

IDENTIFICAÇÃO DE ELEMENTOS CULTURAIS NA AQUISIÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR POR UM FUNDO DE *PRIVATE EQUITY*: UM ESTUDO DE CASO

Vinicius Atz – PPGADM/UFPR¹
Natália Rese – PPGADM/UFPR²

Resumo: Sabe-se que as empresas familiares possuem destaque nas sociedades em que estão inseridas. Nesta linha, no presente trabalho foram identificados os elementos culturais presentes na aquisição de uma empresa familiar do setor de transporte de cargas por um fundo de *private equity*. Foi utilizado como estratégia de pesquisa o estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de entrevistas realizadas não estruturadas. Foram entrevistados quatro participantes do processo: dois funcionários da empresa não pertencentes à família, o fundador e o filho dele que é o sucessor e atual diretor financeiro. A base de análise para a cultura organizacional em empresas familiares foi o modelo proposto por Dyer (1988), que classifica a cultura das empresas familiares em paternalista, *laissez-faire*, participativa e profissional. Foi identificada a tentativa de transição da cultura paternalista para a profissional após a entrada dos funcionários do fundo de *private equity* na empresa. Após um ano, a negociação foi desfeita. Foram identificadas diferenças na forma de encarar o negócio pelas duas empresas. Enquanto os representantes do fundo de *private equity* focavam primordialmente nos aspectos financeiros e nas possibilidades de ganho com a empresa familiar, os representantes da família idealizaram aspectos não financeiros, como as dificuldades do compartilhamento de poder, as diferenças na forma de atendimento a clientes, as diferenças no relacionamento com funcionários, a manutenção de funcionários pertencentes à família e outros com longo tempo de casa.

Palavras-chave: Empresas Familiares; Cultura Organizacional; Aquisição; Fundos *Private Equity*.

IDENTIFICATION OF CULTURAL ELEMENTS IN THE ACQUISITION OF A FAMILY BUSINESS BY A PRIVATE EQUITY FUND: A CASE STUDY

Abstract: It's known that family businesses have highlight in the societies in which they operate. In this line, in this work were identified the cultural elements present in the acquisition of a family business in the sector of freight transportation by a *private equity*. The methodology used was study of case. The data were collected through interviews from an unstructured questionnaire. Four participants of the process were interviewed: two workers of the company who are not related to the family, the founder and his son, the successor and current the Financial Director. The analysis basis for the organizational culture in family businesses was the model proposed by Dyer (1988), which classifies the family businesses culture in paternalistic, *laissez-*

¹ E.mail: vinicius.atz@ig.com.br

² E.mail: natalia.rese@gmail.com Endereço: Rua Prefeito Lothário Meissner 632, 2 andar - Jardim Botânico - CEP: 80210-170 - Curitiba - PR

faire, participatory and professional. It was identified the attempt of transition from the paternalistic to the professional culture after *private equity* workers were admitted in the company. After one year of trials, the negotiation was undone. Differences were identified in the way of visualization of the negotiation by the two companies: while the representatives of the *private equity* focused mainly in the financial aspects and in the possibilities of earnings with the family business, the family representatives thought about other non-financial aspects, such as the difficulties of sharing power, the differences in how customers were treated, the differences in the relationship with employees, the maintaining of workers that belong to the family and others who worked for a long time.

Keywords: Family Businesses; Organizational Culture; Acquisition; Private Equity Fund.

Introdução

Sabe-se que as empresas familiares possuem destaque na sociedade em que estão inseridas (ANDERSON; REEB, 2003). Segundo Dawson (2009), as empresas familiares passaram a serem observadas pelos fundos de *private equity* por possuírem grande potencial de retorno, apesar das particularidades existentes tanto positivas quanto negativas. Chrisman et al. (2007) destacam como características positivas o senso de lealdade, comprometimento de longo prazo e senso empreendedor. Já Morck, Wolfenzon e Yeung (2005) apontaram as características negativas como: nepotismo, falta de profissionalismo e rigidez na adaptação a novos desafios.

A análise das empresas familiares pelos fundos de *private equity* pode ser feita não somente do ponto de vista econômico-financeiro, mas também a partir de outros fatores relacionados a diferentes dimensões organizacionais (CHRISMAN et al., 2007; DAWSON, 2009), como a cultura empresarial da empresa familiar. Fatores como as formas de comunicação da organização, a maneira como o fundador ou seu sucessor se relaciona com os *stakeholders*, a forma como está dividida a governança da empresa e o relacionamento com os herdeiros, além do grau de profissionalização da empresa familiar, também são fatores de análise para que sejam identificados pontos de alinhamento entre adquirente e adquirido (GARCIA, 2007).

