



**A CARACTERIZAÇÃO DA LIDERANÇA NAS EMPRESAS FAMILIARES:
um estudo de caso em uma organização agroindustrial**

***THE CHARACTERIZATION OF LEADERSHIP IN FAMILY BUSINESS:
a case study in an agro-industrial organization***

Aline Vitória Couto da Silva^I
Lesley Carina do Lago Attadia Galli^{II}
Cristiane Sonia Arroyo^{III}
Gláucia Aparecida Prates^{IV}
Rafael Altafin Galli^V

RESUMO

O artigo trata sobre o líder e a liderança em empresas familiares. O objetivo foi analisar a liderança empresarial de uma empresa familiar e que atua no agronegócio. O método foi estudo de caso em uma organização do ramo de madeira. Verificou-se que na empresa familiar a liderança é tradicional, a gestão é informal. O fator facilitador é a liberdade para a tomada de decisão dos líderes. O fator restritivo: como a empresa é gerida por três irmãos que são sócios, conflitos podem ocorrer entre os lados pessoal e profissional.

Palavras-chave: Liderança. Empresa familiar. Agronegócio.

ABSTRACT

The article is about leader and leadership in family businesses. The objective was to analyze the business leadership of a family business that operates in agribusiness. The method was case study in an organization of the wood branch. It was verified that in the family business the leadership is traditional, the management is informal. The facilitating factor is the freedom for leaders to make decisions. The restrictive factor: because the company is managed by three brothers who are partners, conflicts can occur between the personal and professional sides.

Keywords: Leadership. Family business. Agribusiness.

Data de submissão do artigo: 15/07/2019.

Data de aprovação do artigo: 01/10/2019.

DOI:

^I Graduanda em Administração na UNESP de Jaboticabal – São Paulo – Brasil. E-mail: lesley.attadia@unesp.br.

^{II} Profa. Dra. da UNESP – FCAV- Jaboticabal – São Paulo – Brasil. e-mail: lesley.attadia@unesp.br.

^{III} Profa. Dra. da FACESB – São Joaquim da Barra – São Paulo – Brasil. e-mail: csarroyo@terra.com.br.

^{IV} Profa. Dra. da UNESP – Itapeva – São Paulo – Brasil. e-mail: g.prates@unesp.br.

^V Prof. Me. da UEMG – Passos – Minas Gerais – Brasil. e-mail: rafaelaltafin@gmail.com



1 INTRODUÇÃO

O conceito liderança é muito amplo, apresentando diferentes definições, que variam em função da visão de mundo e formação de cada estudioso sobre o assunto (ROZENDO; GOMES, 1998; ATTADIA, 2007; CERTO, 2003). Trata-se, portanto, de um tema de natureza multidimensional, com implicações de caráter social, histórico e político. Por sua importância e complexidade, a liderança vem sendo estudada pelo meio acadêmico, havendo um arcabouço de teorias que tentam elucidar o fenômeno nas organizações (LACOMBE, 2010; MAXIMIAMO, 2009).

O papel central do líder é garantir que as pessoas mantenham o foco na sua missão. O líder deve estimular o espírito empreendedor dentro da empresa e o aprendizado entre os membros da organização por Robbins, Judge e Sobral (2011).

Embora a liderança seja um fator imprescindível para pessoas que assumem postos-chave nas empresas, poucas são as organizações que têm líderes suficientemente preparados para abraçarem oportunidades e desafios (CERTO, 2003; MAXIMIAMO, 2009).

Desenvolver a capacidade de liderança na prática não é uma tarefa fácil. Há diferenças entre o processo de desenvolvimento de líderes e o processo de desenvolvimento de lideranças, explicando que o primeiro trata do desenvolvimento do indivíduo como líder, fazendo parte do capital humano, enquanto o segundo representa um processo coletivo, um engajamento entre um grupo de pessoas em um ambiente organizacional, assim, representando um capital social. A liderança é uma competência de caráter relacional, fundamentada no exercício da influência do líder sobre o liderado, a fim de que este último não só adote comportamentos desejados e alcance os objetivos almejados, como também se comprometa com a organização (CERTO, 2003, MAXIMIAMO, 2009).

Empresa familiar à organização é aquela que o controle societário é exercido por uma família ao longo do tempo, ou seja, os principais sócios da organização são fundadores ou seus descendentes (OLIVEIRA; REZENDE; ELIAS, 2010; GONÇALVES, 2000). O modelo de gestão é normalmente burocrático e pouco transparente, há falta de planos, objetivos e metas mensuráveis (GRZYBOVSKI, 2002). Normalmente, os recursos humanos apresentam baixo nível de qualificação, valorizando-se a confiança e o tempo de serviço em detrimento da competência (WALKER; ARMENAKIS; BERNERTH, 2007). Os membros da família estão diretamente ligados à origem e ao desenvolvimento da empresa, participam ativamente do processo de administração e tomada de decisão (PASSOS; BERNHOEFT; TEIXEIRA, 2006).

