

A CONSTRUÇÃO DO PROCESSO SUCESSÓRIO ANALISADA A PARTIR DA TRAJETORIA DOS SUCESSORES, DAS DINÂMICAS DAS RELAÇÕES EMPRESA VERSUS FAMÍLIA E DO CICLO DE VIDA DA ORGANIZAÇÃO: AS REPERCUSSÕES NOS RESULTADOS ECONÔMICOS, TECNOLÓGICOS E ORGANIZACIONAIS DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone

RESUMEN

Esta pesquisa aborda o processo sucessório em uma empresa familiar e suas repercussões nos resultados econômicos e tecnológicos de um grupo empresarial. Para tal, é apresentado o estudo de caso do Grupo Ypióca, empresa brasileira que encontra-se na 4ª geração e já preparando a 5ª geração. Com mais de um século e meio de existência o Grupo Ypióca integra um sistema de sete modernas empresas de porte médio. Seu principal produto está presente no mercado nacional e internacional: a aguardente de cana-de açúcar. A coleta de dados da pesquisa foi realizada através de documentos e entrevistas com envolvidos no processo sucessório (atual dirigente-sucessor e herdeira da 4ª geração). São apresentadas as repercussões econômicas e tecnológicas nos resultados da empresa, assim como a análise do processo sucessório através da construção da sucessão.

PALABRAS-CLAVE: Sucessão, Processo Sucessório, Empresa Familiar, Dirigentes de PME's Familiares

ABSTRACT

This paper deals with the succession process at the familiar firm and its influences on the economic and technological results to the enterprise. In order to attain this goal, this study presents the case of Group Ypióca, a brazilian firm which is in the 4 th family generation going to the 5 th one. Over more than one century and a half, the corporation consolidated seven modern medium enterprises all of them engaged at the manufacturing of an high quality product that is included in the international an national markets: the aguardente from sugar cane. The data collection was made by means of documents and interviews from the person related to the succession process (the present successor-directrice that is the 4 th generation succeed). The economic and technological succession influences on the enterprise performance results are presented in this study as well the analysis of succession procedures by means of the succession process itself.

KEY WORDS: Succession, successors process, Family Company, familiar control of small and medium sized firms.

1 INTRODUÇÃO

Uma análise mais detalhada das chamadas empresas familiares as divide em dois grupos, de acordo com Martins et al. (1999:34): "o primeiro grupo corresponde às empresas de pequeno e médio porte de capital fechado, com a propriedade fortemente concentrada ou até exclusiva da família. O controle é muito centralizado em um ou mais

membros da família, que ocupam os cargos administrativos mais importantes da firma e são denominadas de empresas familiares centralizadas (controle centralizado) ou fechadas (capital fechado). O segundo grupo é composto pelas empresas familiares de maior porte, as quais tendem a sofrer certas transformações como: abertura de capital, diminuição do grau de concentração da propriedade do capital, profissionalização da gestão e busca de maior descentralização do controle, com menos participação de familiares no quadro diretivo, com a possibilidade, inclusive, de presença exclusiva no Conselho de Administração. Elas são denominadas de empresas familiares descentralizadas (controle mais descentralizado) ou abertas (capital aberto)". O Grupo empresarial Ypióca objeto de nosso estudo encontra-se no segundo grupo enunciado por Martins et al. (1999).

A identificação das fases de crescimento ou estágio no qual se encontra a organização familiar caracteriza as diferentes abordagens de estilo gerencial, no que diz respeito à liderança. As fases de vida das empresas têm sido objeto de interesse por parte das teorias de gestão e de análises das ciências sociais que tomam por sujeito as organizações. Todas as empresas passam por diferentes etapas, mais ou menos prolongadas, cada uma apresentando suas próprias peculiaridades. Este desenvolvimento pode ser comparado com o ciclo de vida do produto. Como os produtos, as empresas não se movem em torno de um ciclo na mesma velocidade e, ao contrário da maioria dos produtos, as empresas podem permanecer na mesma etapa durante um período de tempo considerável. Os modelos de ciclos de vida das empresas em geral fazem claras distinções entre os estágios, marcados por mudança específicas na estrutura e nas operações da organização. A transição entre as etapas vem, quase sempre, acompanhada por uma crise que, tendo sua origem em causas internas ou externas à empresa, supõe o final de uma etapa e o início da seguinte (Ward,1994).

O objetivo central do presente trabalho é traçar o percurso da passagem do bastão entre as gerações identificando seus ciclos de vida, assim como, as dinâmicas das relações empresa *versus* família procurando mostrar os ônus dos sucessores em termos das repercussões econômicas e tecnológicas vivenciadas pelo grupo Ypióca. Este artigo está estruturado em 3 partes: referencial teórico, metodologia da pesquisa e apresentação e análise dos resultados. Como referencial teórico o artigo enfoca, em primeiro lugar, alguns modelos que trabalham os ciclos de vida da empresa familiar e, em segundo lugar, os modelos das dinâmicas das relações empresa *versus* família.

Adotamos, para efeito da análise do Grupo empresarial Ypióca, a tipologia apresentada por Leone (1994) quanto aos ciclos de vida da empresa familiar. O processo de crescimento da pequena e média empresa obedece e acompanha, quase sempre, a ordem que a literatura de gestão consagra como os ciclos de vida da organização. Quanto às dinâmicas das relações empresa *versus* família adotamos para efeito desse trabalho a tipologia apresentada por Guerreiro(1996)). O referido modelo identifica as dinâmicas típicas através das quais uma família e uma empresa estabelecem laços uma com a outra em termos de propriedade e direção.