Nessa linha, o presente artigo tem como objetivo analisar o processo de aquisição de uma empresa familiar destacando os aspectos culturais presentes em

tal processo. A empresa “adquirida” pertence ao segmento de transportes e a “adquirente” é um fundo de *private equity*.

Referencial Teórico

Nesta sessão do trabalho serão discutidas as bases teóricas que orientam a análise e interpretação dos dados, apresentando-se assim o entendimento a respeito de cultura organizacional, pequenas empresas e o papel dos fundos *private equity* neste contexto.

Cultura Organizacional

O conceito de cultura foi introduzido nas ciências administrativas nos anos 1960. O processo pelo qual companhias americanas e europeias tornaram-se multinacionais, expandindo suas operações para outros continentes, levou-as a reproduzir suas práticas de gestão para adquirir vantagem competitiva em outros países, através da exploração de mão de obra mais barata, do acesso a novos mercados, da proximidade com fontes de matéria-prima, dentre outros (Fleury, 2009).

Entretanto, apesar de tentarem reproduzir os contextos, buscando similaridade, os resultados raramente eram compatíveis. No geral, os gestores tinham que lidar com problemas que não eram comuns em seus países de origem. Diante disto, a primeira noção de cultura organizacional é muito similar à definição de cultura nacional. Porém, a partir da década de 80, as organizações, de um modo geral, e as empresas, de forma particular, tornaram-se objetos de análises culturais.

Não há consenso entre autores sobre uma definição universal de cultura organizacional. De acordo com Schein (1993),

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo aprendeu e com isso resolve os seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e para ser ensinado a novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas. (SCHEIN, 1993, p. 8).

Pettigrew (1979) estrutura a cultura como um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um grupo em um dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações. Ele analisa a organização como um sistema contínuo que tem passado, presente e futuro. Sua análise sobre cultura leva em conta a importância dos empreendedores na definição dos primeiros estágios da organização e assume que tanto o homem cria a cultura como é criado por ela.

Já Smircich (1983) tratou a definição dos elementos que compõem e o que efetivamente é a cultura empresarial: se é algo que a empresa tem ou algo que a empresa é. Segundo a autora, no mundo corporativo a cultura é vista como uma variável interna. As organizações são compreendidas como instrumentos sociais que produzem bens e serviços, e, como subprodutos, também produzem artefatos culturais distintos, como rituais, lendas e cerimônias.

Hofstede (1985), por sua vez, tratou a cultura em outro nível de análise: a cultura nacional. O autor identificou primeiramente, quatro dimensões independentes de cultura nacional: distância do poder; individualismo x coletivismo; masculino x feminino; e grau de incerteza. Em estudos subsequentes foi identificada uma quinta dimensão: a orientação a curto ou a longo prazo.

A cultura nacional tem grande poder de influência sobre os valores das organizações, ou seja, a nacionalidade do fundador da empresa influencia na cultura da organização, mesmo quando esta possui atuação internacional. Ainda de acordo com o autor citado, em uma organização, pessoas com diferentes valores podem aprender práticas similares. Isto é, a cultura organizacional tem suas raízes na prática de aprendizagem e compartilhamento nos locais de trabalho.

Para o presente trabalho, o conceito de cultura organizacional utilizado será o de Pettigrew (1979), que analisa a organização sob um ponto de vista processual, como algo que tem passado, presente e futuro. Sob o prisma da empresa familiar, trata da sua continuidade. Além disso, esse conceito analisa a cultura organizacional sob influência do empreendedor, entendendo que o homem cria a cultura e é criado por ela. Nessa linha, é correto afirmar que a empresa familiar sofre forte influência do seu fundador, com base nas características familiares. Propõe-se ainda a ligação

deste conceito com a classificação delineada por Dyer (1988), na qual as características de cada categoria indicam como os líderes das empresas familiares usam os pressupostos na operação de suas empresas, tratando-se novamente da influência do empreendedor.

A Cultura Organizacional em Empresas Familiares

Segundo Garcia (2001), as histórias de como nascem as empresas familiares têm os mais diversos enredos. Algumas surgem para atender a escassez ou a falta de produtos ou serviços numa comunidade, numa região ou num segmento da sociedade. Alguém que está envolvido e sentindo essa carência, trata de supri-la.