Além disso, nota-se que a relação entre líder e liderado é o aspecto de maior força e impacto na gestão dessas empresas, pois as tarefas são pouco estruturadas e a imaturidade e falta de qualificação dos colaboradores é refreada por meio da ação direta dos dirigentes, que exercem papel fundamental na modelagem do comportamento organizacional, compensando parcialmente a falta de ferramentas de planejamento e a deficiência dos mecanismos de controle do desempenho organizacional (GALLI; GIULIANI; MARTINELLI, 2010).

Tomando como base o contexto apresentado a questão de pesquisa é: de que forma a liderança vem sendo articulada nas empresas familiares agroindustriais?

Com base no problema de pesquisa delineado, este trabalho tem como objetivo geral analisar criticamente como a liderança vem sendo articulada em uma empresa familiar do setor agroindustrial. A empresa escolhida foi da região de Ribeirão Preto, do ramo de madeira.

Para a consecução do objetivo geral são definidos os seguintes objetivos específicos: a) identificar e compreender as teorias de liderança presentes na literatura; b) entender as



peculiaridades do processo de gestão das empresas familiares agroindustriais; c) caracterizar como a liderança é articulada em uma empresa familiar do setor agroindustrial; d) identificar os fatores facilitadores e restritivos no processo de liderança da empresa analisada.

A agroindústria desempenha um papel único no crescimento e desenvolvimento do país. A região de Ribeirão Preto – SP foi escolhida por concentrar um número representativo de empresas dessa natureza.

2 LIDERANÇA

Liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos. A liderança pode ser assumida apenas em função do cargo ocupado. Não são apenas os administradores que ocupam um papel de liderança e não é porque tem a formação na área administrativa que é um líder. A liderança informal, aquela que surge fora da estrutura na organização, é tão importante quanto à influência formal (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Palavras como influência, adeptos, colaboradores e outras semelhantes implicam uma importante condição para a liderança: consentimento. Consentimento é diferente do tipo de obediência produzido pela autoridade formal. O gestor precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar (MAXIMIANO, 2009).

O Quadro 1 apresenta um resumo e o significado das teorias sobre os estilos de liderança: Teoria dos traços (OLIVEIRA; REZENDE; ELIAS, 2010; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011), Teorias comportamentais (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011), teorias de contingência (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011), teorias emergentes (ALVES, 2010; MAXIMIANO, 2009; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

2.1 Teoria dos traços

As teorias de traço admitem que algumas pessoas possuem características de personalidade que as levam a exercer de forma diferenciada a liderança (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Uma das maiores polêmicas sobre a liderança é se um líder nasce com o traço da liderança ou se isso pode ser aprendido. Há pesquisadores que defendem a ideia de que a liderança é uma característica nata, outros defendem que se a pessoa se esforçar, pode se tornar um líder (OLIVEIRA; REZENDE; ELIAS, 2010).

Para ser um bom líder é preciso ter inteligência, carisma, capacidade de decisão, entusiasmo, força, coragem, integridade, autoconfiança, entre outras qualidades. Encontrar todas essas características em uma única pessoa pode ser impossível. Essas características foram as que ocuparam os primeiros psicólogos que se dedicaram a pesquisas sobre liderança (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

2.2 Teorias comportamentais

Os pesquisadores estavam empenhados em achar características comuns em líderes, como, por exemplo, se o líder tende a ser mais democrático ou autocrático. A teoria dos traços falhou em encontrar e proporcionar uma base para a seleção das pessoas certas para exercerem a liderança. Como não houve sucesso, iniciaram os estudos na abordagem comportamental, que se conseguisse identificar as características de um líder, seria possível



treinar as pessoas para ocuparem posições de liderança. A diferença entre a teoria dos traços e a abordagem comportamental, é que na primeira, caso fosse comprovada sua eficácia, ficaria claro que liderança é uma característica nata. Na segunda, se ficasse comprovado que existem comportamentos específicos, a liderança poderia ser ensinada (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

2.3 Teorias da Contingência

O líder faz parte da organização e tem poder legítimo para a tomada de decisões relacionadas ao trabalho (CERTO, 2003).

