um projeto de associativismo que utiliza uma marca padrão para um grupo de lojas, que se identificam para a comunidade como pertencentes a uma rede, porém com administração independente.

Apesar de se tornar uma grande empresa, os valores dos pais do fundador podem ser encontrados em banners e cartazes espalhados nas unidades da Alfa e até mesmo nos manuais de procedimentos e normas da empresa, além dos cartões de visita. Os valores da Alfa são claramente identificados na cultura da empresa, podendo ser exemplificados como lealdade, justiça, inovação, dentre outros.

Estes valores também permeiam os projetos sócio-ambientais da empresa, que busca conscientizar fornecedores, clientes e colaboradores sobre a importância da responsabilidade em relação à preservação do meio-ambiente e ao desenvolvimento social das comunidades onde está inserido.

Em 2005, foram atendidos mais de 100 mil pontos de vendas do varejo nacional estruturado por grupos de produtos como o varejo alimentar, eletroeletrônico, material de construção e informática. Atua com sua equipe de vendas em todo o território nacional, com um mix de mais de cinco mil itens cadastrados, através de uma estrutura logística dividida entre depósito e filiais de distribuição. Seus funcionários se organizam de acordo com o organograma apresentado na figura 3 abaixo apresentada.

Figura 3 – Organograma da empresa, com adaptações



Fonte: Dados fornecidos pela empresa

Mesmo não havendo interesse da organização em trabalhar explicitamente o tema sucessão, que é um assunto em desenvolvimento há alguns anos, a empresa demonstra esforços neste sentido. Instituiu em 2007 o Conselho de Administração, com o objetivo de fortalecer as bases para a perenização da empresa e buscando a valorização da participação dos acionistas familiares, fortalecendo seu papel superior de decisão na estrutura atual através da agregação de conselheiros externos. O Conselho é composto por membros da família – o fundador e seus filhos – e dois profissionais independentes originários de outras empresas reconhecidas como referência em gestão profissional. Esses profissionais externos têm experiência por terem ocupado cargos de presidência ou de membros de Conselhos da Administração de outras empresas com gestão profissional. Deste Conselho derivam o Comitê Financeiro e de Auditoria, o Comitê de Estratégia e o Comitê de Gestão de Pessoas.

5. Análises da gestão com base no Modelo de Três Círculos

Em entrevista realizada com o fundador, ficou claro o esforço de profissionalização da empresa, considerando a implementação de regras claras para que os membros da família possam participar do processo de gestão na empresa. Esse papel poderá ser dos membros da família da terceira geração, desde que obedecidos critérios como: formação em escolas de gestão de referência mundial, experiência profissional como executivos em empresas de porte nacional, inclusive com obtenção de promoções por mérito e, por fim, ser aprovado em processo seletivo da empresa.

Apesar de não se buscar aprofundar na temática de sucessão, observa-se uma preocupação da organização em desenvolver critérios de profissionalização da gestão, buscando na qualificação profissional o fator primordial de contratação e permanência na organização.

A inserção de um membro no setor 7 do modelo proposto por Gersick et. al. (2006) somente ocorrerá por fatores profissionais e de capacidade técnicas e não mais apenas devido ao vínculo sanguíneo. É uma medida importante na transição da primeira para a segunda geração da empresa por se pretender priorizar a perenidade do empreendimento no tempo.

Torna-se clara a intenção de, a partir da 3ª Geração Familiar, serem preenchidos requisitos mínimos para entrar na empresa, considerando-se a qualificação e a experiência em outras empresas. Tal intento é reforçado pela fala do fundador ao mencionar: “Apesar de a decisão se referir a indivíduos a partir da 3ª Geração Familiar, privilegia-se na atual situação – transição da 1ª para a 2ª Geração Familiar – uma maior qualificação para a inserção de membros da família na gestão do empreendimento”.

Na entrevista, ficou claro que na dimensão Família, formada por irmãos, irmãs, filhos, filhas, noras, genros e netos, está em processo de implantação o Conselho da Família. Em relação à dimensão Propriedade, formada por irmãos, irmãs, filhas e filhos, tem como instrumentos de gestão as Reuniões de Acionistas, ainda sem periodicidade definida.

A recorrente percepção da intenção de afastamento da dimensão Família da dimensão Gestão: “[...] não há ninguém da família participando diretamente da gestão, somente meus filhos e eu no Conselho de Administração”.