Moreira Junior (1999) classifica a empresa familiar como a organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria. Gersick et al. (1997) ilustra a empresa familiar como algo especial, pois para a maioria das pessoas, as duas coisas mais importantes em suas vidas são: a família e o trabalho. Ou seja, é possível compreender a força de uma organização que combina ambas as coisas.

A empresa familiar é definida por Lodi (1978) como aquela em que a consideração da sucessão 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. Após a análise conceitual proposta por diversos autores, considera-se como definição de empresa familiar aquela em que no mínimo duas pessoas da mesma família trabalham na empresa e pelo menos uma delas faça parte do quadro societário.

O tema empresa familiar é relevante para a gestão empresarial, pois estima-se que a proporção destas empresas chegue a algo em torno de 65% a 80% do total de empresas (GERSICK et al., 1997; GARCIA, 2001). Estima-se ainda, que 40% das quinhentas maiores listadas pela *Fortune* sejam de propriedades de famílias ou por elas controladas.

Conforme Vidigal (2000), no Brasil as empresas familiares representam atualmente 50% do PIB nacional e atuam em diversos setores da atividade econômica, tais como o industrial (37%), o de serviços (21%) e o de varejo (21%), e podem ser de grande (29%), médio (42%) e pequeno porte (29%).

Acrescenta-se a tudo isso que a empresa familiar possui um caráter diferenciado das demais em sua análise cultural. O principal objetivo da sucessão é a própria sobrevivência da empresa em condições que lhe permitam enfrentar os constantes desafios e manter-se competitiva no mercado com seus produtos e serviços.

Dyer (1988) apresenta os padrões culturais das empresas familiares, destacando quatro tipos como os principais: a cultura paternalista, a cultura *laissez-faire*, a cultura participativa e a profissional. As características de cada categoria indicam como os líderes das empresas familiares usam os pressupostos na operação de suas empresas. Por exemplo, um líder de uma empresa familiar com cultura paternalista tende a ter um comportamento carismático e pessoal para com seus funcionários. O quadro 1 apresenta os principais pressupostos para cada classificação cultural.

	Paternalista	Laissez-Faire	Participativa	Profissional
Natureza das Relações	Linear (hierárquica)	Linear (hierárquica)	Colateral (orientação ao grupo)	Individualista
Natureza da psicologia humana	Pessoas não são confiáveis	Pessoas são boas e confiáveis	Pessoas são boas e confiáveis	Pessoas não são nem boas nem más
Natureza das decisões	Centralizada no fundador	Autonomia a familiares e não familiares	Decisões tomadas em grupo	Tomada por regras profissionais de conduta
Influência do ambiente	Proativas	Proativas	Proativas	Reativas
Universalismo /Particularismo	Particularista	Particularista	Universalista	Universalista

Quadro 1: Culturas em Empresas Familiares
Fonte: Dyer (1988)

Ainda de acordo com Dyer (1988), em pesquisa realizada com mais de quarenta empresas familiares americanas, aproximadamente 80% possuem a cultura paternalista em sua primeira geração. Já tanto a cultura *laissez-faire* quanto a cultura participativa (percentual em cada grupo de pesquisa) possuem aproximadamente 10% cada. Somente uma empresa foi classificada como cultura profissional em sua primeira geração. Para este trabalho, será utilizado o modelo proposto por Dyer (1988) por entender-se que é uma forma adequada de avaliar a cultura organizacional das empresas familiares.

O processo de sucessão é geralmente doloroso em empresas familiares (BERNHOF, 1989; LODI, 1978). Dentre as soluções que podem ser utilizadas para a fuga do processo de sucessão nas empresas familiares está a venda da empresa para fundos de *private equity* (PE).

Fundos de *Private Equity* e Investimento em Empresas Familiares

Do início dos anos 1980 até o fim dos anos 1990, a indústria do *Private Equity* (PE) se desenvolveu de forma bastante singular. Segundo Carvalho, Ribeiro e Furtado (2005), o Brasil conta com um setor de mercado formado por 65 organizações e US\$ 5,07 bilhões de capital sob gestão. Esse setor congrega intermediários financeiros especializados em selecionar empresas que possuem bons negócios, com elevada expectativa de crescimento, ou seja, que possam gerar bons retornos aos fundos de PE.