O modelo desenvolvido por Fred Fiedler (*apud* MAXIMIANO, 2009), em que o bom desempenho do grupo depende da adequação entre o líder e o controle da situação, diz que cada líder tem seu estilo de liderança e é isso que se torna essencial para o sucesso. Com isso, ele tentou descobrir qual seria o pré-requisito para se tornar um líder. Fiedler acreditava que de acordo com as respostas poderia se determinar o estilo de cada pessoa como líder. Caso o colega menos querido fosse descrito com respostas favoráveis, o respondente era rotulado como uma pessoa orientada para o relacionamento, caso contrário, seria rotulado como orientado para tarefa. O questionário do colega menos preferido tem problemas tanto na formulação do mesmo quanto utilização da prática. Quase sempre é complicado avaliar, na prática, se é boa a relação entre líder e liderados (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

2.4 Teorias emergentes

Na liderança emergente, o líder não está munido de poder formal, por isso, pode-se dizer que a liderança emergente não sofre tanto com contaminações provenientes de uma estrutura. O líder emergente foca na **dominância** e na **influência**. Seu foco de poder não está na formalidade, com isso acaba fortalecendo o poder pessoal. O líder passa a ser seguido, independentemente de qualquer posição hierárquica que ocupa no seio de um grupo. De maneira geral, o líder emergente está mais perto da essência da liderança. Ele surge e é reconhecido como tal pelos seus pares (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Na teoria emergente há duas lideranças: transacional e carismática. O estilo de liderança transacional é realizado através de recompensas, onde os líderes captam o que os liderados mais esperam, como, por exemplo, salário, promoção, entre outros e com isso os liderados se esforçam mais em suas funções (ALVES, 2010). Carisma significa dom divino, que causa forte impressão nos seguidores (MAXIMIANO, 2009). Os efeitos da liderança carismática são que há uma forte correlação entre líder e liderado e os índices de desempenho e satisfação são elevados. As pessoas que trabalham para líderes carismáticos são motivadas a realizar esforços extras no trabalho, como gostam de seu líder e respeitam, expressam maior satisfação. Uma minoria acredita que o carisma não possa ser adquirido, portanto, especialistas acreditam que possa haver treinamento para aprender a ser um líder carismático (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).



Quadro 1 – Teorias e estilos de liderança

LIDERANÇA	DESCRIÇÃO DA TEORIA COMPORTAMENTAL SOBRE LIDERANÇA
Teoria dos Traços	Para provar a validade da teoria dos traços, seria necessário encontrar características específicas nas pessoas, o que não acontece, pois não há traços únicos (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2011). A pendência sobre se a liderança é ou não uma característica nata de algumas pessoas nunca ficou resolvida, o que mais foi aceito é que os líderes nascem com algumas aptidões pessoais que podem ajudá-los a liderar (OLIVEIRA; REZENDE; ELIAS, 2010). Os traços comuns em líderes são características como ambição, honestidade, autoconfiança, inteligência, entre outras características. Portanto, chega-se numa conclusão de que os traços de personalidade não são suficientes para explicar a liderança (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).
Teorias comportamentais	<p>Estudos da Universidade Estadual de Ohio: No final dos anos 40, os pesquisadores da Universidade Estadual de Ohio chegaram nas teorias comportamentais mais abrangentes e reproduzidas, em duas dimensões diferentes: a de <i>estrutura de iniciação</i> e a de <i>consideração</i>. A <i>estrutura de iniciação</i> é referente à extensão da capacidade que um líder tem em definir e estruturar o seu papel e dos seus subordinados, com o objetivo de atingir as metas estabelecidas. A <i>consideração</i> é a extensão em que uma pessoa é capaz de manter relacionamentos com base na confiança, no respeito e cuidado. Um líder que possui as duas características costuma obter com frequências elevadas índices de desempenho e satisfação. Portanto, não é sempre que uma pessoa consegue atingir um alto desempenho em ambas características. Uma pessoa que tem bom desempenho em uma característica, tende a ter pouco desempenho na outra (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).</p> <p>Estudos da Universidade de Michigan: Os pesquisadores da Universidade de Michigan tinham como objetivo identificar as características comportamentais dos líderes que fossem relacionadas com o desempenho eficaz. Através dos estudos, chegaram também em duas dimensões da liderança, que foram <i>a orientação para o funcionário</i> e <i>a orientação para a produção</i>. Os que foram identificados como líderes para os funcionários, foram descritos como incentivadores, demonstrando interesse pelo grupo. Os orientados como líderes para a produção, foram caracterizados como aqueles que tendiam a dar mais importância para a técnica e prática. A orientação para o funcionário é muito mais favorável, pois faz com que a produção seja maior e a satisfação do funcionário também. As pesquisas foram modestas para identificarem as relações consistentes entre os líderes. Com isso, começaram a pesquisar os fatores situacionais que poderiam influenciar os líderes (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).</p>
Teoria da Contingência	O modelo desenvolvido por Fred Fiedler, em que o bom desempenho do grupo depende da adequação entre o líder e o controle da situação (MAXIAMO, 2009).
Teoria emergente: liderança transacional e liderança carismática	<p>Liderança Transacional: A liderança transacional é focada no reconhecimento dos processos de desempenho do trabalhador (CERTO, 2003). Para Cavalcante e Chaves (2013), a liderança transacional é considerada uma forte aliada no sucesso de monitoramento e gerenciamento do trabalho. Ainda no campo das hipóteses, a importância das recompensas materiais pode ser proporcionalmente inversa à importância das recompensas psicológicas e morais. Em determinadas situações a recompensa psicológica pode ser eficaz e em outras a recompensa material funciona melhor (MAXIMIANO, 2009).</p> <p>Liderança carismática: Robbins, Judge e Sobral (2011) dizem que na liderança carismática os liderados atribuem ao líder capacidades de heróis ou extraordinárias de liderança quando analisam alguns comportamentos. Alguns exemplos de líderes carismáticos são Mary Kay Ash, Martin Luther King, Steve Jobs, entre outros. Os líderes carismáticos têm uma visão e estão dispostos a correr os riscos que tal pode lhe oferecer, são sensíveis tanto às limitações ambientais como às necessidades de seus liderados e exibem comportamentos diferentes dos comuns (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011). Líderes carismáticos são: inspirador, transformador, revolucionário, age para mudar e renovar (MAXIMIANO, 2009).</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)