A segunda parte explica a metodologia adotada. Através de um estudo de caso, procura-se reconstituir a história do grupo empresarial Ypióca através da história do seu fundador e seus sucessores apresentando as situações de transição e transferência de gestão. Do ponto de vista metodológico, a pesquisa adota basicamente técnicas qualitativas apoiando-se, fortemente, na análise documental e na utilização dos relatos orais para a realização do trabalho.

Na terceira parte, a análise do estudo de caso está organizado em quatro etapas e/ ou fases que perfazem um período de 156 anos. A primeira etapa/ fase compreendida entre 1846 e 1893 - denominada de "o bisavô - fundador". A segunda fase denominada de "o avô- sucessor" abrange os anos de 1893 a 1929. A terceira fase que compreende períodos correspondentes aos anos de 1929 a 1968 e a qual chamamos de "o pai-

empreendedor" e, finalmente, a quarta e última fase denominada " o dirigente atual : o filho- inovador" correspondente aos anos de 1968 aos dias atuais. São identificadas a uma das etapas/fases da empresa as repercussões econômicas e tecnológicas vivenciadas pelo grupo Ypióca .

2 METODOLOGIA

Trata-se de um Estudo de Caso. Essa metodologia possibilita a reconstituição da história da empresa através da história dos fundadores e dos sucessores numa situação de transição e transferência de gestão. Do ponto de vista metodológico, a pesquisa adota basicamente técnicas qualitativas apoiando-se, fortemente, na análise documental e na utilização dos relatos orais para a realização do trabalho. O Estudo de Caso foi desenvolvido em três etapas: na primeira etapa foi realizado um levantamento de dados sobre o Grupo Ypióca. Estes dados foram coletados através de entrevistas com o atual dirigente da Empresa, com uma das herdeiras da 4ª geração e com dois gerentes do Grupo. Na segunda etapa, foi feito um levantamento de dados de caráter documental analisando-se a documentação escrita fornecida pelo Grupo Ypióca, assim como uma visita de conhecimento ao Museu da Cachaça que retrata toda a história da trajetória da empresa objeto de nosso estudo. Na terceira etapa foram examinados e analisados todos os dados coletados na investigação com o objetivo de descrever a trajetória do Grupo. A trajetória do Grupo foi identificada com quatro fases assim denominadas: o bisavô- fundador, o avô- sucessor, o pai- empreendedor e o dirigente atual : o filho-inovador. O objetivo final da pesquisa é traçar o percurso da passagem do bastão entre as gerações mostrando os ônus dos sucessores em termos das repercussões econômicas e tecnológicas vivenciadas pelo grupo Ypióca.

3 APRESENTAÇÃO DO CASO

A empresa pesquisada caracteriza-se como empresa familiar pela observação dos seguintes fatos: iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador e sucessão ligada ao fator hereditário, observando-se o conceito de empresa familiar emitido por Leone (1992). A apresentação da trajetória do Grupo Ypióca partirá de suas origens em 1846 até o dias atuais (junho de 2003), evidenciando-se as repercussões do processo sucessório nos resultados econômicos e tecnológicos da empresa.

3.1 A ESTÓRIA DE UMA GRANDE EMPRESA FAMILIAR

Com mais de um século e meio de existência o Grupo Ypióca integra um sistema de sete modernas empresas de porte médio gerando 2.000 empregos diretos e mais de 20.000 indiretos. Ypióca é a única aguardente do Ceará, e uma das poucas do país, encontrada em todos os grandes supermercados, atacadistas, distribuidores e casas especializadas em todo o Brasil, sendo exportada para os Estados Unidos, Japão e diversos países da Europa. A busca constante da excelência fez com que o Grupo Ypióca se modernizasse, adquirindo máquinas de alta tecnologia e desenvolvendo um processo integrado, que permite o controle total da produção. Da seleção da matéria-prima e plantio até a industrialização de embalagens (através da reciclagem de subprodutos) é garantida a preservação do meio ambiente, outra preocupação do Grupo Ypióca. Em 2001, a Ypióca lançou a primeira cachaça do mundo produzida com adubo orgânico e de fermentação natural.

3.2 UMA PERIODIZAÇÃO DA TRAJETÓRIA EMPRESARIAL DO GRUPO YPIÓCA

Através do relato aqui apresentado procurou-se identificar e descrever as fases marcadas por mudanças significativas e desenvolvimento do Grupo, buscando, ainda analisar os motivos que levaram a utilização de modelos de gestão diferenciados. O estudo está organizado em quatro etapas e/ ou fases que perfazem um período de 156 anos. A primeira etapa/ fase compreendida entre 1846 e 1893 - denominada de "o bisavô - fundador". A segunda fase denominada de "o avô- sucessor" abrange os anos de 1893 a 1929. A terceira fase que compreende períodos correspondentes aos anos de 1929 a 1968 e a qual chamamos de "o pai-empresedor" e, finalmente, a quarta e última fase denominada "o dirigente atual : o filho- inovador" correspondente aos anos de 1968 aos dias atuais. Na tentativa de identificar o ciclo de vida da empresa, adotaremos a tipologia apresentada por Leone (1994) que identifica os estágios pelos quais passam as organizações. Os estágios são os seguintes: 1º Estágio: Existência/ Criação da Empresa; 2º Estágio: Manutenção; 3º Estágio : Êxito- Expansão; 4ª Estágio : Desenvolvimento ; o estágio da Utilização Máxima dos Recursos correspondendo ao 5º Estágio; o 6º e último sendo o Estágio da Esclerose. São identificadas, também, no estudo, as dinâmicas típicas através das quais uma família e uma empresa estabelecem laços uma com a outra em termos de propriedade e direção, de acordo com o modelo proposto por Guerreiro(1996). Essas dinâmicas foram designadas por Ascensão-fundação, Ascensão-aquisição, Continuidade-fundação e Continuidade-sucessão. Os tópicos descritos foram identificados à cada uma das etapas e/ ou fases que perfazem o período de existência do Grupo Ypióca.

