

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E**  
**CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS PASSO FUNDO**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**JÔNATAN PEREIRA MACHADO**

**O CICLO DE VIDA DA EMPRESA FAMILIAR:**  
**Estudo de caso da SBR Suínos Brasil Indústria e Comércio de Carnes**

**PASSO FUNDO**

**2014**

**JÔNATAN PEREIRA MACHADO**

**O CICLO DE VIDA DA EMPRESA FAMILIAR:**

**Estudo de caso da SBR Suínos Brasil Indústria e Comércio de Carnes**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Adm. Denize Grzybovski

PASSO FUNDO

2014

**JÔNATAN PEREIRA MACHADO**

**O CICLO DE VIDA DA EMPRESA FAMILIAR:**

**Estudo de caso da SBR Suínos Brasil Indústria e Comércio de Carnes**

Estágio Supervisionado aprovado em 24 de junho de 2014, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores.

Profa. Dra. Adm. Denize Grzybovski  
UPF – Orientadora

Profa. Esp. Elisangela N.Brandli  
UPF – Membro

Profa. Ms. Mônica A. Da Pieve  
UPF – Membro

PASSO FUNDO

2014

A minha avó Vilma,  
meu exemplo de vida.

## **AGRADECIMENTOS**

À Faculdade de Ciências Econômicas,  
Administrativas e Contábeis, da Universidade  
de Passo Fundo.

À minha Orientadora, Profa. Denize,  
pelo auxílio e atenção prestado na conclusão  
deste estudo.

Aos meus familiares, que sempre me  
apoiaram.

E a todas as pessoas que estiveram envolvidas  
neste processo de graduação.

## RESUMO

MACHADO, Jônatan. **O Ciclo de Vida da Empresa Familiar: estudo de caso da SBR Suínos Brasil Indústria e Comércio De Carnes**. Passo Fundo, 2014. 55 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014.

Este trabalho é um estudo de caso sobre o ciclo de vida da empresa familiar SBR Alimentos, que atua no ramo de frigorífico desde 2007 e encontra-se instalada em Vila Langaro (RS). O objetivo é compreender como ocorre o desenvolvimento de uma empresa familiar brasileira. Os fundamentos utilizados no desenvolvimento do tema foram os da teoria da ecologia organizacional e especificamente do tema ciclo de vida organizacional. Os fundamentos teóricos sobre o ciclo de vida das organizações, em especial a natureza do crescimento e do envelhecimento nas organizações, seguiram os modelos de Adizes, o modelo dos três círculos de Gersick e outros e o modelo de Greiner. Em termos metodológicos, trata-se de uma pesquisa descritiva, com utilização de questionários e a observação sistemática da realidade como técnicas de coleta de dados. Os dados foram analisados pela abordagem qualitativa e interpretados à luz dos modelos apresentados no referencial teórico. Os resultados indicam que a empresa encontra-se no primeiro estágio do ciclo de vida, porém com indícios de que poderá sofrer alguma crise de liderança, pois é uma empresa jovem, porém tornou-se grande sem ter estruturado formalmente um modelo de gestão. Quando a empresa cresce, os processos são mais complexos. É apresentado um plano de ação utilizando-se o modelo 5W2H, tanto para a dimensão familiar quanto para estratégica com objetivo de alertar, prevenir e corrigir os pontos críticos do negócio.

**Palavras chave:** Ciclo de Vida Organizacional. Empresa Familiar. Plano de Ação 5W1H.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo de Adizes para análise de ciclo de vida das organizações.....	17
FIGURA 2 – Modelo dos três círculos.....	20
FIGURA 3 – Modelo de Churchill e Lewis para análise de ciclo de vida das organizações...	22
FIGURA 4 – Fases do ciclo de vida das organizações familiares.....	25
FIGURA 5 – Modelo de Padula para análise do ciclo de vida das empresas familiares.....	27
FIGURA 6 – Genetograma da família do Guerra.....	33
FIGURA 7 – Genetograma da família do Borgo.....	35
FIGURA 8 – Número de clientes conquistados anualmente pela SBR.....	36
FIGURA 9 – Evolução do número de funcionários ocupados na SBR.....	37
FIGURA 10 – Evolução anual do faturamento da SBR.....	38
FIGURA 11 – Fase do ciclo de vida da SBR.....	40
FIGURA 12 – A empresa familiar SBR no modelo dos três círculos.....	41

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Divisão da participação societária.....	32
Tabela 2 – Evolução anual no número de funcionários, clientes e faturamento.....	38

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Eventos críticos vivenciados pela SBR.....	39
Quadro 2 – Fase 1 do plano de ação.....	47
Quadro 3 – Fase 2 do plano de ação.....	49

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

Cispoa – Coordenadoria de Inspeção de Produtos de Origem Animal

Finame – Fundo de Financiamento para Aquisição de Máquinas e Equipamentos Industriais

Fundopem – Fundo Operação Empresa

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

SIF – Sistema de Inspeção Federal

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVAS DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>16</b>
2.1 CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES.....	16
2.2 O CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS FAMILIARES.....	20
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>28</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	28
3.2 OBJETO DE ESTUDO E SUJEITOS INFORMANTES.....	29
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	29
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	30
3.5 VARIÁVEIS.....	30
<b>4 APRESENTAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
4.1 A HISTÓRIA DE CONSTITUIÇÃO DA EMPRESA.....	31
4.2 AS FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS NA SBR.....	33
4.3 A EMPRESA EM NÚMEROS.....	36
4.4 EVENTOS CRÍTICOS OBSERVADOS.....	39
4.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	40
4.6 PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO.....	46
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>52</b>
APÊNDICE – Roteiro de entrevista com os empreendedores do segmento.....	55
ANEXO – Autorização de coleta de dados da empresa SBR Suínos Brasil.....	56

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mercado competitivo, globalizado e com grande número de empresas, acaba sendo alta a probabilidade das empresas menores (pequeno e médio porte - PMEs) encerrarem suas atividades em curto espaço de tempo, comparativamente às grandes empresas. Elas não são suficientemente fortes para resistir à concorrência impresso pelo ambiente dinâmico e global dos negócios no século XXI, tanto em volume quanto em valores. As PMEs geralmente adotam sistema de produção em pequenos lotes enquanto as grandes empresas adotam produção em massa; elas compram pequenas quantidades de mercadorias, apesar de serem mais rápidas em promover mudanças organizacionais. E, quando essas PMEs forem de propriedade e gestão familiar, têm ainda outro componente interveniente no seu desempenho e competitividade, que é o envolvimento da família proprietária na gestão dos recursos.

Hoje, no Brasil, cerca de 48% das empresas encerram suas atividades depois de três anos (IBGE, 2010). Isso decorre da falta de planejamento e de controles de gestão. A maioria destas empresas é pequeno negócio familiar, que nasceu de ideias inovadoras de um empreendedor (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002) e cresceu com o apoio e a participação ostensiva dos membros da sua família. As empresas familiares valem-se da família para tornar o empreendimento lucrativo e então iniciar um novo estágio de vida, o do desenvolvimento (ADIZES, 1998). Contudo, algumas dessas empresas tendem a prosperar e outras não (ADIZES, 1998; PADULA, 2002), necessitando de intervenções técnicas de profissionais da gestão para sobreviverem. As empresas, familiares precisam estar preparadas para enfrentar, em cada estágio de sua vida organizacional, as crises em especial aquelas que surgem durante o processo de transição das gerações na gestão (GERSICK et al, 1997). Quando ocorre a passagem do cargo de uma geração para outra, podem ocorrer problemas e a empresa talvez não sobreviva (PADULA, 2002).

Por essa razão, o presente estudo se propõe a investigar esse processo de transição das gerações da família de um estágio para outro no ciclo de vida da empresa. Com o objetivo de destacar os principais eventos críticos que já ocorreram na empresa SBR Suínos Brasil Indústria e Comércio de Carnes. Busca-se preparar a mesma para enfrentar cada etapa, de maneira que possa se sobressair de forma positiva de cada estágio “A cada passagem de um estágio para outro, enfrenta verdadeiras crises de crescimento ou crises de passagem” (KAUFMANN, 1990, p. 11).

Para melhor compreensão deste trabalho será apresentado a visão dos principais autores sobre o tema em discussão, posteriormente a justificativa e problema de pesquisa. Logo em seguida será exposto os principais objetivos para estudo.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVAS DO PROBLEMA DE PESQUISA

De acordo com a literatura gerencial, as empresas sofrem mudanças no modelo de gestão de acordo com o seu desenvolvimento. Adizes (1998) observa que as empresas, assim como os organismos vivos, seguem um ciclo de vida de nascimento, crescimento e envelhecimento e morte, em razão dos problemas de gestão, seja porque tornaram-se burocráticas demais ou porque não souberam interpretar os sinais do mercado (leitura de cenários). Em razão disso, seguindo ainda a mesma orientação teórica do início do século XX, as empresas contemporâneas tentam seguir as mesmas “receitas de sucesso”, dentre as quais a rotulação do problema, uma armadilha do lucro fácil e rápido através do reducionismo (BOEIRA; PEREIRA; TONON, 2013). As empresas têm o seu ciclo de vida e é preciso compreender como que ocorre em cada estágio. É importante as organizações conhecer as etapas que vivencia para que a cada estágio elas possam vir a tirar lições boas e ruins. Pois todas as organizações tem o objetivo de se manter segura e saudável, porém é preciso saber qual é o meio de gestão mais apropriado para cada momento. Contudo, os estágios do ciclo de vida organizacional são previsíveis e repetitivos, mas talvez não sejam nas empresas familiares, em razão das novas configurações das famílias. Conhecer as fases porque passa uma empresa familiar de médio porte no seu ciclo de vida permite qualificar o processo de tomada de decisão gerencial na dimensão estratégica, ou seja, tomar antecipadamente medidas preventivas, seja enfrentando mais cedo os problemas futuros, seja evitando-os por completo.

Toma-se como caso para estudo a empresa SBR Suínos Brasil Indústria e Comércio de Carnes, uma empresa com apenas sete anos de idade, mas que apresenta indicadores de elevado crescimento. Desde a sua fundação até o momento atual, a SBR cresceu orientada estrategicamente para atividade de abate suíno, no entanto o empresário pretende expandir as atividades também para a fabricação de industrializado, como salame, o bacon, linguiça, presunto.

A opção estratégica de crescer sem planejamento, na empresa familiar pode ser um risco ou uma fonte de conflitos entre familiares. Portanto, buscar conhecer todos os estágios vividos em uma empresa familiar é necessário para que possamos entender como elas nasceram, como foi cada momento em cada etapa e que lições ela pode tirar para si mesma e quem sabe até para conhecimento de outras organizações, para que possam se fazer valer dessas informações e aprendam com os acertos e erros.

Contudo, cabe questionar: como ocorre o crescimento e o desenvolvimento do ciclo de vida de uma empresa familiar brasileira?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Compreender como ocorre o crescimento e o desenvolvimento de uma empresa familiar brasileira.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os eventos críticos que determinaram cada fase no ciclo de vida da empresa familiar selecionada;

- b) Identificar e descrever os problemas ocorridos (crises) que marcaram a transição no ciclo de vida e a forma como os mesmos foram tratados pelos gestores da empresa;
- c) Descrever o ciclo de vida da empresa familiar selecionada para análise;
- d) Elaborar um plano de ação para que a empresa continue familiar e aprenda a superar os próximos eventos críticos que podem ocorrer nas fases seguintes no seu ciclo de vida.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Para melhor entendimento, o trabalho se organiza da seguinte forma: inicialmente apresenta-se os fundamentos teóricos sobre o ciclo de vida das organizações, em especial a natureza do crescimento e do envelhecimento nas organizações na visão de Adizes (1998), o modelo dos três círculos de Gersick et al (1997) e o modelo de Greiner. Na sequência faz-se a apresentação dos estudos sobre o ciclo de vida das empresas familiares em torno da realidade brasileira.

### 2.1 CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

Para Marques (1994, p. 20), a vida das organizações apresenta um “razoável grau de semelhança com o ciclo de vida dos organismos vivos: nascem, têm infância e adolescência, atingem a maioridade, envelhecem e morrem”. A mesma interpretação está em Lezana, Minuzzi e Santos (2006), para quem o processo de crescimento e desenvolvimento organizacional compreende uma série de etapas que devem ser superadas, desde a criação até a empresa se transformar numa instituição efetivamente consolidada. Por analogia à evolução dos seres vivos, este processo tem sido denominado “ciclo de vida das organizações” e é objeto de estudo da teoria da ecologia organizacional (MOTTA; VASCONCELOS, 2009).

O estudo do ciclo de vida das organizações tem por base os fundamentos da Teoria da Ecologia Organizacional (HANNAN; FREEMAN, 1977), com o pressuposto de que o ambiente seleciona as organizações mais aptas a sobreviver e a implementar mudanças estruturais. Apoiando-se na teoria darwiniana, Hannan e Freeman (1977) discutem os pressupostos teóricos da sobrevivência organizacional e afirmam que as organizações em geral parecem ter pouca capacidade para escolher e se adaptar a um dado contexto, o que

pressupõe considerar a ação e a interferência do ambiente na dinâmica da organização ao longo do seu ciclo de vida (MONTEIRO, 1999).

Entre outras obras importantes que versam sobre o tema, o principal estudo foi apresentado por Adizes (1998), aonde apresenta detalhadamente todas as crises e estágios por quais passam uma organização durante a sua vida até a morte, mas também apresenta uma proposta que pode impedi-la de morrer, ou seja, um programa “terapêutico” que impeça sua mortalidade. Observe o modelo de Adizes na Figura 1.



Fonte: Adizes (1998).

Figura 1 – Modelo de Adizes para análise de ciclo de vida das organizações.

Segundo Adizes (1998, p. 2), assim como ocorre com os organismos vivos, o crescimento e o envelhecimento das organizações manifestam-se primordialmente na inter-relação entre dois fatores: flexibilidade e controlabilidade”. Para este autor, as organizações quando jovens são flexíveis, mas não controláveis, na situação reversa à medida que envelhecem ficam mais controladas e menos flexíveis. Contudo, quanto mais as organizações conseguirem sobreviver, mais complexos os problemas se tornam.