3 EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares são empresas predominantes no mundo, ocupando uma parte relevante da nossa paisagem econômica e social. A empresa familiar é aquela que um ou mais membros da mesma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital (SOUZA, 2010).

A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador. Na verdade, há várias definições de como é a empresa familiar. As empresas familiares têm sua origem e história vinculadas a uma família cujos membros se encontram à frente da administração dos negócios. Essas empresas familiares eram formadas por dois sistemas, a família e a gestão, possuindo suas próprias normas, regras e valores (ESTOL; FERREIRA, 2006). A empresa familiar é conduzida, na maioria das vezes, de maneira intuitiva e pouco profissional (SOUZA, 2010).

Empresa familiar é aquela perfeitamente identificada como uma família há pelo menos duas gerações, sendo caracterizada quando esta ligação implica em uma relação recíproca entre a estratégia e a gestão da organização. A empresa familiar como aquela que apresenta um elo significativo entre uma empresa e uma família (BORGES; LIMA, 2012).

3.1 Características da empresa familiar

A empresa familiar surge através de um ato de empreendedorismo. Muitas das grandes empresas um dia tiveram alguma característica familiar. Tem como uma das principais características a forte influência do fundador, onde na maioria das vezes é o agente motivador para todos dentro da empresa. É por causa do fundador que os valores, os objetivos as empresas são definidos e isso se estende por muito tempo. Quando a empresa cresce demais e já não é mais gerida totalmente pela família, a influência do fundador tende a diminuir. Portanto, pode-se dizer que os valores podem ser considerados o alicerce da cultura organizacional, atuando como diretriz para o comportamento cotidiano dos funcionários e para o alcance dos objetivos (BONA, 2013).

Como em toda organização, na empresa familiar há os pontos positivos e negativos de se ter membros da mesma família comandando tudo. Um exemplo de vantagem é que por a pessoa estar trabalhando na empresa da própria família, ela tende a se comprometer muito mais e um ponto negativo é que justamente por se comprometer muito, pode ter atitudes que não sejam profissionais e levar para o lado pessoal (GONÇALVES, 2000).

A empresa familiar tradicional é aquela gerida apenas pelos membros da família. A empresa híbrida, a família ainda detém o controle da empresa, mas o capital é aberto e há profissionais atuando na organização e a empresa com influência familiar é aquela que apesar da maior parte das ações estarem no mercado, a família tem influência nos negócios.

Na empresa familiar são os laços sanguíneos que determinam as sucessões do poder e os membros se sentem pressionados a não abrirem mão de suas ações na empresa, tendo assim que permanecerem na mesma sob pressão por Bornholdt (2005).

3.2 Profissionalização da empresa familiar

A profissionalização da empresa familiar é o instrumento que consegue diferenciar os interesses da família e os da empresa, minimizando conflitos (RICCA, 2005). As



transparências nas relações e a separação dos papéis são fundamentais para que a gestão familiar possa ser denominada de gestão profissional (SOUZA, 2010).

O processo de profissionalização de uma empresa familiar foca em transformar a figura de um idealizador de ideias em criador de inovações (BORGES; LIMA, 2012).

A empresa familiar, uma vez superado os seus problemas de família e colocada sobre uma sólida base profissional, pode alcançar e manter seu sucesso continuamente (SOUZA, 2010). O processo de profissionalização da empresa familiar ocorre quando esta deixa de ser administrada somente pelo fundador e/ou familiares e passa a incorporar em seu núcleo administrativo profissionais para cada área específica e conseqüentemente a maneira de gerir a empresa muda, a forma de contratação, as filosofias e os estilos da organização também mudam. É um processo onde há vantagens e desvantagens (RICCA, 2005).