3.3 O BISAVÔ-FUNDADOR- 1846-1893

Histórico: Dario Telles de Menezes, um português de visão privilegiada, desembarcou no Ceará em 1840 trazendo na bagagem o segredo dos melhores destilados europeus. Instalou-se na cidade cearense de Maranguape, distante 30 Km da capital do estado, onde deu início a um engenho batizando-o de Ypióca. A plantação de cana de açúcar e seu cultivo com enxada, pois não existia naquela época nenhum tipo de máquina agrícola, foi iniciada em um faixa de 1 hectare. Com a cana moída, em um engenho de três moendas e a destilação feita em um alambique de carga, de baixa produção, foi fabricado, em 1846, o 1º litro de aguardente Ypióca, no Estado do Ceará. O alambique produzia, em média, 30 litros por dia. Depositada em um pequeno tonel de madeira, a aguardente era vendida a granel pois naquela época não existia engarrafamento. Dario Telles de Menezes depois de 47 anos de compra da propriedade entregou - a ao seu filho Dário Borges Telles - seu sucessor.

Ciclo de Vida: De acordo com a tipologia formulada por Leone (1994) a empresa inicia seu processo de crescimento no estágio da Existência/ Criação da Empresa. Esse momento consiste em começar um empreendimento, o que requer uma série de investimentos. A esse estágio, a organização é simples: o empreendedor tudo faz e supervisiona diretamente seus empregados. A origem social do empreendedor é uma característica posta em evidência nesse estágio. A maioria deles são filhos de pais que jamais passaram dos ensinamentos primários ou filhos de operários ou pequenos comerciantes. A Empresa objeto da pesquisa mostrando o início de seu processo de fundação e crescimento caracteriza e identifica o ciclo de vida organizacional como sendo o estágio Existência/ Criação.

Dinâmica Família x Empresa: Segundo o modelo de Guerreiro(1996) a primeira dinâmica que identifica o conjunto de modalidades típicas das dinâmicas através das quais uma família e uma empresa estabelecem laços, em termos de propriedade e direção, acontece por ocasião da fundação da empresa por famílias, até então

afastadas da atividade empresarial. Essa dinâmica é chamada de ascensão-fundação e tem no dirigente sua principal figura. Essa é a dinâmica que identifica o Grupo empresarial estudado.

Preparação do processo sucessório: O processo sucessório estava sendo preparando através do treinamento "lado a lado" e dos ensinamentos passados de pai para filho. O empreendedor "Bisavô - Fundador" morreu em 1893 passando o bastão para seu filho sucessor e primogênito, seguindo a prática milenar.

3.4 O AVÔ-SUCCESSOR 1893-1929

Histórico: A segunda geração capitaneada por Dario Borges Telles, introduziu o engenho de ferro fundido, mas o processamento ainda era absolutamente manual. Ao morrer Dario Borges Telles deixa na orfandade seis filhos menores. Para melhor acompanhar os afazeres desenvolvidos na propriedade, sua esposa viúva, Eugênia Menescal Campos, transfere-se para a fazenda de Maranguape, sede da Empresa.

Ciclo de Vida: A tipologia apresentada por Leone (1994) mostra que encontrando-se no estágio da Manutenção a Empresa já demonstra a potencialidade do "negócio". Já conta com uma boa e contente clientela, apresentando uma produção ou serviços satisfatórios. O problema principal é a relação entre Receita e Despesa. A organização é ainda simples. Ela pode contar com um número limitado de empregados, supervisionados por um Diretor Comercial que executa as ordens emanadas do dirigente-proprietário. O planejamento formal consiste em uma previsão financeira. O objetivo maior continua ser a sobrevivência e o dirigente-proprietário é o único representante da organização. A esse estágio, a empresa pode continuar a crescer em tamanho e em rentabilidade e passar ao estágio do Êxito. O grupo sob a gestão de Dario Borges Telles e, depois de sua morte, sob a gestão de sua esposa, vivenciou problemas financeiros, entretanto os gestores conseguiram sobreviver e levaram a empresa ao estágio da Manutenção.

Dinâmica Família x Empresa: Segundo o modelo de Guerreiro (1996) a dinâmica da continuidade-sucessão é encontrada quando já existe a empresa e o empresário dá continuidade à gestão do patrimônio empresarial da família. Essa dinâmica é identificada com o Grupo empresarial estudado quando a geração no poder dá continuidade às atividades da empresa introduzindo alguma tecnologia.

Preparação do processo sucessório: O "Avô-Successor" não deixou preparado o processo sucessório. Sua esposa, Eugênia, assumiria a direção da Empresa e administraria o empreendimento por 10 anos, cabendo a ela a preparação de seu filho primogênito - sucessor.