Nas palavras de Adizes (1998), “à medida que as mesmas crescem e envelhecem, qualquer deficiência relativa na sua flexibilidade cria dificuldades previsíveis e repetitivas que os gerentes, via de regra, rotulam de problemas” (ADIZES, 1998, p. 3). Nesse sentido, argumenta Adizes (1998), os problemas já existentes na gestão de uma empresa parecem cada vez mais impossíveis de serem solucionados, pois eles tornam-se mais complexos no decorrer do tempo. O mesmo autor então afirma que: “envelhecer significa que há uma diminuição da

capacidade de enfrentar problemas”. Portanto é função da gerência achar métodos, implementar processos, tomar decisões ou outra forma para rejuvenescer a empresa em qualquer estágio do ciclo de vida.

O certo é que nenhum problema administrativo será resolvido sem que o gestor tome decisões, pois “a chave do sucesso gerencial não é [...] a eliminação de todos os problemas, mas sim a concentração naqueles problemas pertinentes ao estágio atual da organização no Ciclo de Vida” (ADIZES, 1998, p. 4). O autor acrescenta ainda que: “para gerir uma organização, é preciso resolver problemas continuamente” (p. 5).

Sobreviver no mercado competitivo exige das organizações muito esforço. Elas percorrem diversos estágios em sua vida organizacional, mas são marcados por um período de crescimento, desde a fase inicial de “namoro”, a infância, toca-toca, adolescência, plenitude e estabilidade, e, depois, por um estágio de envelhecimento, momento marcado pelos estágios de aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte.

De acordo com Adizes (1998), os estágios de crescimento e desenvolvimento das empresas ocorrem da seguinte maneira:

O primeiro estágio no desenvolvimento de uma organização é o chamado Namoro. É preciso analisar quais objetivos traçar, mas tendo sempre muita cautela na suas decisões. Em seguida vem a infância, nela as ideias saem do papel, e passa a ser produção de resultado, devemos administrar com cautela, pois é nessa fase que estamos expostos aos riscos e queda. Após a infância vem fase do “Toca-Toca”, período em que tudo começa a melhorar, flui para o melhor, e as vendas são boas, porém o crescimento é grande e sem muito esforço, com isso o administrador começa a se descuidar, ele não planeja, espera que os resultados apareçam.

O nascimento é descrito por Adizes (1998) como sendo o momento equivalente à adolescência, uma fase que é marcada pela teimosia e que:

fazemos coisas sem medir as consequências, e o mesmo ocorre com as organizações. A empresa renasce para firmar-se independente, porém entre os membros da equipe começam a surgir opiniões diferentes, surgindo conflitos, há descumprimentos de normas por parte do próprio criador. Depois de superada as dificuldades da adolescência, o estágio seguinte é o da plenitude, no qual a organização consegue estabelecer um nível de equilíbrio entre flexibilidade e controle; é o momento do mercado perceber a empresa como madura/experiente. Nesse estágio de desenvolvimento, os dirigentes empresariais demonstram para os outros empresários, aos sócios, aos funcionários, clientes e fornecedores que sabem o que fazer, onde ir e como ir. Como resultado, observa-se que empresas neste estágio de vida são lucrativas e apresentam algumas semelhanças com a fase do “TocaToca”.

O envelhecimento, passo seguinte descrito por Adizes (1998), deixa de ser de crescimento e a empresa inicia uma fase de envelhecimento:

Nessa fase, a organização está forte, porém vai perdendo sua flexibilidade. Ela está chegando ao fim e começa a declinar. Essas fases do ciclo de vida das organizações, se adaptam às empresas que seguem modelos de gestão aberto, são flexíveis, inovadoras e sempre buscam o melhor para sua sobrevivência. Logo temos o estágio da Aristocracia a empresa estabiliza, não tem mais a energia que tinha antes, fica na mesmice. Em seguida vem a burocracia incipiente, nesta fase é uma briga total, a empresa passa por uma paranoia total, os gestores jogam a culpa dos maus resultados para outros e assim vai, o cliente torna-se aborrecimento.

No último estágio, o burocrático, a empresa não gera recursos próprios em grau suficiente para competir no mercado. Ela apenas existe, não faz nada para mudar, as coisas não saem do lugar. Para Adizes (1998, p. 88) “essa organização é como um disco quebrado, sempre repetindo a mesma frase, respostas do tipo aguarde um instante, alguém atenderá brevemente”. Enfim, de modo geral, a empresa não crescerá mais. No entanto, como os estágios do ciclo de vida organizacional “são previsíveis e repetitivos, conhecer a posição da organização no ciclo de vida permite que a sua administração tome antecipadamente medidas preventivas, seja enfrentando mais cedo os problemas futuros, seja evitando-os por completo” (ADIZES, 1998, p. 18).

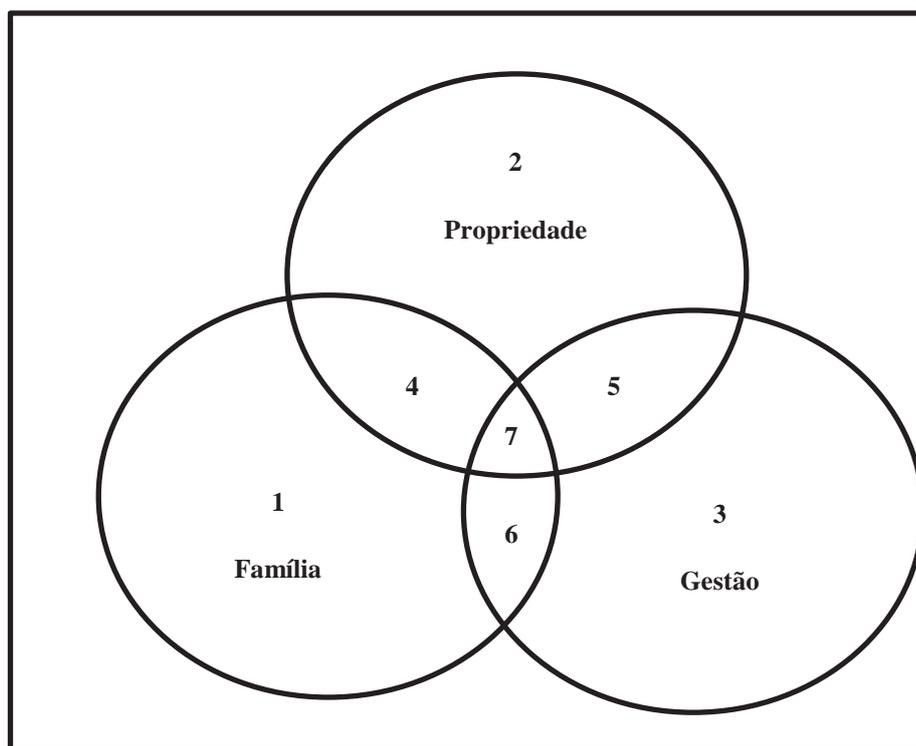
Essa afirmação torna-se relevante nos estudos organizacionais no que se refere à interpretação dos eventos críticos e das possíveis mudanças organizacionais a serem propostas. Na visão do mesmo autor, as mudanças organizacionais ocorrem junto com o crescimento desta, o que gera problemas, contudo nenhuma organização consegue rentabilidade sem crescimento. Logo, para uma organização atingir um estágio de desenvolvimento com sucesso, terá que enfrentar tais problemas; para obter ganho, deverá ter capital intelectual e capital financeiro, considerados fatores fomentares de projetos inovadores. A destreza e a rentabilidade com que a organização demonstrar para sobreviver às mudanças provocadas por estes problemas organizacionais derivados das mudanças propostas vai dizer se ela está pronta para passar de nível no ciclo de vida (WOOD JR., 1995).

Diante do exposto, é preciso compreender que esse modelo de Adizes (1998) é útil para ser aplicado em qualquer tipo organizacional, mas não contempla especificidades do ciclo de vida das empresas familiares, tema abordado a seguir.

## 2.2 O CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS FAMILIARES

Aldrich (1979) e Carroll (1984), além de Adizes (1998), desenvolveram importantes trabalhos a partir da teoria da ecologia organizacional com vistas a compreender o ciclo de vida das organizações. No entanto, os principais estudos sobre o ciclo de vida de empresas familiares foram desenvolvidos por Greiner (1972), Churchill e Lewis (1983), Kaufmann (1990), Reynolds (1994), Marques (1994), Raposo e Ferreira (1997), Gersick et al. (1997), Silva (2002), Padula (2002), Lavarda e Pereira (2012), Oliveira et al. (2013) e Cançado et al. (2013).

Numa perspectiva sistêmica destaca-se o estudo desenvolvido por Gersick et al (1997). De acordo com Gersick et al (1997), o ciclo de vida da empresa familiar é melhor compreendido pelo modelo de desenvolvimento tridimensional, o qual está representado por círculos (Figura 2). Este modelo mostra claramente a posição, os interesses e o papel de cada um da família empresária na empresa.



Fonte: Gersick et al. (1997).

Figura 2 – Modelo dos três círculos

Os três círculos, afirmam os autores, representam setores da família, da propriedade e da gestão. No **setor 1**, localizamos a família e seus membros. Nessa posição estão os familiares que não são sócios e não atuam no negócio. Seu ponto de vista é de que as pessoas da família devem realmente ter alguns privilégios, pois são da “família” e nestas circunstâncias irá falar mais alto o lado sentimental.

No **setor 2**, por sua vez, estão os sócios que não fazem parte da família, e que tenham adquirido cotas por um motivo qualquer, e também não participam da gestão. Seu principal interesse está no retorno do investimento, para eles não importa os laços familiares muito menos os interesses dos executivos que desejam fazer carreira na empresa.

No **setor 3** estão os gestores que não fazem parte da família e não têm participação societária, estes são os chamado “profissionais”. Se preocupam com a visão que a família controladora têm do negócio, se estão dispostos a investir, profissionalizar, crescer, enfim, querem a garantia de dedicarem suas carreiras a uma empresa em que os critérios profissionais se destacam aos interesses familiares, pois pretendem crescer e ganhar com as oportunidades geradas pelos crescimento.

Já, no **setor 4** estão os familiares que são sócios e que não fazem parte da gestão. Estes preocupam-se com os resultados do negócio e na distribuição entre os sócios. Se a distribuição dos dividendos ocorre regularmente, eles ficam satisfeitos e aceitam a administração do negócio até que ela esteja erado resultados que lhe tragam retorno de capital.

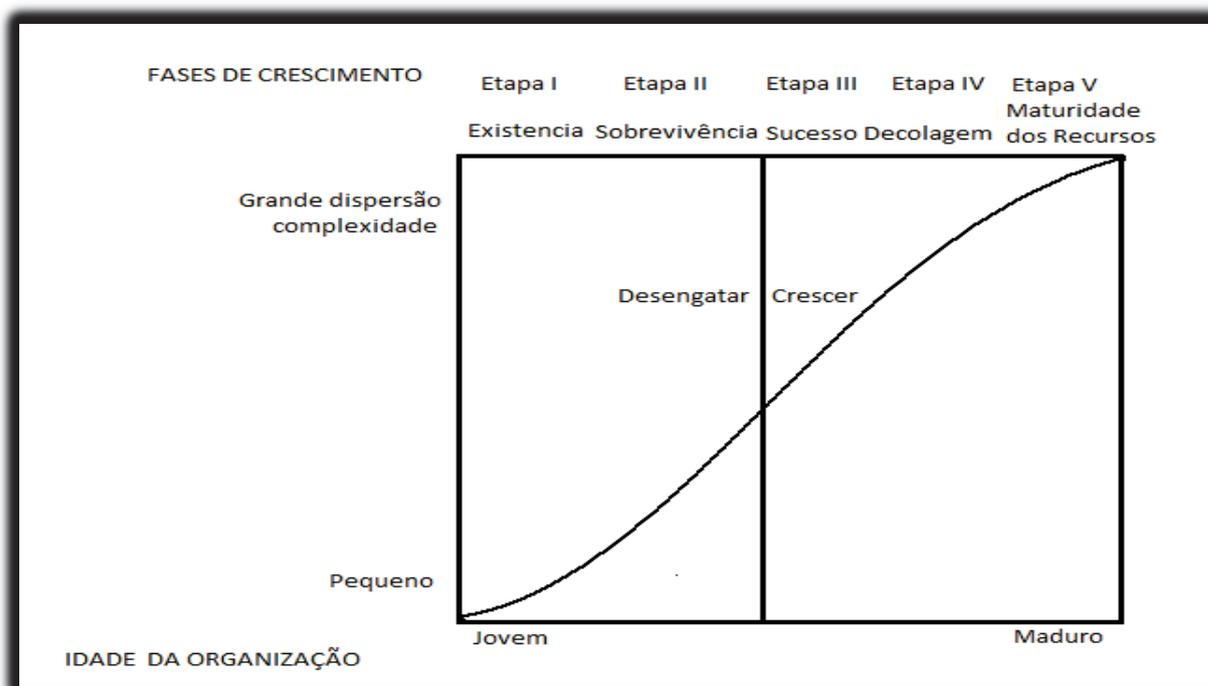
No **setor 5** estão os sócios que não são da família, mas participam da gestão. Nessa situação estão funcionários de confiança do fundador que receberam participação no capital como forma de premiar a lealdade. Essas pessoas têm interesses bem definidos na empresa, tanto no que se refere à carreira quanto em relação ao patrimônio representado pelas cotas recebidas, são contra ao uso da empresa para favorecimento de familiares e são críticos das brigas internas entre parentes, vendo tanto uma situação quanto a outra, como contrárias aos interesses descrito anteriormente.

No **setor 6** estão os membros da família que trabalham na empresa, porém não são sócios. Estas pessoas tem muito interesse no crescimento da empresa, opondo-se a distribuição de dividendos, buscando viabilizar investimentos que melhorarão suas perspectivas de carreira.