3.3 A liderança na empresa familiar

A liderança principal na empresa familiar está quase sempre nas mãos de seu fundador, que por si só apresenta as habilidades de um líder em relação à inovação, à baixa taxa de aversão aos riscos empresariais e na energia de realização (MAXIMIAMO, 2009). Em contrapartida, muitas vezes o fundador pode não ter as técnicas necessárias para lidar com todo tipo de situação em sua empresa. Ele é sim um líder nato, mas em determinadas situações, é necessário ter conhecimento com base técnica (RIBEIRO, 2010).

O comportamento do líder é caracterizado por meio das seguintes variáveis: atitudes, tipos de poder articulado, estilo de liderança e forma de ação do líder (GALLI; GIULIANI; MARTINELLI, 2010).

A liderança no contexto familiar pode influenciar de maneira direta na competitividade dessas organizações, já que contribui de forma decisiva para a disseminação dos valores organizacionais, para o reforço dos comportamentos considerados adequados pelas empresas e para a criação de uma visão compartilhada dos resultados almejados pelas organizações (GALLI; GIULIANI; MARTINELLI, 2010). De acordo com os cargos de lideranças da empresa familiar são compostos, na maioria das vezes, pelos próprios membros da família e ela detém ou controla a maioria do capital por Maximiamo (2009).

O papel de líder de uma empresa, seja ela familiar ou não, é conservar um clima harmônico e motivador dentro de seu grupo de trabalho (CERTO, 2003; RIBEIRO, 2010).

3.4 Influência do fundador e da família

Um dos maiores desafios nas empresas familiares é conseguirem separar as relações familiares das profissionais (ESTOL; FERREIRA, 2006). O fundador, na maioria das vezes, veio da pobreza e encontrou uma forma de empreendimento, através da força e da vocação, ou seja, é responsável pelo desenvolvimento do negócio. Um ponto negativo dessa fase é dificuldade de profissionalização (VICENTE *et al.*, 2014).

Esses conflitos costumam vir à tona principalmente durante o processo sucessório, especialmente quando o fundador abre mão do poder para o seu sucessor, que geralmente é um membro da família. Assim, é que o fundador, por vezes, percebe o empreendimento como uma extensão de si mesmo, além de não aceitar a velhice, criando, assim, empecilhos à passagem do poder para a segunda geração da família que, em contrapartida, se julga com competência para assumir o empreendimento (ESTOL; FERREIRA, 2006).

Portanto, o fundador pode não aceitar as mudanças que possam ocorrer na empresa.



A empresa e a família, quando reunidas, tendem a fracassar justamente pela sobreposição das relações familiares com as empresariais (RUFFATO; PAULI; FERRÃO, 2017). Com esta afirmação, podemos ver que a influência da família na administração da empresa familiar pode prejudicar o desenvolvimento da organização, pois em muitas vezes, tendem a não separar a relação profissional da pessoal. A influência da família tem o seu lado positivo, pois a empresa se caracteriza como familiar justamente por tem essa influência. É sempre necessário que haja um equilíbrio entre as relações familiares e profissionais para que não prejudique a empresa e nem a relação entre a própria família.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho é uma pesquisa aplicada de caráter descritivo e abordagem qualitativa, utilizando como método de pesquisa o estudo de caso, conforme é apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Características da pesquisa

ITEM	TIPOS	DEFINIÇÕES
Natureza da pesquisa	Pesquisa Aplicada	Tem como finalidade a aplicação de leis, teorias e modelos na descoberta de soluções ou no diagnóstico de realidades (SALOMON, 1991).
Objetivos da pesquisa	Descritiva	Tem como objetivo definir melhor o problema de pesquisa, apresentando contribuições sobre o assunto, descrevendo comportamentos observados e classificando fatos e variáveis (SALOMON, 1991).
Abordagem do problema	Qualitativa	Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, visando à compreensão dos fenômenos, com base na perspectiva dos entrevistados (GIL, 2007).
Método de Pesquisa	Estudo de caso	Forma de se fazer pesquisa social empírica, que tem como objetivo investigar um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, utilizando-se múltiplas fontes de evidência (YIN 2001).

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

O método de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada que se caracteriza por ter um eixo orientador ao desenvolver a entrevista e também por possuir certa flexibilidade na exploração das questões. Ela parte de questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa (GIL, 2007). O roteiro de entrevista semiestruturada foi desenvolvido de acordo com as principais variáveis de pesquisa a serem analisadas no trabalho, que estão sintetizadas no Quadro 4. Os dados foram analisados com base na técnica de análise do discurso (GIL, 2007).