Dentro de uma perspectiva dos fundos de PE, as empresas familiares são uma oportunidade de investimento. Primeiramente, as famílias oferecem negócios em potencial, pois representam o maior número de empresas privadas. Em segundo lugar, os proprietários de empresas familiares são movidos não somente por motivos financeiros, mas também por outros motivos, como a criação de empregos para membros da família. Isso dá aos investidores dos fundos de PE uma oportunidade de crescimento através de uma gestão focada em resultados, promovendo inovação na gestão através de mudanças na estrutura organizacional e nas práticas gerenciais (MASON; HARRISON, 1999; CHRISMAN et al., 2007; MARKIDES, 1998).

ATZ, V.; RESE, N. Identificação de elementos culturais na aquisição de uma empresa familiar por um fundo de *private equity*: um estudo de caso. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.2, n. 2, p.73-91, 2013.

Dado que os fundos de PE buscam a aquisição de empresas com elevado potencial de desenvolvimento para obter altos retornos com a abertura de capital ou a venda de suas participações para outros fundos ou empresas interessadas, devem selecionar seus investimentos cuidadosamente. Esse tipo de investidor deve ter habilidade para descobrir o potencial da empresa adquirida e basear seu investimento em critérios associados com a busca por desempenho superior. (MASON; HARRISON, 1999; ZACHARAKIS; MEYER, 2000)

Porém, segundo Dawson (2009), a busca por potencial de resultados não pode simplesmente passar por critérios puramente econômicos. Algumas teorias relacionam o desempenho das empresas familiares como resultado da interação entre o negócio e a família. Segundo Lee, Lim G. e Lim W. (2003), os laços familiares contribuem para a construção das normas e valores das famílias nos negócios, um conhecimento tácito específico para o desenvolvimento das empresas familiares. Já Horton (1986) afirma que os membros das famílias geralmente desenvolvem relacionamentos próximos com seus empregados, possuindo mais facilidade em compreender o ambiente local. Além disso, Dyer (1988) conceitua que o processo de contratação de parentes nas empresas familiares se dá por outros fatores que não o mérito, como o grau de parentesco, a ordem de nascimento ou o gênero, o que torna difícil a análise para um investidor de um fundo de PE, visto que é um recurso intangível.

Há ainda outros fatores a serem analisados na aquisição das empresas familiares por fundos de PE, tais como: a quantidade de sócios envolvidos nas empresas familiares (ou quantidade de famílias envolvidas na direção da empresa), experiências anteriores dos gestores que fazem parte da família, grau de formalização da empresa e membros da família que desejam sair da sociedade empresarial familiar (DAWSON, 2009; DENISON; LIEF; WARD, 2004). Através da análise de outros fatores que não somente econômicos na aquisição das empresas familiares, as chances de insucesso podem diminuir, ocasionando em maior lucratividade aos fundos de PE.

Metodologia de Pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, com abordagem qualitativa e a utilização de entrevista não estruturada. A escolha da entrevista não estruturada deve-se ao fato de que, por meio dessa forma de coleta é possível deixar emergir fatos e situações capazes de desvelar a realidade em análise. Segundo Yin (2005), estudo de caso é utilizado em muitas situações como, por exemplo, para contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros relacionados. Ainda de acordo com o mesmo autor, a pesquisa de estudo de caso inclui tanto estudos de caso único quanto de casos múltiplos.

Nesta pesquisa, dada a relevância da situação investigada, optou-se pela realização de um estudo de caso único. Entende-se relevante o caso investigado pelo fato de que se apresenta como um insucesso de uma tentativa de aquisição de uma empresa familiar por um fundo *private equity*. É comum na literatura investigações e estudos a respeito de casos de sucesso, porém casos de insucesso são pouco relatados.

Para o levantamento das informações foram entrevistados quatro representantes da empresa familiar: o fundador, o sucessor (filho, atual diretor financeiro) e mais dois funcionários não pertencentes à família. As entrevistas ocorreram na sede da empresa, individualmente, com um período de aproximadamente uma hora cada. A escolha destes participantes se deu com o objetivo da triangulação de fontes de dados, a fim de se garantir validade interna e confirmação de dados, por representarem diferentes níveis hierárquicos da empresa, além de representarem parte da família e parte não familiar.

É certo que ouvir a outra parte interessada na transação também seria relevante à pesquisa, no entanto, devido ao objetivo desta e entendendo a cultura organizacional como o grande condicionante do insucesso da transação, sendo este um aspecto de nível organizacional, optou-se pela investigação cuja unidade de análise foi a organização em aquisição.

Os dados levantados por meio das entrevistas não estruturadas foram transcritos de forma a possibilitar a análise dos dados. Desenvolveu-se uma análise

interpretativa dos dados coletados. Yin (2005) descreve a análise de dados como o ato de examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar, ou do contrário, recombinar as evidências quantitativas ou qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo.