3.5 O PAI- EMPREENDEDOR 1929-1968

Histórico: Paulo era o mais velho, dos seis filhos de Dario Borges Telles e Eugênia Menescal Campos. Tinha 14 anos de idade por ocasião da morte de seu pai e estudava em Fortaleza - capital do estado. Os contadores de estória - um dos elementos de base do conhecimento da cultura organizacional - narram o episódio que passamos a descrever: " certo dia, durante um fim de semana, quando descia do pátio da fazenda, avistou ao longe uma mulher que passava a cavalo por dentro do canal. Informando-se sobre quem era aquela senhora, disseram-lhe ser sua mãe, Dona Eugênia, que fiscalizava o serviço de campo da propriedade. Paulo afirmou para a sua irmã Telina, que estava a seu lado, que aquele trabalho não era para sua mãe, mas sim, para ele próprio. Chegando a Fortaleza, pediu demissão de seu emprego, cancelou sua matrícula no colégio e, na semana seguinte, chegava a Ypióca com todos os seus pertences. Sua mãe, preocupada se ele iria demorar-se na fazenda, ouviu como resposta: "Não minha mãe, cheguei para ficar em definitivo. Assumirei a responsabilidade desta propriedade e

desta casa, ajudarei a criar e educar todos os meus irmãos e a senhora terá a vida que merece". Dona Eugênia, emocionada, chorando abraçou o filho e disse-lhe : "entregarei nas tuas mãos tudo o que nos pertence, tudo o que teu pai nos deixou, porque confio em ti". Paulo estava assumindo seu lugar de sucessor. Sem conflitos e seguindo a prática milenar: a passagem do bastão para o primogênito. Ao assumir Paulo Campos Telles estabelece importantes inovações como o engarrafamento em litros com conta-gotas e o envelhecimento através de tonéis de bálsamo que permitiram a estocagem da aguardente por mais de dois anos.

Ciclo de Vida: Na tipologia proposta por Leone (1994) o estágio do Êxito/ Expansão caracteriza-se pela decisão estratégica e imperativa de explorar novos mercados ao seu redor para se expandir ou manter uma certa estabilidade e um certo rendimento, a fim de assegurar as bases para outras atividades que o dirigente-proprietário decida empreender. A questão fundamental consiste em utilizar a organização como meio de expansão em direção a novos mercados ou como ponto de apoio para o dirigente-proprietário quando por ocasião do seu desengajamento parcial ou totalmente da empresa. Esse desengajamento pode ser devido a vontade de montar um novo negócio, de exercer uma função política ou, simplesmente, consagrar seu tempo a outras distrações ou a outros centros de interesse estranhos à organização. No estágio Êxito-Expansão, o dirigente-proprietário consolida sua organização, reunindo todos os recursos necessários ao crescimento e arrisca todos os fundos para financiar essa expansão. O dirigente-proprietário que leva a organização ao estágio Êxito-Expansão pode ser caracterizado como um tomador de decisão, um consolidador de empresa, apresentando necessidade de crescimento. É um empreendedor-gestor e inovador que privilegia o crescimento. O Grupo Ypióca encontrava-se, naquele momento, no estágio Êxito-Expansão identificado pelas importantes inovações introduzidas pelo dirigente empreendedor, assim como pela exploração de novos mercados, pela consolidação da organização e sua visão de crescimento.

Dinâmica Família x Empresa: Segundo o modelo de Guerreiro (1996) a dinâmica da continuidade-sucessão é encontrada quando já existe a empresa e o empresário dá continuidade à gestão do patrimônio empresarial da família. Essa é a dinâmica identificada ao Grupo empresarial estudado quando o sucessor intensifica o crescimento da empresa, fazendo o patrimônio aumentar e seu produto atingir os mercados nacional e internacional.

Preparação do processo sucessório: Paulo Campos teve dois filhos Everardo e Maria Eugênia (nome em homenagem a sua mãe). Anos mais tarde Paulo Campos veria a confirmação de suas palavras ditas no dia em que Everardo nasceu: "Se ele seguir meu exemplo este patrimônio se ampliará e se solidificará". Estava, mais uma vez, posto e encerrado o processo sucessório. Sem conflitos e seguindo, novamente, a prática milenar: a passagem do bastão para o primogênito. Paulo Campos acompanhava de longe a administração do filho, sendo por este chamado apenas quando solicitado para opinar em decisões mais sérias.

3.6 O DIRIGENTE ATUAL : O FILHO-INOVADOR DE 1968 AOS DIAS ATUAIS

Histórico: A quarta geração, na pessoa de Everardo Ferreira Telles, nascido em 04 de fevereiro de 1943, "ao receber a direção da empresa nada teve a reclamar pois tudo estava em perfeita ordem, mas o sucessor queria mais. Queria duplicar, triplicar, quem sabe, formar um grupo empresarial" (www.ypioca.com.br). O dirigente atual assume a direção da empresa em 1968 inovando com tecnologia de ponta, o que propiciou a criação de novas empresas e a diversificação dos produtos, fazendo da Ypióca uma das empresas de bebidas mais sólidas do país. Ao chegar em Maranguape em 1968, encontrou ali apenas uma fábrica que produzia 800 mil litros de aguardente. Hoje, 7 empresas pertencem ao Grupo Ypióca. São 5 as unidades produtoras da aguardente. A produção é, hoje, de 60 milhões de litro/ano.

Ciclo de Vida: O modelo apresentado por Leone (1994) informa que ao curso do estágio de Desenvolvimento os principais problemas concernem à obtenção de um crescimento rápido e as possibilidades de financiamento desse crescimento; as questões mais importantes são as da delegação do poder e das finanças. Chegando a esse estágio, a empresa é descentralizada, no que diz respeito a certas áreas: serviço de venda e produção, por exemplo. Assiste-se a um planejamento operacional e estratégico. O dirigente da empresa e a idéia de organização são, a esse estágio, relativamente distintos, mesmo se essa última é ainda dominada pela presença do primeiro. É ao decorrer desse estágio de sua vida que a organização poderá se transformar numa grande empresa, caso ela deseje manter esse crescimento do ponto de vista financeiro e de direção. Caso contrário, a organização pode, em geral, ser vendida com lucro. É verdade que algumas empresas atravessam esse estágio sem a presença da direção de origem. Isso pode ser devido ao fato de o empreendedor que fundou essa sociedade e levou-a até o estágio do Êxito/Expansão tenha sido substituído, voluntariamente ou involuntariamente. Se a empresa atinge o estágio do Desenvolvimento ela pode restringir sua atividade e ficar numa posição favorável dentro de um certo ponto de equilíbrio determinado. Se os problemas são muito graves, a empresa pode retornar ao estágio da Manutenção ou ainda desaparecer totalmente. O grupo pesquisado encontra-se, no momento presente, no estágio do Desenvolvimento, identificando a esse estágio sua descentralização, seu planejamento operacional e estratégico, pessoal competente e experiente, sucessão profissionalizada, sistemas de organização bem desenvolvidos e o espírito inovador de seu dirigente.