Quadro 4 - Variáveis de Pesquisa

VARIÁVEL	QUESTÕES
Caracterização Geral da Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Qual o setor de atuação da empresa? • Quais os motivos que levaram à criação da empresa? • Quais os produtos/serviços ofertados? • Quais os principais fatores competitivos que destacam a empresa em relação à concorrência? • Qual a visão do gestor acerca do futuro desejado para a organização? • Quais são os objetivos e estratégias atuais adotados pela empresa? • Qual a estrutura organizacional da empresa?
Caracterização da Gestão Familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Como você classifica o tipo de empresa familiar? (tradicional, híbrida e de influência familiar – explicar para o entrevistado) • Em qual estágio a empresa se encontra quanto ao ciclo de vida (estágio 1, estágio 2, estágio 3, estágio 4 – explicar para entrevistado)



	<ul style="list-style-type: none"> •Quais membros da família participam diretamente da gestão e como foram escolhidos para ocupar os cargos que desempenham atualmente? •Existem membros da família que são sócios/herdeiros, mas que não participam da gestão? Por quê? •Como pode ser caracterizada a participação dos membros da família na gestão? •Como o relacionamento entre os membros da família com os demais funcionários pode ser avaliado? Existem conflitos? •Há pessoas de fora da família que participam do processo de gestão e de tomada de decisão? Caracterizar a participação.
Caracterização da Liderança	<ul style="list-style-type: none"> •Caracterize o estilo de liderança do principal gestor. •Como pode ser caracterizado o relacionamento entre gestor e os membros da família que trabalham na empresa? Quais principais desafios? •Como pode ser caracterizado o relacionamento entre gestor e os empregados que trabalham na empresa? Quais principais desafios? •Como o gestor define e gerencia os objetivos e metas da empresa? •Como o gestor avalia o desempenho dos empregados? E como é o sistema de promoção e recompensas? •Como os empregados participam do processo de tomada de decisões? •Como os empregados participam do processo de solução de problemas? •Como o gestor lida com empregados que estão apresentando um desempenho abaixo do esperado? •Quais as competências possuídas pelo gestor que influenciam positivamente e negativamente a gestão da empresa?

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DO ESTUDO DE CASO

A empresa analisada atua no setor do agronegócio. A gestão é liderada por três irmãos, que também são os sócios da empresa. Todas as decisões finais são tomadas por eles. Foi realizada uma entrevista com um dos gestores, onde o foco foi a empresa que produz o eucalipto. A empresa se chama Eucafort. Sua sede está situada na cidade de Sorocaba, interior paulista.

O setor de atuação da empresa Eucafort, é o primário, pois trabalham com foco na madeira plantada, o eucalipto. É uma floresta toda integrada e verticalizada. Na empresa é feito o plantio, a colheita, o corte e até o processo de venda da madeira.

Na região que está localizada a empresa, que é no leste do Mato Grosso do Sul, não existe este tipo de unidade de produção. Essa região vinha sendo atendida por outras regiões do estado e ali tinha um vazio. Como os proprietários tinham esse espaço disponível, decidiram investir no eucalipto. Essa decisão foi tomada também para a agregação do que eles já possuem e para terem uma diversificação.

O que faz com que a empresa se destaque em relação às concorrentes, primeiro porque é a única no ramo de eucalipto numa área grande que fornece esse tipo de produto, sendo este o seu principal fator de diferenciação. Consequentemente, a empresa consegue que seu frete seja menor na entrega da madeira e a questão de ter sua própria floresta faz com que a qualidade da matéria prima seja melhor, pois a fase de corte, preparação para a venda fica localizada perto da floresta.

O empreendimento foi feito para agregar valor, para terem uma diversificação. A visão dos proprietários é de que este mercado é muito interessante. Portanto, suas visões são em longo prazo, focadas na madeira cerrada, pois no momento vendem a madeira apenas na



forma roliça. Com a madeira cerrada, poderão vender o produto pelo triplo do valor vendido atualmente. Então, o desejo é de que alcancem outros mercados nos próximos anos.

Atualmente, a Eucafort oferta a madeira de eucalipto. Eles realizam o plantio, o corte e toda a preparação da matéria prima para a venda. Antes de começarem a atuar na região, o fornecimento da matéria prima era realizado, na cadeia de distribuição, por distribuidores e quando a empresa foi implantada, a venda começou a ser feita diretamente, por vendedores anônimos, pois o produto está mais próximo da demanda. Outra estratégia adotada pela empresa é que se o comprador está localizado perto, não é cobrado o frete.

A estrutura da empresa é classificada como enxuta. Na questão comercial, trabalham com vendedores autônomos, os quais não têm salário fixo, eles ganham por vendas e comissão de 5%. Na estrutura administrativa, tem-se apenas uma funcionária que conta com um sistema informatizado para a realização de procedimentos de recebimento, por exemplo. Na área de produção, que fica localizada na fazenda, foi instalado um satélite que emite a nota fiscal pelo sistema, prontos para serem emitidos. A comunicação é feita de maneira bastante informal através de aplicativos de mensagens instantâneas.