A interpretação das informações concedidas pelos entrevistados se deu com base na classificação proposta por Dyer (1988), na qual o autor tenta classificar a cultura organizacional das empresas familiares, o que se constituiu no *framework* de análise. Descritos os dados, eles foram analisados estabelecendo-se categorias analíticas de acordo com o *framework* construído a partir do que Dyer (1988) propõe.

A seguir são descritos o caso e os dados levantados e analisados, a fim de se delinear a discussão a respeito do problema de pesquisa inicialmente apresentado.

Descrição e Análise dos Dados

Nesta sessão será descrito e caracterizado o caso e a partir do referencial teórico proposto, será desenvolvido a análise acerca dos dados colhidos.

Apresentação do Caso

A empresa familiar (“adquirida”) em questão atua no segmento de transporte de cargas em nível nacional, tendo sido fundada em 1996. A empresa é líder nacional no segmento de transporte de cargas a granel (silo). Possui aproximadamente 500 funcionários e projeção de faturamento para 2013 de R\$ 140 milhões de reais.

Atualmente a estrutura é familiar, trabalhando nela: o fundador, sua esposa, dois filhos, além de sobrinhos e cunhados do fundador. Todos os familiares envolvidos na empresa possuem cargo de chefia, no mínimo de encarregado. A empresa possui filiais espalhadas pelo Brasil e a chefia destas filiais se dá por funcionários com vínculos familiares do fundador.

A empresa possui diversos contratos de transporte de cimento a granel e depende especificamente de carretas em formato de silos para o transporte, dificultando a entrada de novos concorrentes neste mercado. Com o crescimento dos investimentos no país nas áreas de estrutura e logística, a empresa passou a ser assediada por grupos de investimento, além de outras empresas de transportes.

Com a opção de ser adquirida ou expandir suas operações para atender à crescente demanda do mercado de cimento a granel, a empresa optou pela segunda opção. No fim de 2009 o fundador abriu conversas com um fundo de *private equity* (PE), na ânsia de vender participação da empresa atrelada ao investimento na mesma. O fundo possui capital americano e já tinha atuação no mercado brasileiro, tendo experiência com a aquisição de empresas de outros segmentos, as quais foram consultadas. O relato destas experiências permitiu confiança na tomada da decisão de efetuar a venda ao fundo.

As previsões para o mercado de cimento a granel eram muito positivas. Com as obras do PAC, Copa do Mundo de 2014, Olimpíadas do Rio de Janeiro, programa de investimentos do Governo Federal Minha Casa Minha Vida, além do crescimento orgânico que o setor da construção civil experimentava naquele momento, a previsão era de crescimento do setor de aproximadamente 65% em cinco anos. Investimentos em logística e infraestrutura seriam necessários para atender essa demanda.

Em fevereiro de 2010 a empresa assinou um contrato de intenções com o fundo de PE. Este contrato daria preferência ao fundo na aquisição da empresa, com validade por três meses, podendo ser renovado. Em um primeiro momento, após a apresentação de vários documentos pela empresa familiar, um grupo de trabalho foi indicado pelo fundo para a acreditação das informações apresentadas. Um grupo de quatro técnicos passou a frequentar as instalações da empresa solicitando documentos e conhecendo as operações *in loco*, em processo de *due dilligence*. Após dois meses de trabalho, gerou-se um protocolo de intenções, com todas as metas e objetivos almejados. Somente após a realização das exigências geradas neste relatório os aportes seriam executados, ou seja, o processo estaria consumado.

Do ponto de vista organizacional, a empresa passaria por uma reformulação na busca de um modelo de profissionalização. Os objetivos da empresa eram aumentar de 25% para 45% a sua participação de mercado. Potencializados por um mercado em expansão, significaria quadruplicar seu tamanho. Após esse crescimento, a empresa seria preparada para a abertura de capital, quando o fundo de PE sairia do negócio.

A partir deste momento, ainda sem a entrada de capital, a empresa acelerou sua expansão em busca de crescimento. O número de caminhões dobrou, o de filiais passou de cinco para doze e chegou-se ao ápice de 900 funcionários. O endividamento da empresa, anteriormente estabelecido em 2,5 vezes a geração de caixa, passou a 5 vezes, colocando a empresa em forte exposição caso os aportes não ocorressem. Outras exigências solicitadas pelo fundo também foram atendidas: transformação da empresa de Ltda. para Sociedade Anônima; aquisição de software ERP SAP; e locação de novos barracões para o centro logístico.