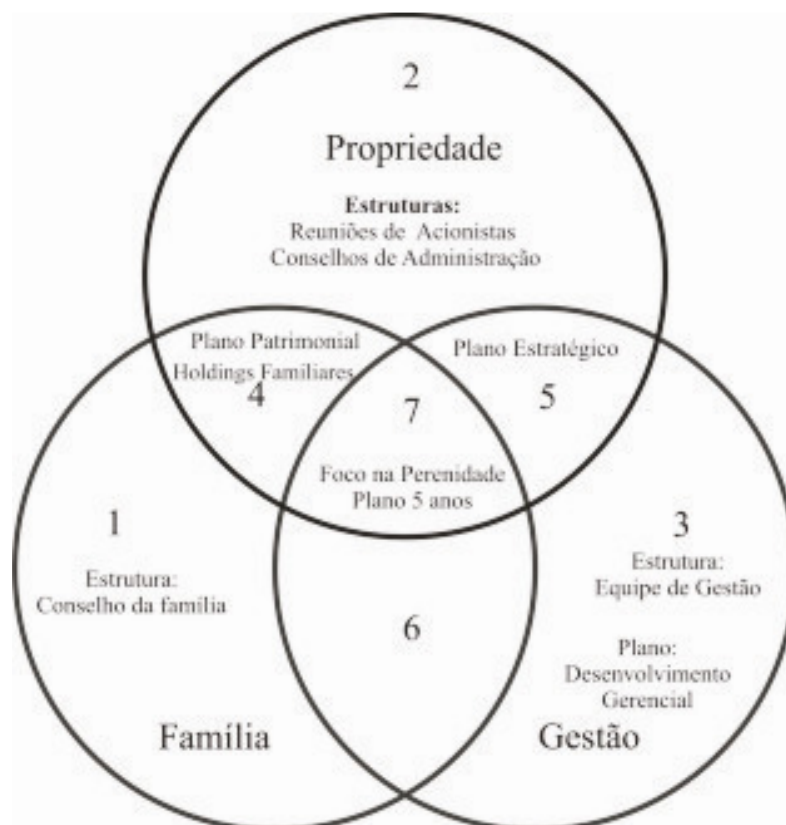
O fundador menciona ainda, ao falar sobre a estruturação da organização, mais especificamente sobre o que se encaixaria, dentro do modelo, no Plano Patrimonial, que organiza a propriedade entre os acionistas, que “[...] já se encontram constituídos o Escritório da Família, há um ano, e as holdings familiares, há mais de uma década [...]”.

Entre as dimensões Família e Propriedade existe o Plano estratégico, com a formação de netos em reunião mensal. E no centro do modelo de Três Círculos, há um plano estratégico de 5 anos com revisão anual.

Segundo o fundador, a expectativa é de que, em cerca de cinco anos, a gestão seja totalmente profissionalizada e sem a presença da família. De qualquer forma, há um acordo de acionistas para a terceira geração, com exigências para entrar na empresa que envolve qualificação e experiência em outras empresas. Estar na gestão será opcional, e também não haverá

preconceito nem proibição pela participação na gestão, desde que o familiar seja qualificado. Neste momento, provavelmente o modelo de Gerstick et. al. (2006) para esta empresa seria representado pela figura 4 abaixo.

Figura 4 – Modelo dos Três Círculos com processos de profissionalização da gestão identificado na empresa Alfa



Fonte: autores

Pode-se considerar também a complexidade que envolve a gestão de empresas familiares, considerando que o legado e a visão de longo prazo são diferenciais deste tipo de empresa e que as relações entre os membros da(s) família(s) proprietária(s) da empresa são dificultadores do processo de sua gestão profissional, o que é reafirmado com o depoimento do fundador da empresa pesquisada.

A relação estreita entre a representação da família e os caminhos da gestão exige forte monitoria. Seus membros vêm na organização o reflexo deles mesmos, e a forma de ela se desenvolver pode cada vez mais deixá-los sem condições de se reconhecer na organização, gerando um campo minado por potenciais conflitos entre os membros da família e entre a família e os representantes da gestão.