E, no **setor 7**, encontra-se o familiar que é sócio e participa na gestão da empresa. É a posição típica do fundador, que tem que decidir, em determinados momentos, colocando os três chapéus ao mesmo tempo: de pai, de sócio e de gestor. Assim pode-se compreender porque muitas vezes é difícil para uma pessoa nesta posição. Estará sempre confrontando seus

três papéis e é comum que fique dividido para tomar uma decisão, que opte por um deles, em detrimento dos demais.

Numa perspectiva clássica e internacional do estudo do ciclo de vida de empresas familiares, no modelo de Churchill e Lewis (1983) a empresa familiar passa por dois processos distintos (desengatar e crescer), no qual são categorizados os estágios de desenvolvimento de uma empresa como: existência, sobrevivência, sucesso, decolagem e maturidade dos recursos. Observe a Figura 3. Nela pode-se observar que, em cada estágio há variáveis específicas que interferem no ciclo de desenvolvimento da organização e também características específicas que norteiam os processos internos.



Fonte: Churchill e Lewis (1983)

Figura 3 – Modelo de Churchill e Lewis para análise de ciclo de vida das organizações.

Churchill e Lewis (1983) partem do pressuposto de que as organizações, quando pequenas e jovens, tendem a se dispersar, ou seja, tendem a evoluir constantemente, o que pode fazê-las perder o foco do negócio, do público alvo ou do segmento de atuação. Isso muitas vezes ocorre na tentativa de manterem-se vivas (sobreviver) e conquistar o estágio da maturidade. Para tanto, sugerem os autores, as empresas precisam passar pelo processo de “desengatar”, isto é, uma vez que tenham ingressado no processo de crescimento, a perspectiva é de obter sucesso com vistas à maturidade.

Na interpretação de Grzybovski (2002), o comportamento de uma organização está condicionado à dinâmica do ambiente de negócios e, também, à capacidade do administrador em ler os sinais deste ambiente. A interpretação do cenário, associado ao espírito empreendedor do empresário e/ou da família, pode resultar numa nova etapa no ciclo de vida da empresa familiar, a do crescimento organizacional. Sendo assim, pode-se encontrar diversas situações que exigem muitos esforços de toda família empresária, a qual nem sempre está disposta a participar da gestão dos recursos na sua plenitude (GERSICK et al., 1997). Nesse sentido destaca-se a capacidade dos gestores designados pela empresa para implementar controles de gestão (LAVARDA; PEREIRA, 2012) de forma que estes auxiliem os no processo de tomada de decisão gerencial pautado na racionalidade em contraposição à emoção preponderante nas decisões no âmbito da família (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002).

No contexto atual, em que a conjuntura socioeconômica e política mundial passam por reformulações, rápidas e turbulentas mudanças provocadas pelo fluxo globalizante dos mercados, a imprevisibilidade do futuro aumenta e dificulta a compreensão do presente (GRZYBOVSKI, 2002). Com isso os gestores terão de estar atentos a todas mudanças presentes no ambiente externo, para assim poder responder a essas forças de modo estrategicamente. Nesse sentido, “o êxito torna-se obsoleto no momento em que é alcançado” (MARQUES, 1994, p. 3).

Segundo Rosseto et al. (1996, p. 114), as organizações empresariais atuais apresentam capacidade de ajuste, seja modificando suas estruturas e operações, seja manipulando o ambiente, a fim de manter ou melhorar sua eficácia. Por isso, algumas organizações tem sucesso em seu ciclo de vida, por ter uma estrutura organizada e muitas vezes padronizada, porém de modo geral, não é neste estado que se encontram a grande parte das empresas familiares.

No entanto, as empresas familiares normalmente surgem de uma ideia inovadora de um integrante da família, essa pessoa envolve os demais familiares nesse processo e fazem se valer da criação, para montar um negócio que pode vir a ser lucrativo. Segundo Grzybovski (2002 p.64). “O nível de participação de membros da família na gestão da empresa é fortemente influenciado pelas motivações que levaram o empreendedor a criar seu próprio negócio”. Dessa forma, é importante compreender o conceito de **família** como sendo de um “grupo de pessoas ligadas por relações parentais estabelecidas tanto por laços genealógicos, biológicos, quanto sociais, como por ocasião de uniões de casais com filhos oriundos de outros casamentos” (GRZYBOVSKI; LIMA, 2004, p.7).

Em termos empresariais, afirma Garcia (2001, p.122), as empresas “não nascem familiares”, pois muitas vezes elas se resumem à atividade do fundador que sequer pensou em envolver a família e nesse momento não tem essa dimensão em mente, mas o tempo se encarrega de estabelecer essa dimensão. Isso acaba gerando uma certa confusão conceitual. Apesar de muitos acreditarem que família e empresa quando reunidas tendem a reduzir reciprocamente a sua eficiência, a história das empresas familiares bem sucedidas mostra que isso não precisa acontecer necessariamente (LODI, 1993, p. 3).

Segundo Lodi (1993), o que atrapalha o sucesso da empresa familiar é a ignorância dos problemas desse relacionamento e a falta de um código de relações. Porém, segundo Lethbridge (1997), as empresas familiares apresentam “problemas próprios de continuidade, que envolvem questões de sucessão, gestão profissional e abertura de capital”.

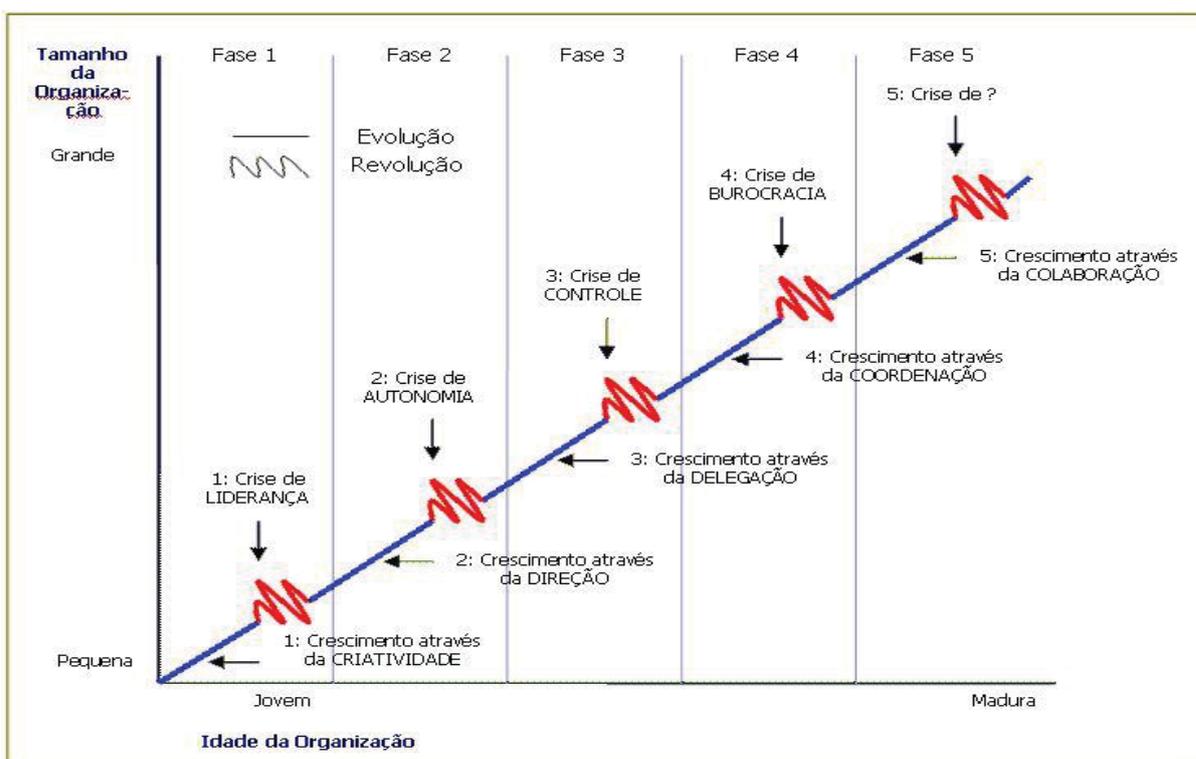
Para Vidigal (1997), “a taxa de fracasso das empresas familiares é alta”. Cerca de metade delas fracassa, quebrando ou sendo vendidas na passagem do fundador para a segunda geração, e mais de 30% fracassam na passagem da segunda geração para a terceira. E, na visão de Koteski (2004, p. 16), as PMEs são importantes no desempenho da “economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente”.

Então, segundo Marques (1990), o crescimento organizacional está ligado ao atendimento das demandas dos clientes, dos agentes que compõem a organização e da rentabilidade para buscar se desenvolver, mas também à dinâmica interna da família. Nesse sentido, para Lezana, Minuzzi e Santos (2006), estudar o ciclo de vida de PMEs é de “vital importância, uma vez que à medida que a empresa evolui, os impactos e as demandas que esta produz no seu meio se modificam substancialmente. O empreendedor, que no início se preocupava fundamentalmente com a sobrevivência, terá que lidar com cenário e estratégias quando a empresa alcançar um patamar mais elevado”.

Estudando o processo de crescimento organizacional, Greiner (1972) identificou cinco fases pelas quais passa uma organização desde sua criação até o atingimento da maturidade. Cada etapa agrega a outra, evitando repetir alguns erros da fase anterior. As cinco fases que uma organização passa no decorrer de sua existência são: início, sobrevivência, sucesso/decolagem expansão, maturidade e são apresentadas graficamente na Figura 4.

Na interpretação de Greiner (1972), a organização tende a mudar seus procedimentos de acordo com o nível de crescimento ou de amadurecimento na gestão, que pode ser analisada a partir das mutações observadas em sua estrutura. Portanto, a empresa familiar passa por dois períodos no seu ciclo de vida, os quais são o de crescimento e posterior desenvolvimento.

Apoiando-se na interpretação de Greiner (1972), Padula (2002) observou que a empresa familiar experimenta anos de evolução contínua sem surpresas ou rupturas internas. Porém, ela pode passar por períodos de turbulências, importantes intercalados os períodos de crescimento. Portanto é preciso atualização das organizações, devem-se abandonar antigos hábitos de gestão, que na próxima fase não fará mais efeito algum por ser outra situação.



Fonte: Adaptada de Greiner (1972)

Figura 4 – Fases do ciclo de vida das organizações familiares.

Para Padula (2002), as cinco fases de crescimento de uma empresa familiar são:

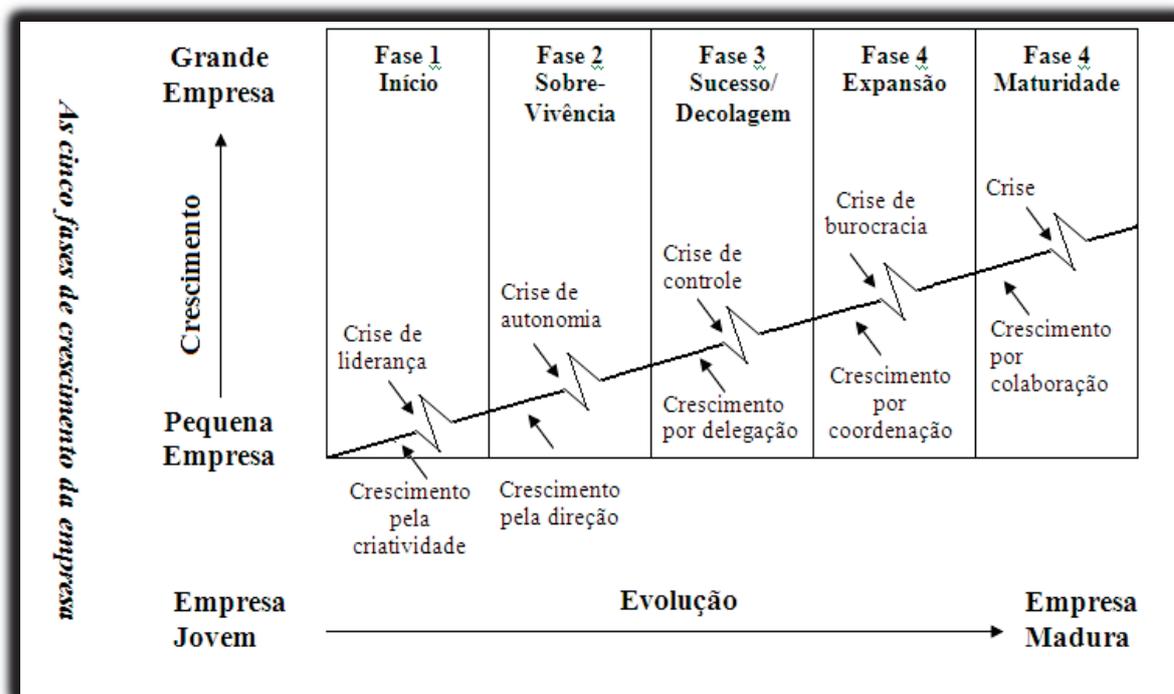
- início**, a empresa tem uma ideia criativa – a organização focaliza seus esforços para a criação de um produto ou serviço e que tenha uma identificação com o mercado; a mesma se encontra ligada ao provisionamento dos recursos financeiros. Não há um planejamento no papel, tudo passa pela cabeça do empreendedor. Ocorre uma crise de liderança, conforme a empresa vai crescendo. Contudo vai aumentando o número de colaboradores,

o proprietário deve passar a ter uma comunicação mais formal. O empreendedor obterá sucesso se conseguir visualizar-se como líder. Para tanto precisa delegar atividades;