Em abril de 2010 dois funcionários contratados pelo fundo passaram a fazer parte do quadro da empresa: o primeiro com um currículo com passagem por grandes empresas brasileiras de transporte de cargas, além de ter ocupado a presidência na operação brasileira de uma das maiores empresas de transporte do mundo; e outro com passagem por bancos de investimento e outras empresas no setor financeiro. As negociações indicavam que a presidência da nova empresa seria ocupada pelo executivo contratado e a presidência do conselho pelo fundador da empresa familiar. De uma forma prática, mesmo sem necessidade, as decisões passaram a ser compartilhadas com os executivos contratados pelo fundo.

Após a renovação por duas vezes do contrato de intenções, a empresa optou por não renová-lo, entendendo que o fundo não estava cumprindo com as suas obrigações, fazendo com que as posições da empresa, definidas pelo endividamento, se tornassem insustentáveis com o passar do tempo. Após a dissolução da negociação, os executivos foram dispensados e a empresa passou por momentos de crise, com alto endividamento, passando a fazer o movimento contrário como estratégia: o enxugamento de sua estrutura e o foco na rentabilidade das operações.

Atualmente, a empresa diminuiu de sete para quatro filiais. Além disso, possui 500 funcionários e um número de caminhões menor do que antes da entrada do fundo na empresa. O endividamento está em duas vezes a geração de caixa, patamar que o fundador considera sustentável.

Análise e Interpretação do Caso

Dentro do quadro proposto por Dyer (1988), a empresa familiar em questão apresenta uma cultura paternalista. Tal característica é apresentada nas respostas do fundador para a pergunta do por que ele acredita que a negociação tenha fracassado. Ele respondeu que a demissão de parentes e outros funcionários antigos seria exigida, assim como a mudança do escritório central para a cidade de São Paulo, fazendo com que os filhos, que continuariam na empresa, mudassem de cidade.

Além disso, quando questionado sobre os valores que ele considera importante na organização, palavras como *confiança*, *sentimento de participação* e *comprometimento* foram citadas. Percebe-se aqui a característica das práticas de empresas familiares, nas quais a gestão organizacional não é livre de emoção, mas sim um contexto construído como reflexo da relação familiar, do projeto de família, cuja história permeia os dois mundos: empresarial e familiar. Este aspecto, descrito muitas vezes como uma ameaça à sustentação do negócio e para o qual se sugere a “profissionalização” como “antídoto”, é compreendido aqui como característico dos negócios familiares e que lhe conferem vida, história e singularidade. Características estas responsáveis também pela sustentação e crescimento destas empresas.

A entrada dos executivos contratados pelo fundo tinha por objetivo uma transição de cultura na empresa “adquirida”, de paternalista para profissionalizada. Essa frase é embasada em algumas características de mudança citadas pelos entrevistados. O formalismo nas operações, a busca obsecada por retorno, a

tomada de decisões de forma compartilhada e não mais centralizada no fundador, são algumas características que justificam o argumento.

Ao serem questionados se consideram a empresa profissional, sem uma explicação mais profunda do que significa “profissional”, os dois funcionários que não fazem parte da família disseram que sim, porém nas respostas posteriores isso não ficou claro. Afirmações como: “perdeu-se o que a empresa tinha de mais importante que era o trato com as pessoas” (funcionário A). “O executivo costumava dizer que os números eram frios, já traziam o significado, não precisavam de interpretação” (funcionário B).

Tais afirmações podem ser indícios da cultura paternalista na empresa. O comprometimento com a empresa se dava pelo fato de as pessoas estarem participando da evolução da empresa, em conjunto com o fundador, e não havia sinais de que continuaria com a entrada de outro gestor em seu lugar. Segundo palavras de um dos entrevistados é: “resumir o sentimento geral dos demais funcionários”, “com o homem é diferente”.

Outro ponto importante, destacado pelo próprio fundador, foi a não preparação dele próprio para dividir o poder da tomada de decisões. Essa “não preparação” demonstra o fato de que o empreendedor toma o negócio como parte da sua própria vida, sua criação e responsabilidade. Evidencia e reforça ainda as características da cultura paternalista representantes deste momento da empresa, principalmente relacionada à natureza das decisões centralizadas no fundador e a natureza da psicologia humana implícita nesta afirmação, de que as pessoas não são confiáveis, talvez por isso a dificuldade em preparar-se para um processo sucessório. Da mesma forma, estas características podem ter levado o empreendedor a não confiar no sucesso do processo de aquisição.