6. Considerações finais

Este estudo buscou aplicar o Modelo de Gersick et. al. (2006) em uma empresa familiar da cidade de Uberlândia, com mais de 59 anos, no intuito de se identificar de que forma a gestão, a propriedade e a família se encontram definidas na atual situação da empresa.

Primeiramente, apresentaram-se conceitos básicos ligados ao empreendedorismo, definindo o processo empreendedor como sendo contínuo e sujeito a fatores externos, internos e capazes de influenciar a concretização do empreendimento. Ressaltaram-se também as características básicas das empresas familiares de modo a situar esse estudo. Priorizou-se aqui a aplicação do Modelo dos Três Círculos, explicando seus conceitos básicos e atentando para o enquadramento da empresa objeto de estudo.

Para se atingir essa aplicação, utilizou-se informações públicas da empresa aliadas às informações obtidas por entrevista com seu fundador – indivíduo que se encaixa nas três dimensões do Modelo – de modo a identificar de que forma a administração da organização está sendo encarada.

Chama-se atenção ao fato de que o empreendimento tratado nesse estudo se encontra em fase de transição da primeira para segunda geração, situação que, ao mesmo tempo, reforça a característica de se tratar de uma empresa familiar e gera apreensão aos acionistas e proprietários por poder acarretar uma série de conflitos e disputas. Fica claro aqui uma limitação deste estudo, que é o fato de não ter havido interesse da empresa em se aprofundar na questão da sucessão.

A organização tida por base nesse estudo encontra-se em um processo de transição para a gestão profissionalizada, implementando diversos mecanismos de controle e acompanhamento capazes de permitir uma gestão mais transparente da organização, ao mesmo tempo em que assegura a redução de possíveis conflitos oriundos do entrelaçamento entre propriedade, gestão e família.

Outro fator importante é a profissionalização da administração. Percebemos em nossos estudos que a separação entre família e gestão é foco crucial para a sobrevivência de várias empresas familiares, e notamos na empresa a preocupação em se minimizar os conflitos oriundos com o distanciamento da família na gestão.

Por fim, nesse estudo, identificou-se que a atenção dada à empresa estudada à criação de mecanismos que afastem a família da gestão da organização, é considerado um movimento importante para a permanência da organização no mercado.

7. Bibliografia

ANDRADE, D. M.; GRZYBOVISKI, D.; LIMA, J. B.. **Aplicabilidade do Modelo dos Três Círculos em Empresas Familiares Brasileiras:** Um Estudo de Caso. READ - Revista Eletrônica da Administração (UFRGS), 2004.

BARON, Robert A.; SHANE, Scott A.. **Empreendedorismo:** Uma Visão do Processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

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

BORGES, Alex F.; LESCURA, Carolina; CAPPELLE, Mônica C.A.; BRITO, Mozar J. **A dinâmica entre família e organização:** um estudo de caso utilizando o método historiográfico e a técnica de genograma. São Paulo: XXXIII Encontro da ANPAD, 2009.

DORNELAS, José C.A. **Empreendedorismo:** transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FILION, Louis Jacques. **Visões e relações:** elementos para um metamodelo empreendedor. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: v.33, n.6, p.50-61. nov./dez, 1993.

FILION, Louis Jacques e DOLABELA, Fernando. **Boa idéia! E agora?** São Paulo: Editora Cultura, 2000.

FLICK, Uwe. Entrevista Episódica. *In:* BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som:** Um Manual Prático. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 114-135.

GASKELL, George. Entrevistas Individuais e Grupais. *In:* BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som:** Um Manual Prático. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 64-89.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion M.; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração:** ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GILL, Rosalind. Análise de Discurso. *In:* BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som:** Um Manual Prático. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 244-269.

GORDON, Grant; NICHOLSON, Nigel. **Empresas familiares:** seus conflitos clássicos e como lidar com eles. Barueri: Disal Editora, 2008.

PASSOS, Édio; BERNHOEFT, Renata; BERNHOEFT, Renato; TEIXEIRA, Wagner. **Família, família, negócios a parte:** como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Editora Gente, 2006.

SOARES, Mateus L. **Desafios da gestão familiar**. *In:* <<http://br.hsmglobal.com/notas/44224-desafios-da-gestao-familia>>. Acesso em 05 de maio de 2009 às 17:47.

YIN, Robert K. **Case Study Research:** Design and Methods. London: Thousand Oaks, 1994