- b) **sobrevivência o crescimento pela direção** – os problemas aumentam porém de forma mais rentável, a empresa deve-se organizar financeiramente para poder crescer. Essa fase tem como característica principal a organização das atividades da empresa. A empresa obriga-se a investir em sistemas de contabilidade e de procedimentos de produção. Porém nesse estágio surge uma nova crise: o pessoal deseja que as responsabilidades sejam mais bem definidas e querem mais autonomia. Porém até este estado do crescimento da empresa, os esforços e as ações até aqui, são garantidas pela autoridade do chefe, pela sua capacidade de organizar, de comunicar e motivar o corpo diretivo, bem como de medir os resultados obtidos;
- c) **sucesso/decolagem, crescimento pela delegação** – nesta fase a empresa atinge o sucesso empresarial, e já é posta em um novo desafio, escolher entre aproveitar a fase de sucesso conseguido e crescer ou, conservar uma empresa estável e rentável, porém ainda pequena. Se o empresário escolher a primeira alternativa continuará gerenciando sua empresa, de forma que terá o controle da mesma. Se escolher a segunda e aproveitar o potencial de crescimento da mesma, os problemas serão mais intensos, sobretudo em dois aspectos: o primeiro é que a organização precisará de recursos financeiros para financiar o crescimento previsto e o desenvolver de novos produtos; o segundo reagrupa os problemas ligados aos recursos e capacidade gerenciais necessários para dar suporte ao crescimento esperado. A empresa terá que ter uma estrutura organizacional descentralizada, ocorre uma crise, os dirigentes começam a sentir que estão perdendo controle das atividades da empresa. Os responsáveis dos departamentos buscam maior autonomia em seu modo de trabalhar;
- d) **expansão, crescimento pela coordenação** – os problemas nesta fase são o provisionamento dos recursos financeiros necessários para financiar o crescimento da organizacional. A solução para estes problemas pode ser a utilização de sistemas formais de gerenciamento, que asseguram a especialização na divisão das tarefas e a coordenação entre os diferentes departamentos. Nesta etapa há uma crise de burocracia, que acaba por gerar uma padronização de processos e comportamentos organizacionais. Dessa forma, os procedimentos tem maior importância do que a solução dos problemas e faz com que a organização vai perdendo sua capacidade de inovação;

- e) **maturidade, crescimento pela colaboração** – a organização se torna grande, e dispõe de todos os recursos necessários tanto de recursos humanos, financeiros, tecnológico, físicos quanto mercadológico. De modo geral a empresa se encontra bem organizada. A preocupação da mesma, está voltada para à consolidação e controle dos resultados atingidos, também mecanismos para não perder o espírito empreendedor que a empresa tinha até o este estágio de seu crescimento. Nessa fase, a prioridade é desenvolver mecanismos que facilitem a colaboração interpessoal, para poder superar as crises burocráticas que se instalou na fase anterior.

As fases de crescimento da empresa familiar, as quais marcam o ciclo de vida da empresa familiar, na visão de Padula, são melhor visualizadas na Figura 5.



Fonte : Padula (2002).

Figura 5 – Modelo de Padula para análise do ciclo de vida das empresas familiares

Com base no exposto, é importante destacar o pensamento de Crozier (1989 apud PADULA, 2002), para quem a capacidade de inovação torna-se a principal qualidade em relação à capacidade de racionalizar os processos de gestão. Na empresa familiar, esse desafio é ainda maior de acordo com os estágios de crescimento da família proprietária.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os métodos, procedimentos e técnicas utilizados na investigação de campo, com o objetivo de evidenciar como foi feito o processo de levantamento e de análise dos dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa descritiva, porque, de acordo com Gil (202, p.42), “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. As características significativas estão na utilização de técnicas de coletas de dados, questionários e a observação sistemática.

Quanto à abordagem dos dados, caracteriza-se como qualitativa. De acordo com Farr (1982 apud GASKELL, 2008), a abordagem qualitativa é “essencialmente uma técnica, ou método, para estabelecer ou descobrir que existem perspectivas, ou pontos de vista sobre os fatos, além daqueles da pessoa que inicia a entrevista”. Essa opção metodologia, portanto, torna-se importante neste estudo, pois fornece dados fundamentais para melhor compreensão do estudo.

Quanto ao método, classifica-se como estudo de caso. De acordo com Yin (2009), o estudo de caso é um método científico adotado pelos pesquisadores quando não se tem o intuito de tecer generalizações dos resultados, mas obter profundidade nas análises de uma (estudo de caso) ou mais organizações específicas (estudos multicascos).

Nesse relatório de estágio, optou-se por desenvolver um estudo de caso apenas, pois ele contribui sobremaneira para a formação do aluno de Administração. O estudo de caso

permite a análise da realidade de uma empresa familiar em profundidade (YIN, 2009) e a compreensão da complexidade que envolve a gestão deste tipo organizacional.

### 3.2 OBJETO DE ESTUDO E SUJEITOS INFORMANTES

Por tratar-se de um estudo de caso, o objeto selecionado para a investigação é a empresa familiar SBR Suínos Brasil Indústria e Comércio de Carnes Ltda., considerada pelos critérios BNDES como sendo uma empresa de porte médio.<sup>1</sup>

A escolha desta empresa se deve em razão de que essa empresa é familiar em nível de propriedade e de gestão, ainda “jovem” em termos de tempo de existência, mas que já possui filhos dos proprietários atuando na empresa. Ainda, é uma empresa jovem que apresenta índice de crescimento rápido, mas com estrutura e controles de gestão ainda incipientes para dar conta do ritmo de crescimento apresentado.

Os sujeitos informantes nesta pesquisa são:

- a) o gestor, Genésio Guerra, o qual também é sócio da empresa
- b) a filha de um dos sócios, Julia Borgo, cujo pai não atua na empresa.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para identificar os estágios que a empresa esta vivenciando na cidade de Vila Lângaro, esta pesquisa foi dividida em etapas. A primeira etapa deu-se através do levantamento do histórico da empresa, para entender como a mesma foi constituída. Para tanto foi fundamental desenvolver uma pesquisa documental, principalmente contrato de constituição da empresa e alterações contratuais para identificar os seguintes elementos: ano oficial de fundação, fundadores e sócios, justificativas para as transições de propriedade, outros. Também foi utilizado como instrumento um roteiro de entrevista.

---

<sup>1</sup> A classificação de porte adotada pelo BNDES e aplicável a todos os setores consideram empresa de médio porte aquela que auferir receita operacional bruta anual maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões. Mais detalhes ver em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html)>.

Os dados coletados foram registrados em um “caderno de campo” e posteriormente tabulados em arquivos eletrônicos utilizando-se o *software* Microsoft Office®. Os dados transcritos foram apresentados em forma de quadros e textos.

A segunda etapa foi marcada pelo aprofundamento desses dados, o que foi feito através da realização de entrevistas com os fundadores da empresa. O objetivo foi ouvir as histórias com vistas a determinar os períodos em que os eventos críticos ocorreram e a forma como eles foram gerenciados. Para tanto utilizou-se um roteiro semiestruturado com perguntas abertas padronizadas, que permitiu buscar as informações mais relevantes ao estudo, seguindo as principais categorias identificadas na literatura. Após, as entrevistas foram transcritas em arquivo eletrônico utilizando-se o *software* Word®.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados no seu conjunto utilizando-se a técnica análise de conteúdo, como propõe Bardin (2006). Para tanto foram definidas as seguintes categorias analíticas: (a) eventos críticos; (b) ano de ocorrência; (c) solução apontada; (d) nome da pessoa que conduziu o processo; (e) plano de ação 5W1H

### 3.5 VARIÁVEIS

- **Ciclo de vida organizacional** – Todos os organismos vivos são submetidos ao fenômeno chamado Ciclo de vida, fato esse em que eles nascem, crescem, envelhecem e morrem. Tal conceito aplica-se da mesma forma para organizações, que ao longo do seu ciclo de vida vai sofrendo mudanças e revelando padrões de comportamento previsíveis.
- **Eventos críticos** – Ocorrência de fatos que marcam a organização. “A medida que as empresas crescem e envelhecem, qualquer deficiência relativa na sua flexibilidade ou autocontrole cria dificuldades previsíveis e repetidas que os gerentes, via de regra, rotulam de problema”.
- **Fases do ciclo de vida** – A empresa passa por dois períodos, evolução (crescimento) e revolução (crises, períodos de turbulências, importantes intercalados os períodos de crescimento). As cinco fases de crescimento de uma empresa familiar são: início, sobrevivência o crescimento pela direção, sucesso/decolagem crescimento pela delegação expansão, crescimento pela coordenação maturidade, crescimento pela colaboração.

## 4 APRESENTAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo é dedicado à apresentar os resultados da pesquisa empírica, bem como as análises dos dados e uma proposição de plano de ação à empresa investigada.

### 4.1 A HISTÓRIA DE CONSTITUIÇÃO DA EMPRESA

A empresa SBR Suínos Brasil Indústria e Comércio de Carnes, um empreendimento frigorífico que atua no abate de suínos, surgiu de uma ideia inicialmente discutida por Genésio Guerra e alguns amigos, em 1995. Nas palavras de Genésio:

Isso começou em 1995. Imagina o tempo que faz! Quem começou com a primeira ideia de fazer o frigorífico foi eu um cunhado meu e um amigo meu lá de Tapejara. Junta papelada e fomos à Porto Alegre, projeto, local e “coisarada”. Com a dificuldade prá fazer, meio que morreu. Depois do projeto pronto, com o projeto na mão, não nos encorajamos a fazer. Ficou parado o projeto desde 1995 até ano de 2000.

Naquela época, ele era um criador de suínos que vendia o produto final para a Perdigão. Alguns anos depois também vendia para outros frigoríficos, dentre os quais um existente em Ibiçá. No entanto, no final de 2003 a dívida deste Frigorífico com o Genésio era elevada, o seus proprietários não tinha dinheiro, bens e crédito para quitar a dívida. Então os seus proprietários fazem uma oferta à Genésio: “quer pegar nosso frigorífico por conta da dívida?”.

Essa etapa, caracterizada como estágio embrionário do que hoje é a SBR, foi assim contada por Genésio:

E eu sempre com aquela ideia de fazer o frigorífico, eu sempre fui criador de porco , eu criava porco e vendia os porcos para Perdigão, em 2003 eu comecei a criar e vender como terceiro para outros frigorífico, e comecei a vender porco para um frigorífico lá de Ibiãça. Foi 2003. Chegou ao final de 2003 os caras estavam me devendo 40 mil reais é em torno de 38 mil, 40 mil, uma coisa assim, fui lá para acertar com eles, eles não tinham mais dinheiro , não tinham mais caminhão, não tinham mais créditos, mais nada, e me mandaram assumir o frigorífico se eu quisesse pegar. O frigorífico matava vinte/trinta porcos por semana, e daí em 2004 eu fiz parceira com “aquele pessoal” lá de Ibiãça. O frigorífico foi comprado em janeiro de 2005 e fiquei trabalhando até 2013.

Percebe-se que Genésio apresenta um perfil empreendedor uma vez que sabe aproveitar as oportunidades de mercado. Isso fica evidente no extrato da entrevista apresentado a seguir:

Eu tinha vontade de ter este tipo de negócio, o criador de suínos sempre foi um cara que todo mundo dizia que era o que mais ficava com a parte difícil de trabalhar de criar o suíno e o que menos ganhava, e até hoje é assim. Então a gente via assim, por exemplo, aquela vez em 1995. Olha bem como surgiu a oportunidade de nós começarmos! Lá em 1995 nós estávamos lá no Pepino e veio um cara vender salame lá na loja dele e começaram a me pedir quanto que estava o preço do porco, o porco tava tanto e ele vendia o salame por tanto e nós começamos a fazer as contas que dava uma loucura de dinheiro, e realmente dá, se tu pegar hoje a carne para fazer salame, a carne hoje ta 7 pila o quilo e o salame ta 25, o que que tu me diz? Salame pronto a 25, então ali que se agrega valor, não adianta ficar só na criação de porco e onde que é a parte que mais se agrega valor deixar para os outros fazer, e daí que foi a ideia que surgiu de fazer exatamente isso, nós estávamos em três lá na loja dele e o cara entrou e começamos a fazer esta conta aí.

Em 2005 Genésio faz parceria com Nelson Edgar e Miro de Ibiãça, quando surgem “os Borgos” uma família empresaria com desejo de realizar investimentos no segmento de abate de suínos. Sérgio um dos irmãos da família Borgo, foi que instigou os outros três irmãos a iniciar as atividades junto com Genésio, de quem é primo. Assim nasce a SBR com a seguinte estrutura societária e do tipo multifamiliar, a qual encontra-se representada, em termos de participação societária na Tabela 1.

NOME	PARTICIPAÇÃO SOCIETÁRIA (%)	RELAÇÃO DE PARENTESCO	FUNÇÃO NA EMPRESA
Genésio A. Guerra	46,00	Primo	Diretor
Celso Borgo	13,50	Irmão	Investidor
Délcio Borgo	13,50	Irmão	Investidor
Sérgio Borgo	13,50	Irmão	Investidor
Gilberto Borgo	13,50	Irmão	Investidor
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>		

Fonte: Dados da pesquisa.