Dinâmica Família x Empresa: Segundo o modelo de Guerreiro (1996) a dinâmica da continuidade-sucessão é encontrada quando já existe a empresa e o empresário dá continuidade à gestão do patrimônio empresarial da família. Essa é a dinâmica que identifica o Grupo empresarial estudado. A diversificação dos produtos, o aumento da capacidade produtiva da empresa, a criação de novas empresas mostra essa dinâmica.

Preparação do processo sucessório: a preparação de 5ª geração: a gestão do filho- inovador. De pai para filho por muito tempo ainda... O atual dirigente está no comando do Grupo há 35 anos. Tem seis filhos e cinco deles já trabalham no Grupo. Nota-se a preocupação do dirigente em profissionalizar a gestão e a sucessão. A composição dos filhos-sucessores na administração do Grupo está assim definida, no momento: um filho na Diretoria Comercial com formação em Administração de Empresas; dois filhos na Diretoria Financeira, um com Formação em Administração de Empresas e o outro em formação em Administração de Empresas; um filho na Diretoria Exportação com formação em Administração de Empresas; um filho na Diretoria Industrial com formação em Agronomia e um filho menor de idade, estudante do 1º Grau.

4 ANÁLISE DO PROCESSO SUCESSÓRIO

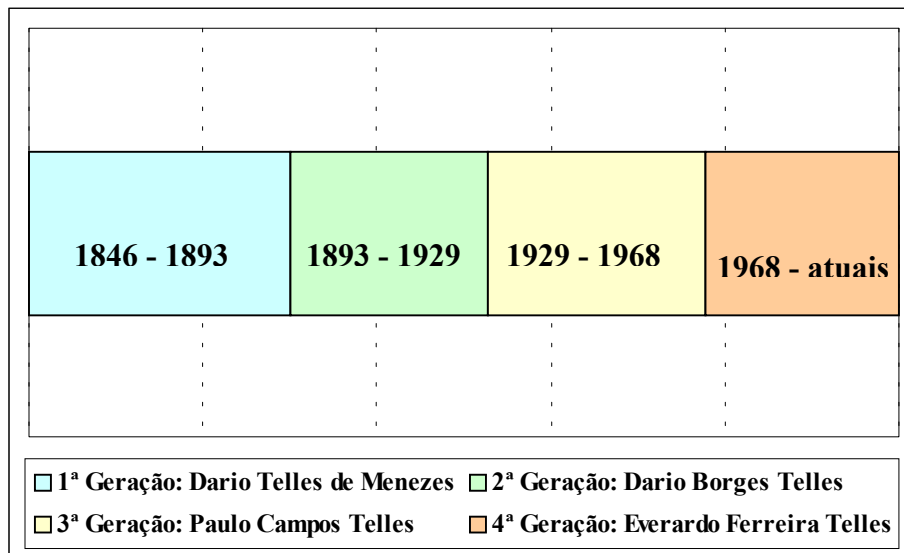
4.1 CONSTRUÇÃO DA SUCESSÃO : A PASSAGEM DO BASTÃO

- 1ª geração e a preparação do processo sucessório: O processo sucessório estava sendo preparando através do treinamento "lado a lado" e dos ensinamentos passados de pai para filho. O empreendedor "Bisavô - Fundador" morreu em 1893 passando o bastão para seu filho sucessor e primogênito, seguindo a prática milenar.
- 2ª geração e a preparação do processo sucessório: O "Avô-Sucessor" não deixou preparado o processo sucessório. Sua esposa, Eugênia, assumiria a direção da Empresa e administraria o empreendimento por 10 anos, cabendo a ela a preparação de seu filho primogênito - sucessor.

CITIES IN COMPETITION

- 3ª geração e a preparação do processo sucessório: Paulo Campos teve dois filhos Everardo e Maria Eugênia (nome em homenagem a sua mãe). Anos mais tarde Paulo Campos veria a confirmação de suas palavras ditas no dia em que Everardo nasceu: "Se ele seguir meu exemplo este patrimônio se ampliará e se solidificará". Estava, mais uma vez, posto e encerrado o processo sucessório. Sem conflitos e seguindo, novamente, a prática milenar: a passagem do bastão para o primogênito. Paulo Campos acompanhava de longe a administração do filho, sendo por este chamado apenas quando solicitado para opinar em decisões mais sérias.
- 4ª geração e a preparação do processo sucessório: a preparação de 5ª geração. O atual dirigente está no comando do Grupo há 35 anos. Tem seis filhos e cinco deles já trabalham no Grupo. Nota-se a preocupação do dirigente em profissionalizar a gestão e a sucessão. A composição dos filhos - sucessores na administração do Grupo está assim definida, no momento: um filho na Diretoria Comercial com formação em Administração de Empresas; dois filhos na Diretoria Financeira, um com Formação em Administração de Empresas e o outro em formação em Administração de Empresas; um filho na Diretoria Exportação com formação em Administração de Empresas; um filho na Diretoria Industrial com formação em Agronomia e um filho menor de idade, estudante do 1º Grau.
-

QUADRO I: TRAJETÓRIA E CONSTRUÇÃO DA SUCESSÃO



4.2 APLICAÇÃO DOS MODELOS TEÓRICOS

4.2.1 MODELO DO CICLO DE VIDA - EIXO EMPRESA E MODELO DAS DINÂMICAS DAS RELAÇÕES EMPRESA *versus* FAMÍLIA

O Quadro II identifica o ciclo de vida e a dinâmica das relações empresa *versus* família a cada geração de dirigentes sucessores.