O compartilhamento seria algo difícil de ocorrer, segundo o filho do fundador, pela diferença de “gênios” entre o fundador e o executivo principal contratado pelo fundo. Essa diversidade poderia ser benéfica à empresa, trazendo uma nova visão, importante nos próximos passos de expansão. Segundo o próprio fundador, havia grandes benefícios financeiros no processo em si, porém a prática do negócio era algo difícil de imaginar. Isto demonstra a ambição do fundador em querer o benefício

financeiro e ao mesmo tempo não querer dividir o poder. Essa implicação confirma o conceito apresentado por Chrisman et al. (2007), onde os fundadores das empresas familiares não possuem somente o viés financeiro. “A divisão de poder ocorreria mais cedo ou mais tarde e eu não estava preparado para isso”, define o fundador.

Também foi citada pelo fundador a dificuldade de funcionar o atendimento a clientes que era acostumado a atender. Com a mudança do comando, ele sairia da linha de frente, passando a não mais atender clientes tradicionais, chamado por ele de “grandes contas”. O fundador considera este mercado muito específico, devendo o fornecedor de transportes de carga a granel possuir conhecimento técnico da situação, além de ter acesso aos grandes compradores.

Assim como existe uma barreira para novos entrantes pelo fato de ser um transporte específico, também possui uma concentração na carteira de clientes, sendo poucos os que precisam de grandes volumes de frete. A perda de um grande cliente faz enorme diferença nos resultados da empresa. Sucintamente, o fundador possuía o medo de não ser substituído à altura pelo executivo contratado, não do ponto de vista gerencial, mas comercial, colocando a perder o que já havia sido feito pela empresa. Aqui, mais uma vez as características da cultura paternalista que predomina no caso em análise estão evidentes: o fundador tende a particularizar o seu caso, compreendendo que ninguém mais pode fazer o que ele faz, que o *know how* que ele detém não pode ser compartilhado facilmente e que sua figura é insubstituível na condução dos processos centrais do negócio.

Evidencia-se ainda a importância da compreensão da organização como um processo – um fluxo contínuo de constituição – em que a história passada do negócio, na qual o fundador era o responsável por fazer acontecer, reflete-se no presente em que ele não consegue vislumbrar a possibilidade de outra pessoa ocupar este posto que sempre fora seu. Importante ponderar ainda que a “incompatibilidade de gênios” entre o fundador da empresa e o profissional executivo mencionada no parágrafo anterior como dificultadora do compartilhamento, pode também ser uma dificuldade relacionada a uma tentativa de ruptura nesse *ongoing* que é a vida organizacional: ao criar seu negócio, empregar seu filho e imaginá-lo

como o sucessor necessário, o empreendedor não consegue romper com este cenário para que possa abrir espaço ao novo executivo que adentra a empresa.

Todos os benefícios citados pelo fundador são da ordem financeira, como a expansão da empresa, a possibilidade de aquisição de outras empresas, a ampliação das linhas de atuação, o objetivo de atender outras cadeias correlatas, como os fornecedores de matéria-prima para a cadeia do cimento. Já os pontos negativos citados pelo fundador se dão na ordem comportamental/organizacional: compartilhamento do poder na tomada de decisões, demissão de parentes e funcionários antigos, mudanças na forma de atendimento a clientes, mudança do escritório sede.

Algumas características denotam e reafirmam a cultura paternalista e grande dificuldade para se efetivar uma passagem para a cultura profissional, exigida para que a aquisição se efetive: o compartilhamento na tomada de decisões, que antes era centrada no fundador e passa a ser conduzida de acordo com regras de conduta compartilhada; a natureza das relações passa a ser individual o que antes era hierárquico; e a questão do universalismo na forma de tratar as pessoas, sem mais preferências a parentes ou funcionários antigos.

Percebe-se, portanto, que todos os pontos que abalam a cultura vigente são apontados como aspectos negativos do processo de aquisição. Partindo disto, é possível compreender que no caso em estudo o substrato cultural foi de grande relevância para que o processo de aquisição fosse interrompido.

Considerações Finais

A aquisição de empresas familiares por fundos de *private equity*, conforme as análises delineadas indicam, recebem influência de aspectos diversos, alguns relacionados à dimensão financeira e outros à dimensão cultural. Assim, defende-se que a cultura organizacional da empresa familiar possui relevância neste modo de análise, pois parece ser determinante na condução das negociações. Empresas que possuem possibilidades de crescimento podem ser descartadas por fundos de PE por não possuírem a adaptabilidade necessária aos elementos que o fundo impõe,

necessários para seu controle e busca de crescimento, que é o objetivo principal deste tipo de investidor.