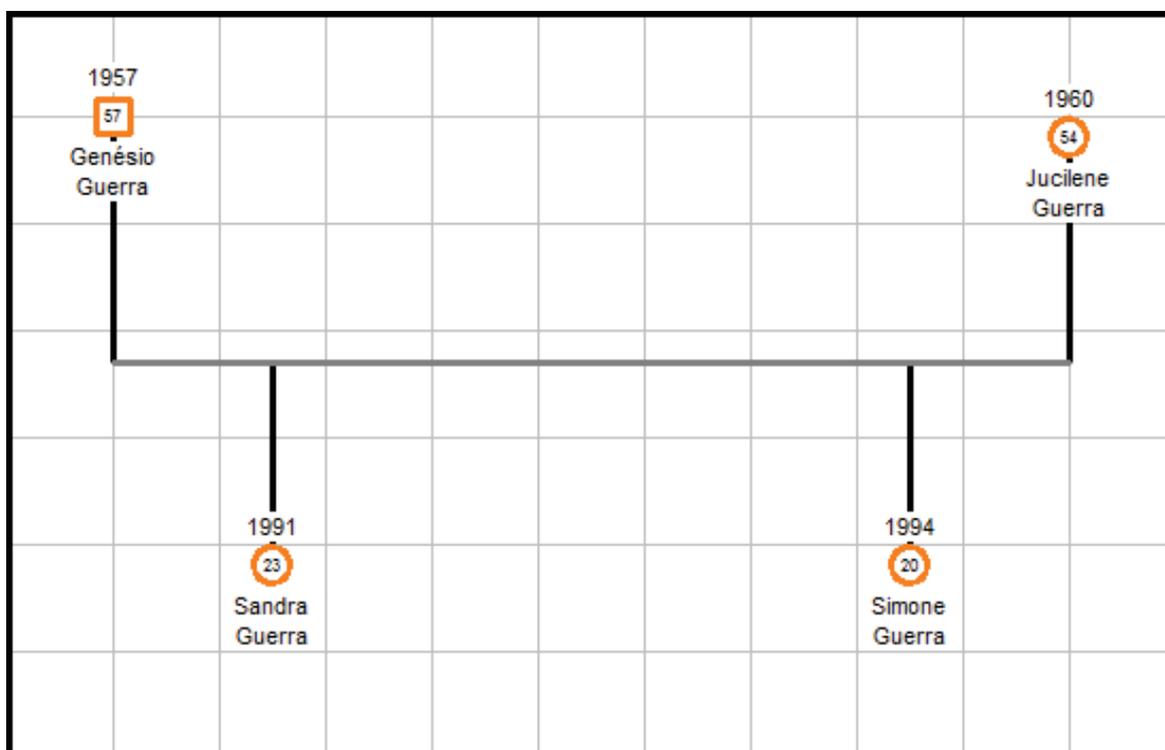
Tabela 1 – Divisão da participação societária.

De acordo com os dados apresentados nesta sessão, confirma-se que a SBR é uma empresa familiar multifamiliar (duas famílias proprietárias), que encontra-se sob a gestão de um membro da primeira geração de membros das famílias proprietárias, o qual é o sócio majoritário. Este tem uma relação parental de primo com os sócios minoritários, denominados investidores, mas que já determinaram o ingresso dos membros da segunda geração (filhos) nas atividades da empresa.

#### 4.2 AS FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS NA SBR

Genésio Guerra é casado com Jucilene com quem teve duas filhas, sendo uma estudante de odontologia e outra de assistência social. De acordo com o pai nenhuma de suas filhas tem interesse de trabalhar na empresa por não concordar com a política de abate de animais.

Na Figura 6 apresenta-se o genetograma da família Guerra.



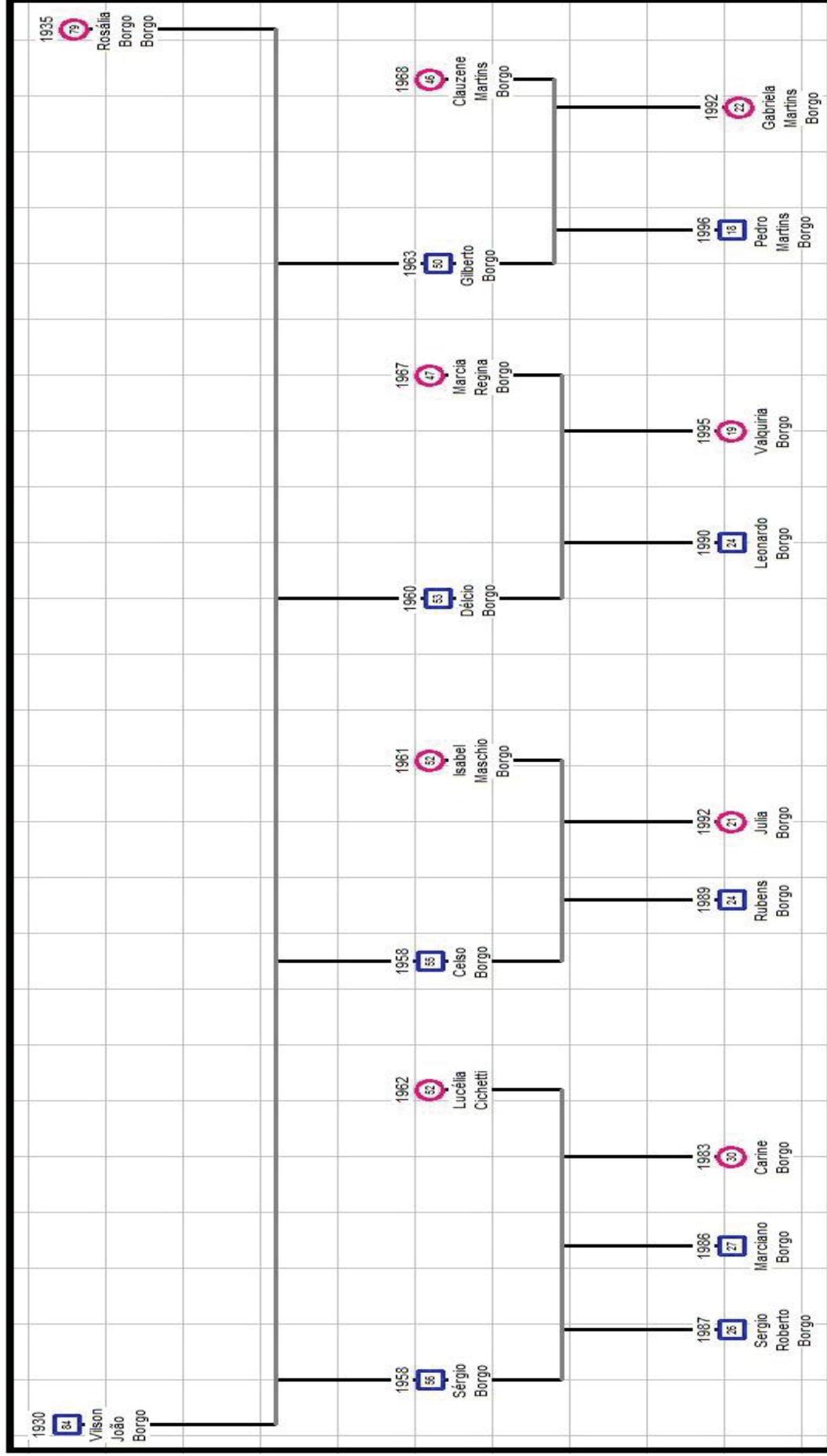
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 6 – Genetograma da família do Guerra.

A família Borgo está representada na empresa pelos irmãos Celso, Dêlcio, Sérgio e Gilberto, os quais juntos com esposas e filhos totalizam 17 pessoas. Ver Figura 7. Destes, quatro são filhas mulheres e cinco filhos homens. No entanto trabalhando na empresa estão apenas a filha de Celso (Julia 21 anos) e o filho de Delcio (Leonardo 24 anos).

A análise do genetograma das duas famílias proprietárias revela uma desarmonia quanto aos números de herdeiros da empresa entre as famílias proprietárias, constatação que exige dos gestores uma atenção especial no que tange aos critérios de ingresso de herdeiros. Em caso de falta de um dos investidores, os seus filhos e esposa passam a ser sócios da empresa, caso o contrato social não prevê especificamente essa situação, passando a valer do o direito de herança dos familiares.

Outra problemática que pode derivar do número de herdeiros refere-se a existência ou não de um conselho de família, ou seja, uma estrutura de governança que contemple os sócios no processo decisório, sem deixar a empresa vulnerável às decisões individuais de cada família proprietária.

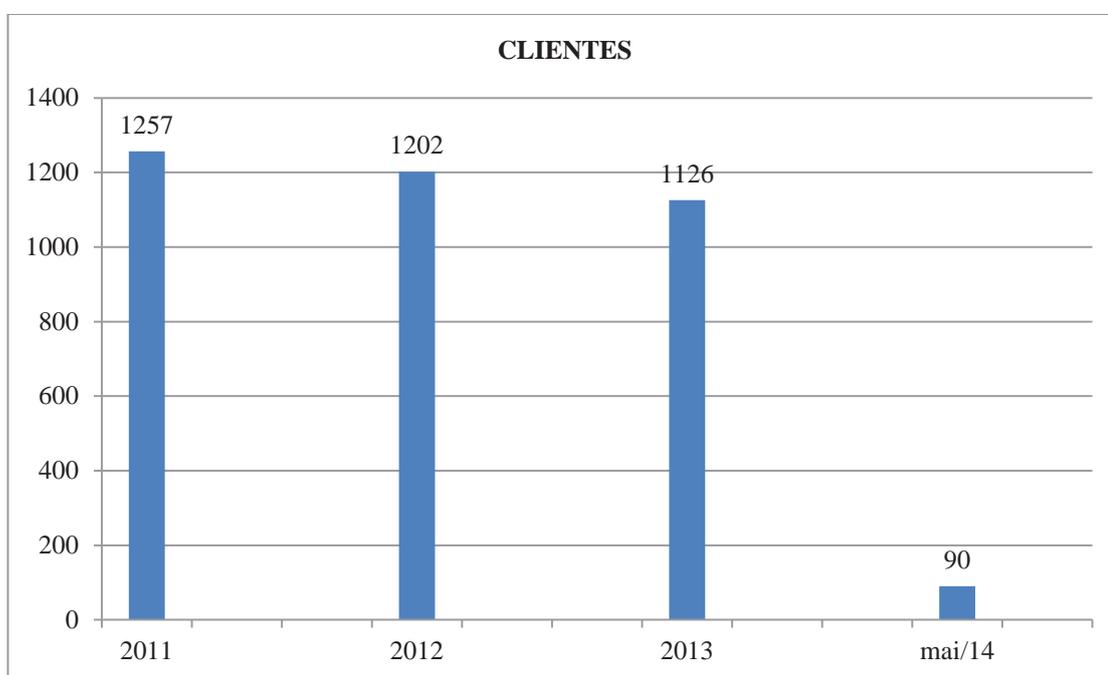


Fonte: Dados da pesquisa  
 Figura 7 – Genetograma da família do Borgo.

### 4.3 A EMPRESA EM NÚMEROS

A empresa SBR está localizada em Vila Langaro (RS), um município pequeno localizado na região norte do Rio Grande do Sul, em razão de um convite e incentivo da prefeitura local para habitar o distrito industrial em formação.

O mercado de abrangência da SBR é o estado do Rio Grande do Sul, onde possui 3.675 clientes cadastrados (maio 2014). Esse número revela um poder de mercado e um crescimento da empresa no seu segmento de atuação. Ver Figura 8.



Fonte: Dados da pesquisa.

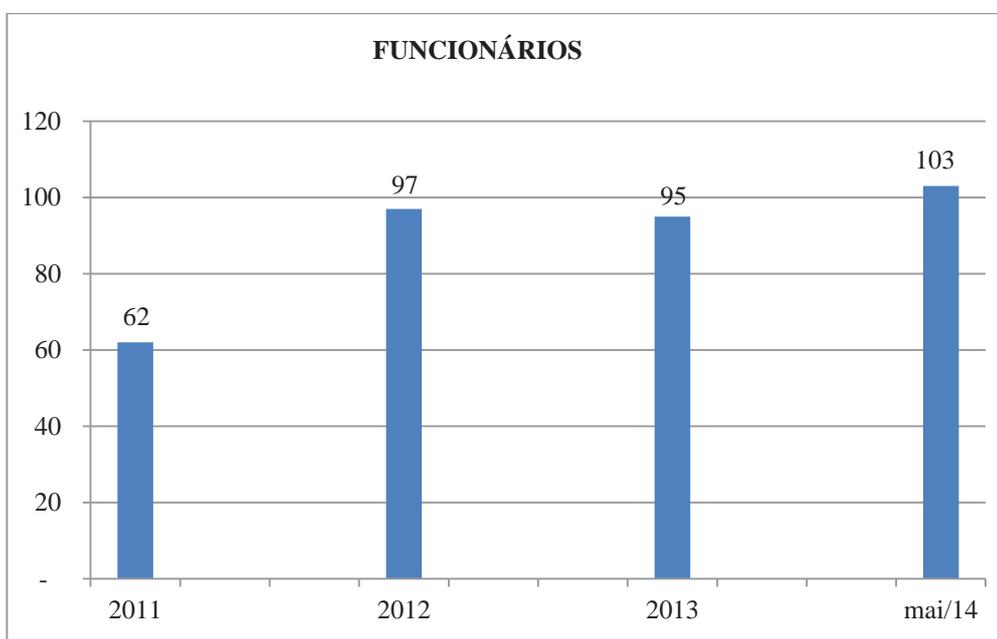
Figura 8 – Número de clientes conquistados anualmente pela SBR.

Observa-se a ocorrência de um crescimento anual, em média, de 65,80% de novos clientes nessa primeira fase do ciclo de vida da SBR. Este aumento de clientes é decorrente de uma estratégia utilizada pela SBR em trabalhar em nichos de mercado específicos e de pouca atuação da concorrência, principalmente marcada por grandes corporações, a exemplo do grupo JBS. Segundo o gestor, Genésio, a empresa atende lugares e clientes onde outros frigoríficos não querem atender, como o “pequeno mercadinho de vila”.

Essa estratégia adotada pela empresa está marcada no discurso de Genésio, transcrito no extrato da entrevista seguinte:

Vendemos para as grandes redes e mercadinho pequenos, tem o fazedor de salame que compra, vendemos bastante para este tipo de cliente! Vendemos para aquele pequeno mercado de vila, aqueles que compram duas ou três costelas, dois pernil, e este paga! Temos custos mais altos para fazer a entrega, mas por outro lado conseguimos agregar m pouquinho mais de valor, por que os grandes frigoríficos não entram lá. Só em Passo Fundo fazemos mais de 100 entregas por semana.