MODELO DE LEONE (1994) EIXO EMPRESA : CICLO DE VIDA	MODELO DE GUERREIRO (1996) DINÂMICA DAS EMPRESARIAL FAMILIAR RELAÇÕES	GERAÇÃO NA EMPRESA ESTUDADA
Existência/ Criação da Empresa	Ascensão- Fundação	1ª Geração - 1846/1893 bisavô- fundador
Manutenção	Continuidade- Sucessão	2ª Geração - 1893/1929 avô- sucessor
Êxito/ Expansão	Continuidade- Sucessão	3ª Geração -1929/1968 pai- empreendedor
Desenvolvimento	Continuidade- Sucessão	4ª Geração -1968 aos dias atuais filho-inovador
Utilização Máxima dos Recursos		
Esclerose		

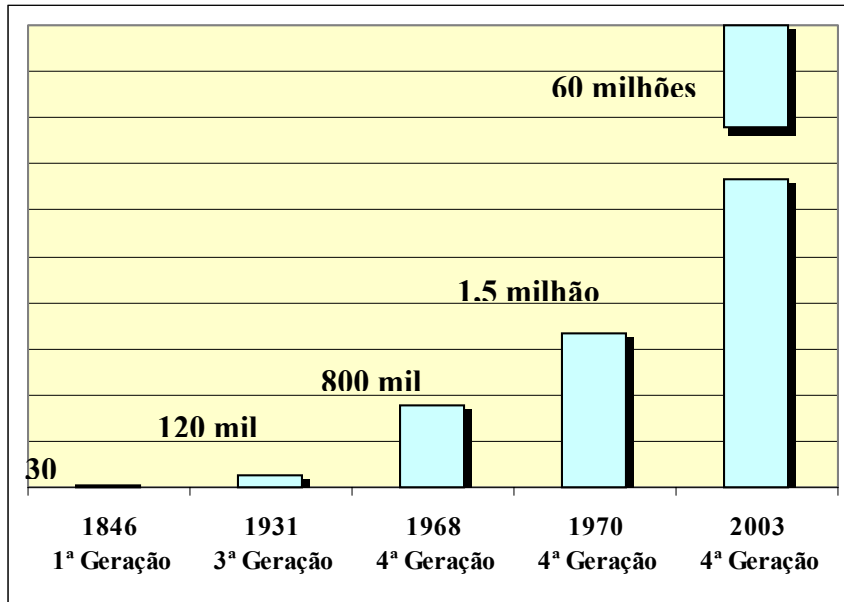
Quadro II

5. REPERCUSSÕES ECONÔMICAS NO PROCESSO SUCESSÓRIO DA EMPRESA

5.1 EVOLUÇÃO DA EMPRESA EM TERMOS DE PRODUÇÃO *versus* DIRIGENTES-PROPRIETÁRIOS (POR ANO)

As repercussões econômicas dizem respeito a capacidade produtiva que passa de 30 litros diários na 1ª geração para 60 milhões de litros/ano na 4ª geração. A Empresa aumenta suas unidades produtivas, diversifica sua produção. No Estágio do Desenvolvimento que corresponde a 4ª geração de dirigente constata-se que o Grupo Ypióca integra um sistema de sete modernas empresas de porte médio. A exploração de novos mercados é notada a partir da 3ª geração de dirigente. Seu principal produto está presente no mercado nacional e internacional : a aguardente de cana-de açúcar. Os Quadros III, IV e V mostram, graficamente, essas repercussões.

O Quadro III apresenta, graficamente, o aumento da produção da "aguardente cana de açúcar" Ypióca de acordo com a trajetória das gerações de dirigentes-proprietários, objeto do processo sucessório.



Quadro III

5.2 EVOLUÇÃO DA EMPRESA EM TERMOS DE CRIAÇÃO DE EMPRESAS *versus* DIRIGENTES-PROPRIETÁRIOS (POR GERAÇÃO)

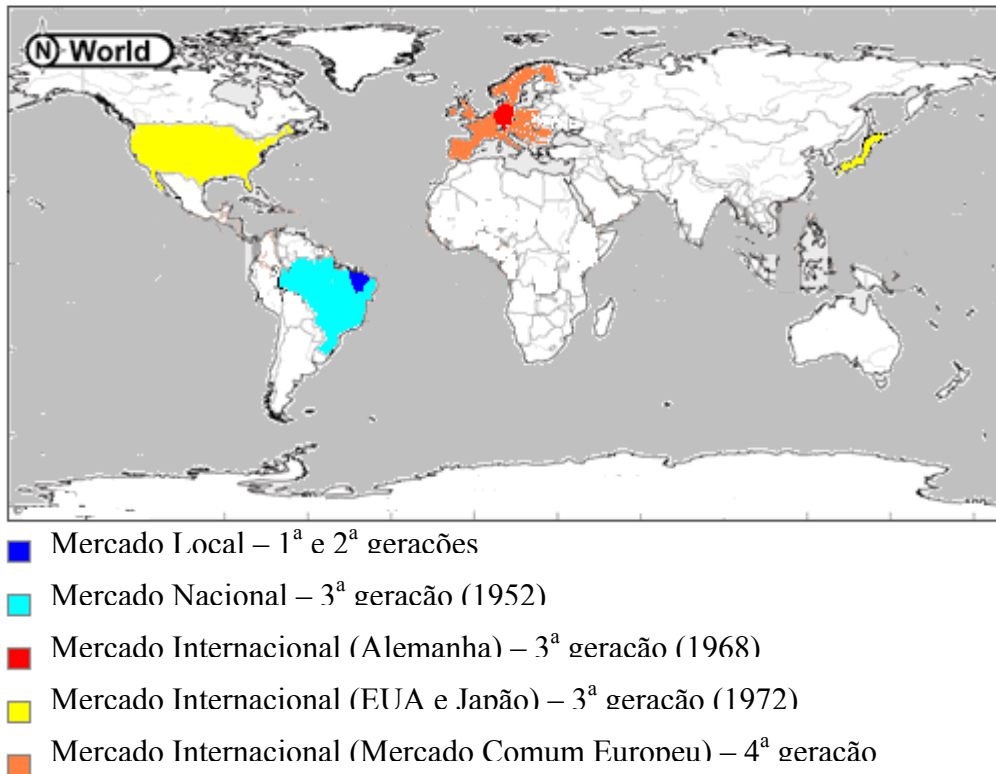
O Quadro IV apresenta a criação de novos empreendimentos e a correspondente geração de dirigentes-proprietários.