Ao mesmo tempo, aos gestores das empresas familiares é permitido fazer uma análise das suas próprias características culturais para serem adquiridas por fundos de PE sob o risco de perder tempo e dinheiro, caso não possuam as características necessárias de adaptação. As empresas familiares podem não possuir tempo de recuperação e acabam deixando de existir, o que seria o destino da empresa apresentada neste trabalho caso não tivessem interrompido a negociação.

Como sugestão de pesquisa para o tema fica a necessidade de incluir bancos de investimento como representantes das empresas familiares na frente da negociação com os fundos de PE. Além disso, pode-se trabalhar também a questão da sucessão de empresas familiares em empresas familiares adquiridas por fundos de PE, como se dá essa sucessão quando há compartilhamento na tomada de decisões e as implicações para a empresa. Não obstante, a investigação do ponto de vista dos fundos de PE a respeito do insucesso deste tipo de negociação também parece um caminho de investigação relevante.

Referências

ANDERSON, R. C.; REEB, D. M.. Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. **The Journal of Finance**, v. 58, n. 3, p. 1321-1327, 2003.

BERNHOFER, R. **Empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

CARVALHO, A. G.; RIBEIRO, L. L.; FURTADO, C. V. **A indústria de *private equity* e *venture capital*: primeiro censo brasileiro**. São Paulo: Editora Nonono, 2005.

CHRISMAN, J. J. et al. Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 10, p. 1030-1038, 2007.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; LITZ, R. A. Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 4, p. 335-354, 2004.

ATZ, V.; RESE, N. Identificação de elementos culturais na aquisição de uma empresa familiar por um fundo de *private equity*: um estudo de caso. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.2, n. 2, p.73-91, 2013.

DAWSON, A. Private equity investment decisions in family firms: The role of human resources and agency costs. **Journal of Business Venturing**, v. 26, p. 189-199, 2009.

DENISON, D.; LIEF, C.; WARD, J. L. Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths. **Family Business Review**, v. 17, n. 1, 2004.

DYER, W. G. Culture and continuity in family firms. **Family Business Review**, v. 1, n. 1, p. 18-24, 1988.

FLEURY, M.T.L. Organizational culture and the renewal of competences. **Brazilian Administration Review**, v. 6, n. 1, p. 1-14, 2009.

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

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

HOFSTEDE, G. The interaction between national and organizational value systems. **Journal of Management Studies**, v. 22, n. 4, p. 347-357, 1985.

HORTON, T.P. Managing in a family way. **Management Review**, v. 75, n. 2, 1986.

LEE, D. S.; LIM, G. H.; LIM, W. S. Family business succession: appropriation risk and choice of successor. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 4, p. 657-666, 2003.

LODI, J.B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1978.

MARKIDES, C. Strategic innovation in established companies. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 3, p. 31-42, 1998.

MASON, C.; HARRISON, R. Venture capital: rational, aims and scope. **Venture Capital**, v. 1, n. 1, p. 1-46, 1999.

MORCK, R.; WOLFENZON, D.; YEUNG, B. Corporate governance, economic entrenchment, and growth. **Journal of Economic Literature**, v. 43, n. 3, p. 655-720, 2005.

MOREIRA Jr., A. L. **Programas de profissionalização e sucessão: um estudo de caso de empresas familiares de pequeno porte de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Administração). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

ATZ, V.; RESE, N. Identificação de elementos culturais na aquisição de uma empresa familiar por um fundo de *private equity*: um estudo de caso. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.2, n. 2, p.73-91, 2013.

PETTIGREW, A. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

POUTZIOURIS, P. Z. The views of family companies on venture capital: empirical evidence from the UK small to medium-size enterprising economy. **Family Business Review**, v. 14, n. 3, 2001.

SCHEIN, E. H. Defining organizational culture. In: SHAFRITZ, J. M.; OTT, J. S.; JANG, Y. S. (Eds). **Classics of Organization Theory**. p. 430-441. London: Thomson, 1993.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

VIDIGAL, A. C. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 65-71, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACHARAKIS, A. L.; MEYER, D. G. The potential of actuarial decision models: can they improve the venture capital investment decision? **Journal of Business Venturing**, v. 15, n. 4, p. 323-346, 2000.

Artigo recebido em: 26/09/2013. Aprovado em 30/09/2013.