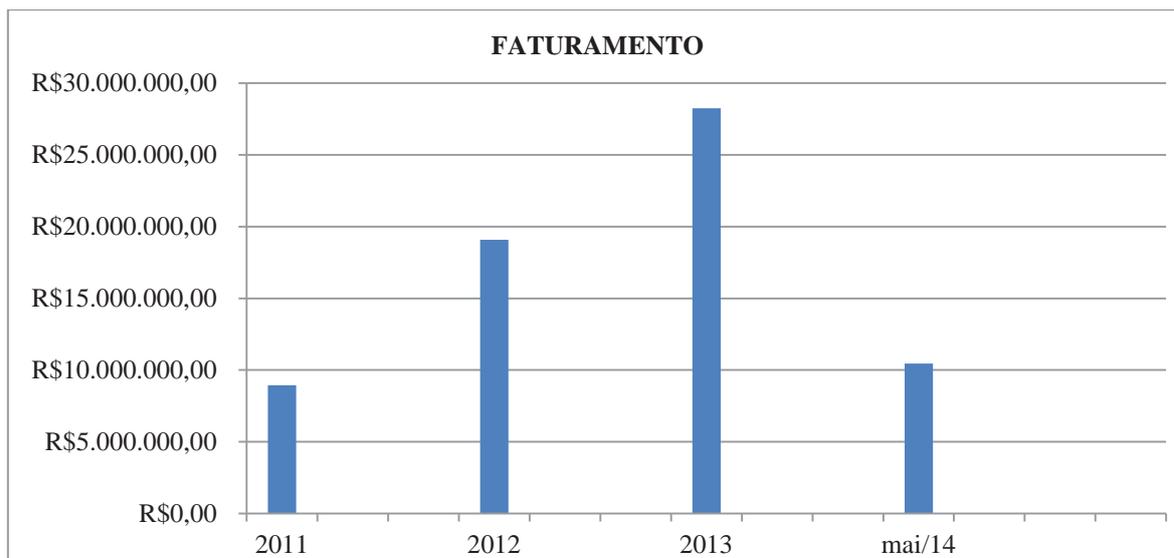
Em termos de mão de obra ocupada e contribuição para o desenvolvimento econômico local, a SBR gerou, em maio de 2014, 103 empregos diretos. Na Figura 9 observa-se que, de 2011 até o momento atual, a empresa teve um aumento de 41 funcionários, o que significa crescimento da empresa e geração de mais postos de trabalho no município, atendendo a um pedido do governo municipal em que a empresa está localizada.



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 9 – Evolução do número de funcionários ocupados na SBR

O faturamento da SBR, hoje, é 28 milhões, o qual influencia diretamente no esforço e empenho da empresa em obter novos clientes. Comparando o faturamento de 2011 com o de 2013, pode-se afirmar que a empresa teve um aumento de 215,79%. Observe os dados na Figura 10 apresentada a seguir.



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 10 – Evolução anual do faturamento da SBR.

Na Tabela 2 apresenta-se uma síntese dos números da empresa SBR. Nela pode-se observar que há um crescimento gradativo da empresa nos três indicadores: mão de obra ocupada, clientes conquistados e volume de faturamento.

#### EVOLUÇÃO ANUAL NO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS, CLIENTES E FATURAMENTO

ANO	FUNCIONÁRIOS		CLIENTES		FATURAMENTO	
	Número	%	Número	%	Valor, em R\$	%
<b>2011</b>	62	60,19	1257	34,20	8.943.933,21	13,41
<b>2012</b>	97	33,98	1.202	32,71	19.077.130,95	28,60
<b>2013</b>	95	-1,94	1.126	30,64	28.244.948,86	42,34
<b>2014</b>	103	7,77	90	2,45	10.442.723,10	15,65
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100,00</b>	<b>3.675</b>	<b>100,00</b>	<b>66.708.736,12</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2 – Evolução anual no número de funcionários, clientes e faturamento.

Diante do exposto, constata-se que a empresa familiar SBR tem significativa representatividade na economia do município em que está instalada e seu ciclo de vida, apesar de ser ainda jovem, tem sido marcado por crescimento rápido.

#### 4.4 EVENTOS CRÍTICOS OBSERVADOS

Desde o início o empreendimento nunca teve entrada e saídas de sócios. As vendas aumentam significativamente em novembro e dezembro de cada ano e tende a cair um pouco nos meses de janeiro e fevereiro.

No ano de 2013 fechou-se então a unidade de Ibiãça e decidiu-se investir somente no frigorífico da cidade de Vila Lângaro. Na época, para continuar o abate de suínos, era preciso muitas mudanças, que na visão dos sócios não valeria a pena.

No ano de 2013 foi encaminhado um novo projeto, com o objetivo de ampliar o frigorífico. Foi solicitado a liberação para construir a área para fabricação de industrializados, pois essa atividade até então era realizada por uma empresa terceirizada de Cruzaltinha (RS); a empresa não cobra aluguel, somente paga-se a energia elétrica consumida e o salário dos seis funcionários que lá trabalham. O projeto foi aprovado, e então, foi iniciado a construção da parte nova que ainda hoje encontra-se em andamento.

A empresa utiliza vários programas de incentivo estaduais e federais para impulsionar o crescimento da economia, como: Fundopem, Cartão BNDES e Finame. Desde quando foi iniciada a construção, a empresa utilizou muito capital próprio, mas também utilizou capital de terceiro, valor este menor do que os que foram integralizados pelos proprietários.

Com base no exposto, pode-se considerar os seguintes eventos críticos relacionadas no Quadro 1, vivenciados pela empresa familiar SBR.

<b>EVENTOS CRÍTICOS</b>	
<b>ANO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
2009	Todos os meses de janeiro e fevereiro as vendas tendem a cair, comparado com novembro e dezembro.
2011	Em março de 2011 Julia Borgo, filha de um dos proprietários, começa a trabalhar na SBR como Gerente Financeira
2012	Em abril de 2012 Leonardo Borgo, filho de um dos proprietários, começa a trabalhar na SBR como Gerente de Vendas
2013	Foi fechado o frigorífico da cidade de Ibiãça, no qual era proprietário o Sr. Genésio Guerra, com objetivo de investir somente no SBR, pois o mesmo se encontra em grande crescimento.
2013	Novo projeto para ampliação do frigorífico, com objetivo de passar a fabricar industrializados, como bacon, salame colonial, salaminho, costela defumada, copa defumada, linguiça.

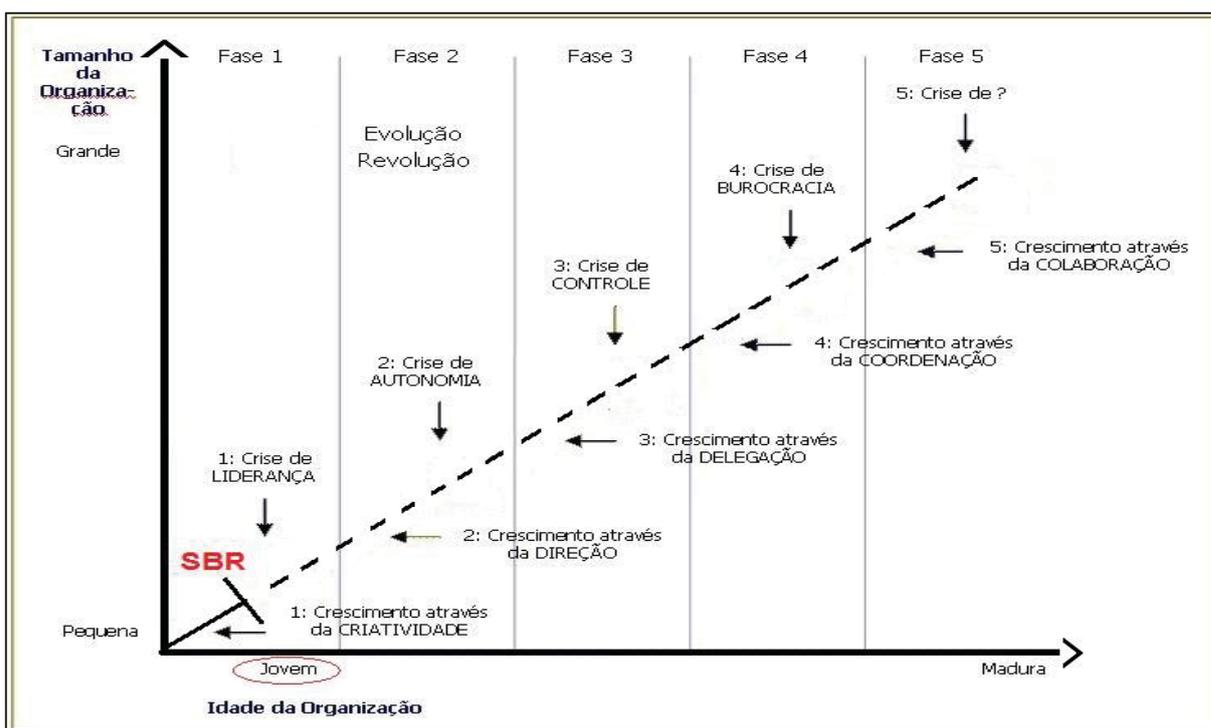
Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 1 – Eventos críticos vivenciados pela SBR.

Portanto percebe-se que a SBR tem muitos planos a serem concretizados, é uma empresa que pensa grande e não mede esforços para que as coisas aconteçam. Porém, está ciente que este caminho não é fácil, e encontrará muitas dificuldades até que atingir os objetivos organizacionais estabelecidos.

#### 4.5 ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com os dados apresentados, pode-se observar que a SBR é uma empresa que encontra-se no primeiro estágio do seu ciclo de vida (GREINER, 1972; PADULA, 2002), cujo crescimento deu-se pela criatividade, mas que poderá enfrentar crise de liderança nos anos posteriores. Para melhor visualização deste estágio apresenta-se a seguir na figura 11.



Fonte: O autor.

Figura 11 – Fase do ciclo de vida da SBR.

A análise dos dados da SBR revela ainda que esta empresa familiar esta, de acordo com o modelo dos três círculos de Gersick et al. (1997), está representada pelos setores 4, 6 e 7, conforme Figura 12.

No setor 4 encontram-se os quatro irmãos da família Borgo, os quais atuam na empresa apenas como investidores. Contudo, seus filhos Leonardo e Júlia, herdeiros diretos do patrimônio das suas famílias, já ingressaram na empresa. A gestão da empresa está sob a responsabilidade da família Guerra, que também é um dos investidores no empreendimento.

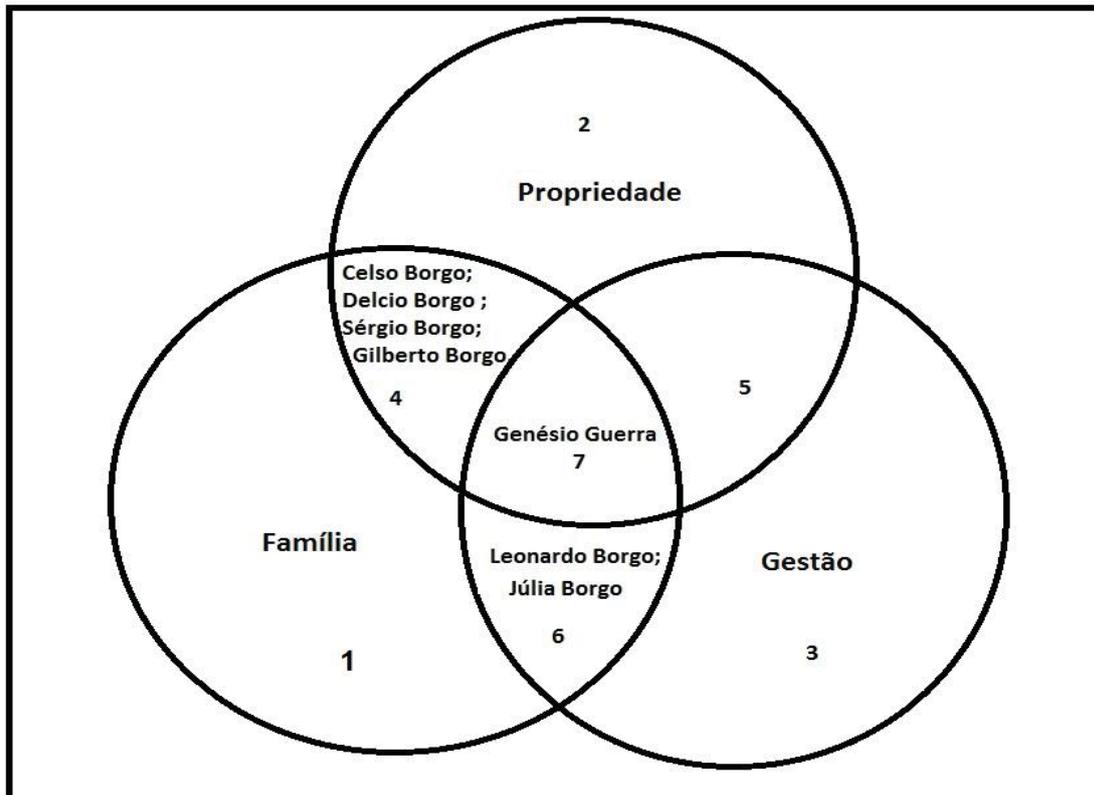


Figura 12 – A empresa familiar SBR no modelo dos três círculos.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo Gersick et al. (1997), a análise dos dados por esse modelo permite compreender como está a dinâmica da empresa familiar no que tange ao ingresso de novos membros da(s) família(s) proprietária(s) e também a reconhecer que a dinâmica natural das gerações são sempre complicadas, pois há um fenômeno velado de transferência prevista de liderança em cada um dos três círculos. À medida que entram e saem pessoas de cada um dos círculos, altera-se a dinâmica interna da empresa, provocando alteração nos relacionamentos, devido aos diversos interesses em jogo (GARCIA, 2001).

Em termos societários, observa-se que há uma combinação de gerações atuando na empresa (esposa do proprietário majoritário, dois filhos de dois sócios investidores, os quais são primos de 2º grau do sócio majoritário) e quatro irmãos (primos do majoritário) que são

investidores. Isso pode gerar disputas familiares na gestão dos recursos da empresa, problemas de relacionamento inter e intra geracionais.