EMPRESA	GERAÇÃO
Ypióca	1ª GERAÇÃO BISAVÔ- FUNDADOR
Boticário Agropecuária e Industrial Ltda.	3ª GERAÇÃO PAI- EMPREENDEDOR
Ypióca Agro-industrial Ltda (5 unidades produtoras)	4ª GERAÇÃO FILHO-INOVADOR
Naturágua Águas Minerais Ind. e Com. Ltda	4ª GERAÇÃO FILHO-INOVADOR
Sapupara Ind. e Com. de Bebidas Ltda.	4ª GERAÇÃO FILHO-INOVADOR
Pecém Agro-industrial Ltda.	4ª GERAÇÃO FILHO-INOVADOR
Indústria de Plástico Ltda.	4ª GERAÇÃO FILHO-INOVADOR
Fazenda Santa Elisa	4ª GERAÇÃO FILHO-INOVADOR

Quadro IV

5.3 EVOLUÇÃO DA EMPRESA EM TERMOS DE MERCADO x DIRIGENTES-PROPRIETÁRIOS (GERAÇÃO / ANO)

O Quadro V mostra a conquista de novos mercados. Nota-se que, somente a partir de 3ª geração seu principal produto está presente no mercado nacional e internacional.



Quadro V

6. REPERCUSSÕES TECNOLÓGICAS NO PROCESSO SUCESSÓRIO DA EMPRESA

6.1 EVOLUÇÃO DA EMPRESA EM TERMOS DE TECNOLOGIA *versus* DIRIGENTES-PROPRIETÁRIOS (POR GERAÇÃO)

O Quadro VI mostra as transformações e inovações tecnológicas pelas quais passaram o grupo estudado e as correspondentes gerações sucessoras. As repercussões tecnológicas são basicamente evidenciadas através do processo produtivo absolutamente manual, da destilação feita em alambique de carga de baixa produção, da ausência de engarrafamento, da venda a granel, feito em barris de madeira observadas na 1ª geração passando para engarrafamento automático, máquinas de alta tecnologia e desenvolvendo um processo integrado, que permite o controle total da produção na 4ª geração.

	GERAÇÃO	TECNOLOGIA
	1ª Geração bisavô-fundador	Plantação de cana de açúcar e seu cultivo com enxada; Engenho de madeira com 3 moendas na vertical; Processo produtivo absolutamente manual; Destilação feita em alambique de carga de baixa produção; Ausência de engarrafamento; Venda a granel, feito em barris de madeira.
	2ª Geração avô-sucessor	Introdução do engenho de ferro fundido com moendas na horizontal; Processo produtivo absolutamente manual; Engarrafamento artesanal; Comercialização feita em garrafa de 600 ml com tampa metálica.
PRODUTO AGUARDENTE YPIÓCA	3ª Geração pai-empresendedor	Engenho de ferro fundido; Engarrafamento em litros com conta-gotas; Envelhecimento através de tonéis de bálsamo que permitiram a estocagem da aguardente por mais de dois anos; Embalagem com forro de cipó; Diversificação dos produtos.
	4ª Geração filho-inovador	Áreas próprias para o cultivo de canas selecionadas, onde são empregadas as mais modernas técnicas agrícolas tais como, seleção de sementes, adubação química, uso de herbicidas e irrigação pelo sistema de aspersão; Tecnologia na colheita da matéria-prima; Implementos agrícolas; Engenhos de fabricação inglesa equipados com pontes, mesas alimentadoras e esteiras rolantes; Destilarias providas de retificadores - para retenção dos sais de cobre e óleo fusel; Tonéis para envelhecimento do produto (de bálsamo, frejô e carvalho); Máquinas automáticas para engarrafamento; Máquinas de alta tecnologia e desenvolvendo um processo integrado, que permite o controle total da produção.

Quadro VI

7 CONCLUSÕES

A proposta deste artigo foi traçar o percurso da passagem do bastão entre as gerações de dirigentes sucessores mostrando as repercussões econômicas e tecnológicas vivenciadas pelo grupo Ypióca, objeto do estudo de caso. As fases vivenciadas pela empresa familiar e nominadas, para efeito desta pesquisa, como o bisavô-fundador, o avô-sucessor, o pai-empresendedor e o filho-inovador foram identificadas através da trajetória do processo sucessório.