5.1 Caracterização da gestão familiar

Como já dito anteriormente, a gestão da empresa analisada é composta por três irmãos. Eles são tomadores de todas as decisões relacionadas à empresa. Contam com profissionais capacitados, mas são eles quem decidem no final. A Eucafort é uma empresa familiar tradicional, pois apenas os familiares administram a empresa. As decisões são centralizadas.

De acordo com o entrevistado, a gestão da empresa é bastante informal e não tem nenhum outro membro da família que participa da gestão, apenas os três irmãos. É uma empresa estritamente familiar, com três irmãos, que são os sócios e gerenciam a organização. Há um encarregado na área da produção, mas este não tem o poder de decisão, apenas executa as ordens.

Não há outros membros da família que estejam atuando na empresa, além dos três irmãos e no momento, não há perspectiva de que alguém deseje atuar na Eucafort. Em relação aos herdeiros, como já citado anteriormente, não há nenhum que atue na empresa e isso se deve a fatores pessoais. Eles seguem outras profissões e não sentem o desejo de atuar na Eucafort. A gestão é composta apenas pelos três irmãos que também são os sócios da empresa. Nenhum outro membro da família atua na Eucafort. Na empresa, o processo de gestão é todo realizado pelos irmãos. Sendo assim, não há pessoas de fora da família que participam deste processo.

5.2 Caracterização da liderança

Os gestores da Eucafort são os três irmãos. Cada um responsável por uma área. O gestor que concedeu a entrevista pode ser caracterizado como uma pessoa rígida quando se trata das decisões em relação à empresa. Ele tem formação na área administrativa e conhecimento na área acadêmica, portanto tem conhecimento em como organizar a gestão e em como lidar com o pessoal.

Na empresa, apenas os gestores atuam na gestão. Nenhum outro membro da família faz parte da estrutura organizacional da Eucafort. O relacionamento com os funcionários é fácil, pois são poucos e por isso a facilidade. As informações são compartilhadas no dia a dia.



Quando é necessário tomadas de decisões, eles conversam com o encarregado e este repassa para os funcionários da produção. Trabalham com democracia e hierarquia. É um estilo típico de empresa familiar.

Em relação ao salário, é de acordo com a função de cada um. Os empregados da produção recebem premiações de até 10% do salário. Como não há muitos níveis hierárquicos, não há muita diferença entre os salários. Os vendedores autônomos recebem por comissão das vendas, que é no valor de 5% do que vendem.

Os empregados não participam das tomadas de decisões e nem em relação as soluções dos problemas. Essas decisões são tomadas pelos gestores, apenas. Quando for constatado um baixo desempenho, como não são muitos empregados, é fácil de se resolver este tipo de problema. Quando algum empregado apresenta um baixo desempenho, é analisado e conversado com o encarregado, caso não tenha mais soluções, é feita a demissão.

O gestor entrevistado avalia que as competências positivas em relação a ele são em relação ao fato de ser formado em administração, ter especializações, além de atuar na área acadêmica. Isso faz com que ele tenha conhecimento para lidar com diversas situações. Em relação às competências negativas, é justamente o fato dessa formação torná-lo crítico demais às vezes, fazendo com que seja necessário se policiar.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme visto no objetivo deste trabalho, o foco é analisar como a liderança vem sendo articulada nas empresas familiares do setor agroindustrial, na região de Ribeirão Preto. Na empresa que foi analisada, foi identificada uma liderança familiar que é tradicional. Os negócios são geridos apenas pelos membros da família, que consiste em três irmãos. Eles são tomadores de todas as decisões e controlam tudo o que acontece na empresa. Há profissionais que atuam junto deles, mas as decisões finais são tomadas pelos irmãos que são os gestores. Por conta de ser uma gestão composta por três membros da mesma família, é uma gestão caracterizada como informal, apesar de cada um ser designado para uma área, todos acabam se envolvendo em todas as áreas. A empresa analisada é gerida por três irmãos, conforme visto anteriormente. Portanto, todas as decisões são tomadas pelos gestores que são os proprietários da empresa. Há profissionais que atuam nesta empresa, eles opinam sobre os assuntos decorrentes de seus cargos, mas as decisões finais são sempre dos gestores. É a cultura da empresa que somente os irmãos decidem tudo.

Os fatores facilitadores que foram identificados na empresa analisada são principalmente a liberdade que os gestores têm em decidirem o que pretendem fazer conforme as suas vontades, sem ter que se subordinar a outras pessoas. Em relação aos fatores restritivos, pôde ser identificado que pelo fato da empresa ser gerida apenas pelos irmãos, isso pode fazer com que em determinadas situações possa haver conflitos por não separarem o profissional do pessoal, também pelo fato de ninguém da família estar se preparando para assumir a gestão da empresa no futuro, isso possa colocar em risco a tradição familiar e consequentemente, o futuro da empresa.