A respeito, Lodi (1993) já apontava que ignorar os problemas oriundos do relacionamento entre familiares de diferentes gerações pode resultar em rupturas no ciclo de vida de uma empresa familiar. Ainda, a falta de um código de relações, de uma estrutura de governança que contempla um conselho de família ou um conselho de proprietários é fator determinante de fracasso das empresas familiares (VIDIGAL, 1997).

A empresa é jovem (7 anos), porém já está com o faturamento de empresa de tamanho médio (entre R\$16 milhões e R\$ 90 milhões de faturamento). No entanto o seu crescimento é considerado muito rápido, uma vez que de 2011 a 2014 ela aumentou 192% na sua carteira de clientes ativos, 66% o número de empregos gerados e, um crescimento no faturamento de 215,79% de faturamento entre 2011 e 2013.

Um outro fator, que fica bem evidente no caso estudado, é presença de dois filhos de proprietários na empresa, Julia Borgo e Leonardo Borgo. Os mesmos pertencem à segunda geração da família dos sócios investidores e, por serem jovens, não tem muita vivência prática e experiência de mercado. Os mesmos são estudantes do curso de graduação em Administração e encontram-se no último semestre de formação, pressupondo ser um dos seus estágios de capacitação profissional para assumir cargos de gestão na empresa da família.

Nas falas de Júlia, percebe-se o interesse em continuar a atuar como gerente da empresa e ambos sentem-se com a responsabilidade de assumir o cargo em nome dos seus pais, pois são “filhos dos donos” e buscam “bons resultados” empresariais.

Segundo Garcia (2001), os membros da “nova geração” da empresa familiar sempre tem muito interesse que a empresa da família prospere, opondo-se à distribuição dos lucros, buscando viabilizar investimentos com vistas à promoção de suas carreiras profissionais. Isso permite pressupor que, na SBR poderá ocorrer disputas intergeracionais (primeira e segunda gerações) por mais autonomia e liberdade. Os membros da segunda geração sempre estão dispostas a desenvolver ações para a empresa crescer, porém cabe lembrar que a empresa só está num dado estágio em razão do conhecimento e experiência técnicas da gestão anterior, neste caso, dos fundadores, e pela força de vontade em iniciar o empreendimento. Contudo é nesse momento do estágio do ciclo de vida da SBR que poderá ocorrer conflitos, pois a busca por mais liberdade pode não ser concedida por parte da chefia por já saber a dificuldade do negócio.

Os dados coletados, no entanto, já indicam que os conflitos intergeracionais estão emergindo, como descreve Genésio:

Certa vez, em uma conversa, Leonardo não estava concordando com minha opinião sobre um determinado assunto. Até que eu expliquei que funcionava de tal jeito, isso e aquilo. Por fim eu tive que acrescentar: 'Leo, faculdade na vida temos duas, a que se vivencia em sala de aula e a que se vivencia na vida'.

Com frequência, Leonardo e Genésio discutem sobre alguns pontos de vista divergentes sobre as decisões gerenciais, o que pode ser um excelente momento da empresa para que Leonardo se capacite para assumir o cargo de gestor principal da empresa, mas também pode resultar em divergências pessoais e comprometer a sobrevivência da empresa.

Quanto ao processo administrativo, foi possível constatar que empresa se apresenta como uma típica empresa familiar. Composta pelos quatro irmãos Borgos que integram a sociedade na função de investidores, cada um com uma fatia de 13,50%, totalizando 54% de domínio da empresa, juntamente com o primo Genésio que é o diretor e sócio majoritário com 46% da empresa em suas mãos.

Negócios entre primos, segundo Fontes (2012), é uma relação positiva e que “combina o melhor dos mundos: os sócios se conhecem desde a infância, como irmãos, mas sua afinidade se consolida por escolhas, como amigos. Além disso, eles trazem os pais como conselheiros na bagagem”. Porém, o mesmo autor ainda revela que “primos são familiares mais distantes do que irmãos, criados em núcleos distintos, eles podem ter valores, cultura e estilos de vida diferentes, o que aumenta a possibilidade de discordância em decisões estratégicas”.

A SBR por se tratar de uma empresa jovem, ainda não vivencia problemas de relação entre os sócios. Dos cinco proprietários, apenas um faz parte da gestão, sendo os outros investidores. É possível perceber que há uma boa confiança depositada por parte dos demais sócios em Genésio Guerra, pelo fato do mesmo já ter experiência no setor.

Para que uma sociedade sobreviva, é preciso que os sócios confiem uns nos outros. Em uma empresa familiar, não é diferente. Nesse caso, a confiança não está ligada apenas ao conhecimento prévio do outro, mas também à sua capacidade de atender às expectativas relacionadas ao negócio (SARDENBERG; DALTON 2001, p. 72).

Também há de se considerar que a SBR encontra-se no primeiro estágio, pelo fato do proprietário Genésio Guerra ter afirmado que não realizou um planejamento de seu negócio.

Quando questionado se sabia quanto precisaria de capital de giro para implementar o negócio, respondeu: “Não, ninguém sabe! Quando vai fazer uma casa, os “caras” orçam uma coisa e falta metade das coisas. Então, ninguém sabia!”

De acordo com Genésio, tinha-se em mente “alguns planejamentos, mas nada específico no papel. Não havia posto na balança os prós e os contras do negócio”, ou seja, a decisão de investir era inerente ao comportamento empreendedor e à propensão ao risco. Os fatores de sucesso e os fatores críticos, os objetivos e as metas simplesmente não foram considerados formalmente, uma vez que estes empreendedores compreendem que a experiência basta para realizar o investimento.

Observe tais elementos analíticos no extrato da entrevista apresentado a seguir:

Não! A gente não planejou metas, não calculou e nem nada. A gente começou naquele lá em Ibiãça, e quando nós começamos naquele lá, nós tínhamos estocagem de 40 porco em uma câmara fria. Olha bem! Em um ano que estávamos trabalhando lá eu cheguei e disse para os sócios vamos fazer mais uma câmara para botar mais 60 porco, nós achávamos que estava realizados com mais 60 porco, sabe né? Então tínhamos capacidade de estocar até 100 porco, no outro ano fizemos mais uma câmara para mais 60 porco, fomos fazendo conforme dava, foi aumentando, espichando para o lado.

A SBR atua no ramo de abate de suínos, mas segundo Genésio, “para o frigorífico ser completo tem que vender a carne e o [produto] industrializado”. Na sua visão gerencial, portanto, busca-se modernizar a empresa de forma que ela possa agregar valor ao produto “carne” através do processo de transformação em embutidos (por exemplo), o que hoje é realizado por meio de uma empresa terceirizada.

Tais dados, de acordo com os fundamentos teóricos do ciclo de vida de uma empresa familiar, revelam evidências de encontrar-se no primeiro estágio (de crescimento), pois ainda está criando seu produto e não há um planejamento das ações de longo prazo. As coisas estão sendo realizadas de acordo com as condições ambientais, aproveitando as oportunidades de mercado conforme elas surgem. As decisões gerenciais são tomadas com a crença de que “tudo vai dar certo”, o que é compreendido por uma perspectiva “romântica” da gestão empresarial. No entanto, também é evidente a “garra” e o espírito empreendedor de Genésio, que é quem toma as decisões e conduz os negócios nesse primeiro estágio.

Na interpretação do gestor, a SBR ainda não deu o retorno esperado pelos sócios investidores. Ele afirma que:

Para uma empresa grande abrir mercado para exportar, existem duas maneiras de fiscalização: tem o estadual e o federal. E daí, não quisemos pegá estadual e pegamos o federal. E aí que nos quebremos! O SIF é muito exigente e o custo é muito alto.

Então, para Genésio, se a SBR fosse feita pela Coordenadoria de Inspeção de Produtos de Origem Animal (Cispoa), já teria alcançado o retorno esperado, considerando a produtividade. A ideia de ter como órgão fiscalizador o Sistema de Inspeção Federal (SIF) foi dos demais sócios; só depois de três anos que Genésio conseguiu achar motivos e argumentos

para a troca. Tal afirmação indica a existência de conflitos entre sócios desde o início do empreendimento, mas que eles foram superados através do diálogo e o desejo de resolvê-los de forma democrática, encontrando um ponto de convergência no pensamento dos investidores. Os filhos dos investidores, que encontram-se ocupando cargos de gestão na empresa em que seus pais investiram seus recursos financeiros, seguem o mesmo comportamento e buscam atuar como “porta vozes” de seus pais nas decisões gerenciais.

Quanto à presença de outros membros da família na empresa, constatou-se a atuação informal da esposa (Jucilene Guerra) de Genésio. Da sua família, a esposa atua na empresa como “uma espécie de auxiliar”, o que pode ser uma fonte de conflitos futuros entre os sócios. Afinal, há uma desconfiança: “afinal, o que ela exatamente faz aqui?”. Suas duas filhas não tem interesse em atuar na empresa e seguir os passos dos pais, Genésio e Jucilene. Se, por uma lado, isso representa uma facilidade, pode representar um problema futuro para a família Guerra, com destaque para um possível “monopólio” na gestão por parte da família Borgo. Esta família tem o maior número de sócios e de filhos, supostamente, de herdeiros, e que podem assumir a gestão da empresa em todas as áreas estratégicas, bem como conduzir o processo sucessório sem considerar o desejo da família Guerra. Tudo depende da estrutura de governança a ser construída no que tange ao eixos “propriedade” e “gestão”, de acordo com o modelo dos três círculos.

Quando questionado se a empresa já possui capital de giro satisfatório para o negócio, Genésio afirma que não, pois ainda a empresa passa por investimentos constantes. Ainda mais que a empresa quer entrar forte na parte de industrializados como, salame, bacon, linguiça e presunto. E hoje o negócio da SBR se resume no abate, resfriamento e a venda da carne suína.

A empresa acredita obter sucesso nessa nova fase, pois ele acredita que seu maior ponto forte é a qualidade de sua carne, fator que foi aprendido com o SIF, pelo grau de exigência no que tange à qualidade do produto. Porém, o que falta para que tudo aconteça como esperado, na visão dos empresários, é o aumento da produtividade pela busca da meta de dobrar a produção. Genésio acredita que assim o faturamento passaria de R\$ 3 milhões para R\$ 10 milhões/mês.

Um dos pontos mais críticos observados na gestão da SBR reside na política nacional que afeta o preço do suíno no mercado. De acordo com Genésio, a empresa “já está mais calejada com a oscilação de preços do porco”. Segundo ele, o setor já enfrentou crises mais profundas da atual e a empresa conseguiu manter-se estável, contudo, quando ocorrem reduções no preço, a SBR não consegue repassá-lo logo ao cliente, tendo que arcar com os

custos operacionais. Por isso, os administradores precisam ser cautelosos nas decisões financeiras e na gestão dos custos.

Mesmo diante dessa dificuldade na administração financeira do empreendimento, Genésio recomenda a outros investidores ingressarem no segmento. Nas suas palavras:

Existe muita gente que tem vontade de fazer frigorífico, mas é muito difícil! Tem que ter coragem! Eu até recomendo, mas tem que ter coragem! Eu tive sorte, que me surgiu a oportunidade de fazer [sociedade] com os Borgos.

Nesse sentido, percebe-se que há um espírito de comunhão de interesses norteando as ações do sócio majoritário em consonância com os interesses dos investidores. Esse pode ser considerado um aspecto positivo nesta empresa familiar, mas os problemas típicos de uma empresa familiar madura já precisam ser considerados na gestão, pois a segunda geração já ingressou.

#### 4.6 PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO

Com base na análise dos dados levantados na SBR, será proposto um plano de ação para aquelas questões que pareceram ser as mais críticas para o negócio. Uma vez que o mesmo compreende uma série de atividades que precisam ser realizadas para corrigir ou atingir os objetivos.

Para elaboração do plano de ação foi utilizada a ferramenta 5W1H, que ajuda a listar as atividades estratégicas a serem desenvolvidas pelos gestores, numa sequência lógica da ação gerencial. Também serve como ferramenta para distribuir as atividades entre o grupo de trabalho, definir prioridades e exercer o controle de suas execuções.

PLANO DE AÇÃO SWIH – FASE 1					
O QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	PORQUE	COMO
<i>Descrever as ações</i>	<i>Responsável pela execução</i>	<i>Até que data será realizado</i>	<i>Onde realizar as ações</i>	<i>Motivo, benefícios</i>	<i>Procedimento</i>
Revisar o contrato social no que tange à sucessão	Conselho de Sócios	Até dezembro de 2014	Na SBR	Caso um sócio “faltar”, os herdeiros tornam-se sócios. Isso pode pulverizar as cotas societárias e as decisões gerenciais, uma vez que as mesmas encontram-se divididas igualmente na família Borgo. Impedir que a empresa fique vulnerável às decisões individuais de cada família proprietária. Ajudará também na solução dos conflitos geracionais que poderão surgir, pois todos familiares poderão expressar suas opiniões.	Cria critérios claros para que os sócios remanescentes comprem a participação societária dos herdeiros.
Constituir uma estrutura de governança	Diretor.	Até março 2015	Na SBR		Criar um Conselho de Sócios Criar um Conselho de Família
Preparar a empresa para evitar momentos de crise por meio da implementação de controles de gestão	Conselho de Sócios	Até março 2015	Diretoria da SBR	É uma empresa jovem e em crescimento (muito rápido). Algumas atividades são complexas. Há aumento de número de funcionários e a comunicação precisa ser uniforme, por isso formalizada. Há aumento de faturamento, o que exige controles de gestão para reduzir o risco nas operações e definição estratégica para aplicação dos recursos no curto e longo prazos. Há aumento do número de clientes, que pode impactar diretamente na boa relação que havia criado com os mesmos. É preciso um líder que tenha conhecimento de eficiência produtiva e saiba interagir com todas as áreas motivando e mostrando caminho ao seu “time”.	Criar novos cargos para cada área funcional Delegar mais responsabilidades aos gerentes Capacitar os gestores para gerir uma empresa de porte médio-grande (BNDES) Elaborar um programa de preparação de herdeiros para o exercício da gestão na empresa da família Definir critérios para o recrutamento de novos gerentes funcionais nas famílias proprietárias
Socializar as decisões estratégicas da empresa	Presidente do Conselho de Família	Março 2015	Na SBR	Para que os herdeiros tenham espaço para socializar suas angústias, opiniões e para promover a reflexão crítica dos seus conteúdos. Assim o conselho consegue identificar oportunidades, identificar os desafios, zelar pela harmonia na empresa.	Submeter ao Conselho de Família as decisões e resultados da empresa e ouvir opiniões de cada um.