Foram identificados os estágios vivenciados pelo grupo familiar ao longo do seu ciclo de vida. Em cada um dos estágios ocorreram fatos influenciadores, tanto no que diz respeito às repercussões econômicas quanto

tecnológicas, da estória do grupo. No que diz respeito as etapas do ciclo de vida da organização no estágio Existência/Criação da Empresa a organização é simples: o empreendedor tudo faz e supervisiona diretamente seus poucos empregados; enquanto no Estágio Desenvolvimento a empresa descentraliza e profissionaliza sua gestão. É uma grande empresa familiar. Possui 2.000 empregos diretos e mais de 20.000 indiretos.

Quanto às dinâmicas das relações empresa/família, identificou-se que o grupo inicia sua trajetória na fase pessoal do fundador "Ascensão - Fundação" crescendo e evoluindo para o modelo da "Continuidade-Sucessão" durante as três gerações seguintes.

As repercussões econômicas dizem respeito a capacidade produtiva que passa de 30 litros diários no Estágio Existência/Criação da Empresa para 60 milhões de litros/ano no Estágio do Desenvolvimento. A Empresa aumenta suas unidades produtivas, diversifica sua produção. No Estágio do Desenvolvimento que corresponde a 4ª geração de dirigente constata-se que o Grupo Ypióca integra um sistema de sete modernas empresas de porte médio. A exploração de novos mercados é notada a partir da 3ª geração de dirigente. Seu principal produto está presente no mercado nacional e internacional : a aguardente de cana-de açúcar.

As repercussões tecnológicas são basicamente evidenciadas através do processo produtivo absolutamente manual, da destilação feita em alambique de carga de baixa produção, da ausência de engarrafamento, da venda a granel, feito em barris de madeira observadas no Estágio Existência/Criação da Empresa passando para engarrafamento automático, máquinas de alta tecnologia e desenvolvendo um processo integrado, que permite o controle total da produção no Estágio do Desenvolvimento.

Os modelos de gestão identificados a cada fase dos modelos de ciclo de vida (Leone, 1994) e das relações empresa/família (Guerreiro, 1996) mostram diferentes situações de transição e transferência de gestão. As estratégias adotadas na gestão do filho - inovador demonstram o novo modelo de gestão adotado.

1. Comercial - tem como preocupação principal a qualidade e adota um sistema preço único nacional para o produto aguardente. Mantém equilíbrio entre produção e mercado.
2. Produção - Mantém estoque para envelhecimento para manter a qualidade do produto. Trabalha em sistema de parceria (compra de matéria-prima da aguardente)
3. Financeira - Recursos próprios, reinvestindo o lucro. Endividamento zero, há mais de 15 anos.
4. Recursos Humanos - na área da agricultura: pagamento referente a 7 dias dos 6 dias trabalhados; moradia, luz elétrica, assistência médica, escola e alimentação gratuitos. Na área industrial : no engarrafamento - alimentação, transporte, remuneração acima do salário mínimo.
5. Estilo de Gestão. Os níveis hierárquicos são em número de 3: diretoria, gerência e chefias; Administração baseada num misto de profissionalização e família; Adotam o princípio da verticalização: da cana-de açúcar até a entrega da mercadoria no exterior, como forma de manter a qualidade do produto;
6. Objetivos para curto, médio e longo prazo.
 - 6ª Unidade produtora com capacidade instalada de 50 milhões de litros/safra, em 3 anos, inaugurada em setembro de 2003;

- Contrato com a Bold International, na Holanda para distribuição do produto no Mercado Comum Europeu e países escandinavos;
- Negociações com a China e Coréia do Sul;
- Pesquisa para lançamento de novos produtos;
- Possibilidade da fabricação de celulose beneficiada para exportação;

O Grupo pesquisado demonstrou possuir a capacidade de administrar suas relações, preparando, em quase todas as gerações, seus sucessores, representantes da família empreendedora.

BIBLIOGRAFIA

- ADIZES, Ichak. Os ciclos de vida das organizações. Como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo; Ed. Pioneira, 1990
- CASTRO, Luiz Carlos et al. Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares: um estudo de caso. In: Encontro da ANPAD, 24, Florianópolis. Anais da ENANPAD, 2000.
- CHÉR, Rogério. Abrindo com Sucesso o Próprio Negócio: fundamento e prática para o empreendedor brasileiro. São Paulo : Maltese, 1996
- CHURCHILL, Neil. Les cinq stades de l'évolution d'une PME. Harvard- L'Expansion, n° 30, automne 1983
- GERSICK et al. De Geração a Geração. Ciclos de Vida das Empresas Familiares. São Paulo: Negócios Editora, 1997
- GRACIOSO, F. (Org.) Grandes sucessos da pequena empresa. Histórias reais. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995
- GUERREIRO, Maria das Dores. Famílias na Actividade Empresarial. PME em Portugal. Oeiras: Celta Ed., 1996
<http://www.ypioca.com.br>
- LEHMANN, Paul-Jacques. Le financement de la transmission des PME. Revue Française de Gestion, n° 95, sept-oct, 1993
- LEONE, Nilda. A organização da PME: os problemas encontrados e as soluções propostas: o que revelam os estudos franceses. Revista Estudos Avançados em Administração. João Pessoa, v.2, n.1, p.223-250, jun.1994
- LEONE, Nilda. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. Revista de Administração, São Paulo, v.27, n.3, p.84-91, jul./set.1992
- MARTINS, Ives et al. Empresas familiares brasileiras. perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999
- MENDHAN, Stanley. Os problemas internos e externos enfrentados pelas pequenas empresas. Digesto Econômico: ano 14, n° 339, nov/dez, 1989
- RICCA, Domingos. Da empresa familiar à empresa profissional. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 1998.
- WARD, J.L. Como desarrollar la empresa familiar; planificación, estrategia de crecimiento, rentabilidad y liderazgo familiar duraderos. Buenos Aires: El Ateneo, 1994