Na empresa familiar, pôde ser constatado que a liderança é um aspecto extremamente importante, pois com isso a empresa pode crescer e ser bem-sucedida. Quando a liderança é formada apenas pelos familiares, é importante que se tenha um equilíbrio entre as relações pessoais e profissionais e que os gestores estejam sempre buscando melhores maneiras de administrar a empresa.



REFERÊNCIAS

- ALVES, S. **Liderança organizacional**: discussão sobre um conceito-chave à administração. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração** 2010, v. 4 n.1, p. 43-53. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742838007>. Acesso em: 1 jul. 2019.
- ATTADIA, L. C. L Diagnóstico do nível de capacitação gerencial das micro e pequenas empresas: um estudo multicase no setor moveleiro de São José do Rio Preto-SP. **Tese** (Doutorado) Universidade de São Paulo, 2007.
- BONA, G. O. de. **Sucessão familiar do ponto de vista do sucessor**: motivações na oportunidade de suceder uma empresa familiar de micro e pequeno porte. Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. TCC. Rio Grande do Sul – Porto Alegre, 2013.
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B. O Processo de Construção da Sucessão Empreendedora em Empresas Familiares: Um Estudo Multicaso. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 1, p. 131-154, jan./abr. 2012.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005. 182 p.
- CAVALCANTE, R. A.; CHAVES, V. F. Líderes Transacionais e Transformacionais em uma organização pública: um estudo de gerações Boomers, X e Y. **VI Congresso CONSAD de Gestão Pública**. Centro de Convenções Ulysses Guimarães Brasília/DF – 16, 17 e 18 de abril de 2013. Disponível em: <http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/137-L%C3%84DERES-TRANSACIONAIS-E-TRANSFORMACIONAIS-EM-UMA-ORGANIZA%C3%87%C3%83O-P%C3%94BLICA-UM-ESTUDO-COM-GERA%C3%87%C3%94ES-BOOMERS-X-E-Y.pdf>. Acesso em 1 de julho 2019.
- CERTO, S. **Administração moderna**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O Processo Sucessório e a Cultura Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 10, n. 4, Out./Dez. 2006, p. 93-110.
- GALLI, L. C. L; GIULIANI, A. C.; MARTINELLI, D. P. A influência da liderança na competitividade das Micro e Pequenas Empresas: um estudo exploratório no Setor Moveleiro Artesanal de São José do Rio Preto- SP. **Anais**. VI EGEPE, Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Recife-PE, 14 a 16 de Abril de 2010.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas Light**, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a12>. Acesso em: 01 jul. 2019.



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

LACOMBE, F. J. M. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Saraiva, 2010.

MAXIMIANO, A. **Introdução à Administração**, 7ª ed. revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA; J. B.; REZENDE, R.; ELIAS, A. **Empresas familiares: o equilíbrio entre Gestão, Família e Propriedade.** *Anais. VI EGEPE, Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas.* Recife-PE, 14 a 16 de Abril de 2010.

PASSOS, E.; BERNHOEFT, R.; TEIXEIRA, W. **Família, família, negócios a parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar.** São Paulo: Editora Gente, 2006.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da administração.** 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

RICCA, D. **Empresas familiares.** São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.empresafamiliar.com.br>. Acesso em: 21 out. de 2010.

ROBBINS, S. P; JUDGE; T. SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

ROZENDO, C.A.; GOMES, E.L.R. Liderança na enfermagem brasileira: aproximando-se de sua desmitificação. *Revista latino-am. enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 6, n. 5, p. 67-76, dez. 1998.

RUFFATTO, J.; PAULI, J.; FERRÃO, A. R. Influência do Estilo de Liderança na Motivação e Conflitos Interpessoais em Empresas Familiares. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 16, n. 1, p. 29-44, 2017. Disponível em:

<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/44971/influencia-do-estilo-de-lideranca-na-motivacao-e-conflitos-interpessoais-em-empresas-familiares/i/pt-br>>. Acesso em: 1 jul. 2019.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia.** 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

SOUZA, A. C. C. Competências na Pequena Empresa Familiar: Um Estudo de Caso no Setor de Agronegócio. *Anais. VI EGEPE, Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas.* Recife-PE, 14 a 16 de Abril de 2010.

WALKER, H. J.; ARMENAKIS, A. A.; BERNERTH, J. B. Factors influencing organizational change efforts: an integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, v. 20, n. 6, 2007.

VICENTE, R. B.; SOARES, J. S.; LIMA, L. P.; PIRES, V. A. V.; CIRIBELLI, J. P. Análise do processo de sucessão familiar: um estudo de caso da Empresa R. Baião de Ubá/MG. **11º**



CONVIBRA Administração, 2014. Disponível em:
<http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=23&id=9989>. Acesso em: 01 jul. 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. Planejamento e métodos. Editora Bookman, 2. ed. Porto Alegre, 2001.