Fonte: O Autor.

Quadro 2 – Fase 1 do plano de ação.

PLANO DE AÇÃO SWIH – FASE 2						
O QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	PORQUE	COMO	
<i>Descrever as ações</i>	<i>Responsável pela execução</i>	<i>Até que data será realizado</i>	<i>Onde realizar as ações</i>	<i>Motivo, benefícios</i>	<i>Procedimento</i>	
Elaborar um regime interno	Conselho de Sócios	Até maio de 2015	Na SBR	Para que haja um padrão nas atividades da empresa. Orienta os empregados de como proceder.	Fazer cartilha com as principais informações de regras da empresa.	
Elaborar um diagnóstico estratégico	Julia Borgo Leonardo Borgo	Até junho de 2015	Na SBR	Um vez que a empresa encontra-se jovem e grande como visto anteriormente, é preciso que a mesma conheça suas qualidades e seus defeitos, assim como suas ameaças e oportunidades. Para que possa ter um foco, e consiga passar pelos momentos de crise com facilidade.	Fazer análise SWOT	
Elaborar o planeamento estratégico da empresa	Os cinco sócios com os gestores da empresa	Até março de 2015	Na SBR	Para que empresa consiga alcançar seus objetivos, saber onde quer chegar, em quanto tempo precisa para alcançar, saber para onde ir. Deixar tudo isso expresso de modo formal.	Elaborar os objetivos organizacionais; Definir o porque, quem, como e até quando fazer.	
Elaborar o plano de negócios para atividade própria de produção de industrializados	Julia Borgo Genésio Guerra	Até junho 2015	Na SBR	Iniciar o processo de industrializado	Averiguar, junto aos órgãos inspeção sanitárias, as ações específicas a serem tomadas para obter a liberação da produção. Contratar um engenheiro de alimentos para implementar o projeto técnico e posteriormente a produção. Elaborar um orçamento para implementar uma linha de produção automatizada.	

(continua)

(continuação)

O QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	PORQUE	COMO
Realizar a análise financeira para implementar o projeto de fabricação de industrializados	Julia Borgo	Até julho 2015	Na SBR	É importante saber se a empresa terá condições financeiras de arcar com tal custo, para que a mesma não venha a gastar o que não dispõe, ou que não tenha condições de pagar.	Elaborar um plano de negócios. Analise de viabilidade financeira.
Analisar a possibilidade de custear o projeto com recursos de terceiros	Julia Borgo	Até julho 2015	Na SBR	É importante saber se a empresa terá condições financeiras de arcar com tal custo, para que a mesma não venha a gastar o que não dispõe, ou que não tenha condições de pagar.	Verificar com os bancos formas de financiamentos.
Traçar meta para a fabricação dos industrializados	Sócios	Até agosto 2015	Na SBR	Uma vez levantado os dados de todos os recursos que serão necessários para por em prática o objetivo. É preciso de um planejamento que indique quando realizar o objetivo. Uma vez que a empresa consegue ela própria fabricar seus produtos é muito provável que tenha maior controle sobre a qualidade do produto.	Definir uma data formal para realização do objetivo.

Fonte: O Autor.

Quadro 3 – Fase 2 do plano de ação.

## 5 CONCLUSÕES

A SBR por se tratar de uma empresa jovem, com apenas sete anos de vida, encontra-se no primeiro estágio de seu ciclo de vida, uma vez que a mesma possui todas as características desta fase. Porém, a empresa já vivenciou momentos críticos característicos de uma empresa familiar que de pequena tornou-se grande, como: ingresso de gerações diferentes na gestão da empresa, crises de oscilação nos preços do suíno, fechamento do frigorífico do proprietário Genésio Guerra, em 2013, e o último que é um projeto para começar a fabricar industrializado na SBR.

A empresa possui um faturamento de empresa de médio porte, e para uma empresa jovem, pode ser indícios de que a mesma pode vir a passar por crises de liderança nos anos posteriores. O ingresso da segunda geração na empresa, fez com que houvesse alguns conflitos de gerações, uma vez que há tipos de personalidades diferentes dentro da organização. Outro fator foi a escolha pela inspeção pelo SIF ao invés do Cispoa, fator este que segundo o diretor da empresa Genésio Guerra, fez com que a mesma andasse em passos lentos.

Com base nesse conjunto de informações, foi elaborado um plano de ação para a SBR poder tomar decisões estratégicas com maior grau de segurança, bem como evitar que os problemas típicos de empresas familiares brasileiras não ocorram nesta. Dessa forma acredita-se que será possível manter a SBR familiar por um longo período, mantê-la viva e com o menor número possível de eventos críticos que possam comprometer suas sobrevivência. Contudo, considera-se imperativo para o seu desenvolvimento a constituição de uma estrutura de governança, na qual o conselho de família passa a ser um espaço estratégico para que os membros das famílias Guerra e Borgo possam dar continuidade à gestão democrática pautada no diálogo.

Como em qualquer outra empresa, há existência de problemas, tanto financeiro quanto pessoal, existem brigas e crises por parte de quem a compõem. É um cenário cercado de dúvidas e incertezas em relação a estratégia que se deve adotar. O comportamento do proprietário com os colaboradores é de modo informal. Por outro lado existe uma confiança muito grande depositada em cada um, uma vez que os mesmo respondem de forma coletiva aos interesses do negócio.

Conclui-se que a gestão de uma empresa familiar é uma tarefa que exige muita confiança, respeito e paciência por parte de todos envolvidos nesse processo. É preciso que o gestor conheça todas as etapas do ciclo de vida da empresa, para que a mesma possa estar preparada pelo que vem pela frente. Contudo, o sentimento individualista não pode superar ao coletivo. Todos os objetivos têm de ser compartilhado de forma clara e que todos os membros da família de modo democrática, concordem. Portanto, buscar novos meios e métodos de compreensão da vivencia entre família e negócio, pode ser um aspecto positivo na gestão de um empreendimento familiar.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6.ed. São Paulo: Atlas 2003.

BARDIN, L. (2006). **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. São Paulo: Vozes, 2008.

BNDES. Banco Nacional do Desenvolvimento. **Porte de empresa**. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html)>. Acesso em: 24 abr. 2014.

BOEIRA, S. L.; PEREIRA, A. K.; TONON, I. L. De Chanlat e Morin ao institucionalismo organizacional: diversidade, ambiguidade e complexidade. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, 3, 2013, Florianópolis. **Anais do III Colóquio...**, Florianópolis: UFSC, 2013.

CANÇADO, V. L.; LIMA, J. B.; MUYLDER, C. F.; CASTANHEIRA, R. B. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. **Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 19, n. 2, p. 485-516, ago., 2013. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112013000200009>.

CHURCHILL, N. C., LEWIS, V. L. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, p. 1-11, May-June, 1983.

FONTES, B. M. Amigos, amigos, negócios fazem parte. **Pequenas Empresas, Grandes Negócios**, São Paulo, n. 281, p. 64, jun. 2012.

GARCIA, V.P. **Desenvolvimento das famílias empresariais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v. 50, n. 4, p. 37-46, 1972.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar**: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UPF, 2002.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. (Orgs.). **Empresa familiar**: tendência e racionalidades em conflito. 3.ed. Passo Fundo: UPF, 2002.

GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J.B. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004, Atibaia. **Anais do...**, Atibaia: Anpad, 2004.

HANNAN, M. T., FREEMAN, J. Growth and decline processes in organizations. **American Sociological Review**, v. 40, n. 2, p. 215-288, 1975.

IBGE, 2010. **Demografia das empresas 2010**. Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: < <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv61536.pdf> >. Acesso em: 04 mai. 2014.

KAUFMANN, L. **Passaporte para o ano 2000**: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1990.

KOTESKI, M. A. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. **Revista FAE Business**, n. 8, maio 2004.

LAVARDA, C. E. F.; PEREIRA, A. M. Uso dos sistemas de controles de gestão nas diferentes fases do ciclo de vida organizacional. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 19, n. 4, p. 497-518, out./dez. 2012.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, n. 7, p. 15-18, jun.1997.

LEZANA, A. G. R.; MINUZZI, J.; SANTOS, P. C. F. dos. Identificação de potencial empreendedor como estratégia das IES para melhorar e/ou ampliar talentos empreendedores. In: SLADE BRASIL, 2006, Balneário Camboriú. **Anais...** Balneário Camboriú: SLADE Brasil, 2006.

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

MACEDO, J. F. **Uma metodologia para verificação do ciclo de vida das organizações com estudo do caso**. 1993. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)– Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MARQUES, A. C F. **Deterioração organizacional**: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional. São Paulo: Makron Books, 1994.

MONTEIRO, A. V. **A dinâmica de mudanças estratégicas: estudo de multicasos em institutos de pesquisa.** 1999. 198 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)– Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

OLIVEIRA, V. C.; SILVA, W. A. C.; ARAÚJO, E. A. T.; JEUNON, E. E. Análise do ciclo de vida organizacional e longevidade de micros e pequenas empresas distribuidoras de gás de petróleo. **Teoria e Prática em Administração**, v. 3 n. 2, p. 1-26, 2013.

PADULA, A. D. A empresa familiar: fases de crescimento e de desenvolvimento gerencial. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito.** 2.ed. Passo Fundo: Ediupf, 2002.

SARDENBERG, Dalton: amigos, amigos, negócios fazem parte. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, São Paulo, n. 281, p. 64, jun. 2012.

VIDIGAL, A. C. Viva a empresa familiar, mitos e verdades. **Gazeta Mercantil**, p. A-2, 5 ago. 1997.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução Ana Thorell. Revisão técnica Cláudio Damacena. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## APÊNDICE – Roteiro de entrevista com empreendedores do segmento

Prezado Empresário,

Sou acadêmico do curso de Administração da Universidade de Passo Fundo (UPF), Campus Central, e estou elaborando meu trabalho de conclusão de curso (TCC).

O meu tema de estudo é ciclo de vida das organizações familiares, onde é feito uma análise do comportamento das empresas dentro de cada estágio do ciclo de vida. Portanto, preciso coletar algumas informações sobre o seu negócio, como história, possíveis custos e receitas, entre outros assuntos, para assim obter as informações necessárias para entender e dar continuidade ao andamento deste trabalho.

O senhor permite utilização dos dados de sua empresa para elaboração deste projeto? Caso a resposta seja sim, desde já o convido a assistir a defesa oral do trabalho, que será realizada em julho, em data e horário a ser definida *a posteriori*.

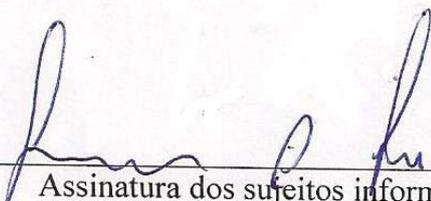
Eu tenho um roteiro de questionamentos, que me ajudará a levantar as informações que preciso para este estudo. Farei as perguntas de forma aleatória, responda da forma que considerar mais conveniente, como se fosse uma conversa normal.

- 1) Para começar, gostaria de saber como surgiu a ideia para montar essa empresa. Quem teve a ideia? O senhor já tinha conhecimento do ramo? O senhor era criador de suínos e foi isso que gerou a vontade de ser dono de frigorífico? Fale um pouco a respeito.
- 2) Quanto à outra família societária, fale um pouco a respeito do relacionamento de vocês.
- 3) Então resumindo o senhor teve uma oportunidade por parte do prefeito que queria ampliar a cidade com isso não foi o seu convite, mas as pessoas começaram a se aproximar mais e quiseram fazer parte deste negócio?
- 4) Quantos sócios atuam hoje na empresa? Como é composta a sua família? Eles(a) trabalham na SBR?
- 5) Para este negócio o senhor visualizou uma oportunidade de mercado ou apenas tinha vontade de ter este tipo negócio?
- 6) O senhor antes de começar o seu negócio já tinha metas definidas?
- 7) O senhor colocou “na balança” os prós e os contras deste negócio? Avaliou fatores críticos do mercado do ramo e os fatores de sucesso para abrir o seu negócio? O senhor sabia quanto precisaria de dinheiro na época para abrir o seu negócio?
- 8) A empresa tem uma capital de giro necessário para “tocar” as atividades? Alguma coisa é transferida para os fornecedores, produtores de suínos subsidiarem? Como é isso?
- 9) A venda é direta para empresas (b2b) ou também para o consumidor final (b2c)?
- 10) Qual a maior dificuldade a empresa teve até agora? Se fosse oferecido uma proposta de compra do seu negócio o senhor venderia? Como o senhor considera essa empresa, de pequeno, médio ou grande porte?
- 11) O senhor recomendaria este tipo de negócio para alguém que está começando agora?

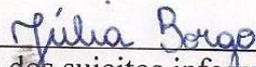
**ANEXO – Autorização de coleta de dados da empresa SBR Suínos Brasil**

Eu, Genésio Guerra, diretor da empresa SBR Suínos Brasil Indústria e Comércio de Carnes, autorizo o acadêmico Jônatan Pereira Machado a realizar seu trabalho de conclusão de curso, utilizando como base a empresa SBR Suínos Brasil Indústria e Comércio de Carnes. Estou ciente que nele serão divulgados nomes e dados da empresa.

Vila Langaro, 03 de julho de 2014.

  
Assinatura dos sujeitos informantes - Diretor

 CNPJ 09.026.663/0001-50  
Fone - (54) 3616.0034  
Vila Langaro-RS

  
Assinatura dos sujeitos informantes - Gerente

 CNPJ 09.026.663/0001-50  
Fone - (54) 3616.0034  
Vila Langaro-RS