

**ISAE – FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – CURITIBA
MBA- GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS TURMA 3/2013**

LETICIA MARGARITA GONZÁLEZ BENÍTEZ

EMPRESA FAMILIAR SUSTENTÁVEL: O CAMINHO.

**CURITIBA
2015**

LETICIA MARGARITA GONZÁLEZ BENÍTEZ

EMPRESA FAMILIAR SUSTENTÁVEL: O CAMINHO.

Trabalho apresentado ao Curso de MBA de
Gestão Estratégica de Empresas 3/13, do
ISAE – Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: Prof. Tomas Drunkenmolle.

CURITIBA
2015

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
2	DEFINIÇÕES	6
2.1	EMPRESAS FAMILIARES	6
2.2	SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA	9
2.3	DNA CORPORATIVO	11
2.4	STAKEHOLDERS	13
3	PERFIL DA EMPRESA SOB ANÁLISE	15
3.1	EMPRESA FAMILIAR QUE EXPORTA CULTURA GUARANÍ	15
3.2	COMPROMISSO DE LONGO PRAZO	17
4	DNA CORPORATIVO	20
4.1	VISSÃO: “COOPERAR PARA CONCORRER”	20
4.2	MISSÃO	22
5	CONSOLIDAÇÃO DA ESTRUTURA	24
6	O TRIPÉ DA SUSTENTABILIDADE	27
7	CONCLUSÃO	29
8	REFERÊNCIAS	31

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como principal fonte de informação um case de estudo de uma empresa familiar do Paraguai.

Com o intuito deste trabalho de demonstrar a traves deste case de estudo, do **Laboratorio y Herboristería Santa Margarita S.A.**; a forma em que a empresa familiar foi integrando na sua gestão as mais modernas praticas do mercado, tornando-se numa empresa sustentável e bem sucedida; considero importante fazer uma analogia com alguma das disciplinas que esta Instituição (**ISAE/FGV**) inclui no programa desta Post Graduação.

Com a autorização dos acionistas e diretores, apresenta-se o case, com dados legítimos da empresa familiar, para demonstrar a aplicabilidade dos principais conceitos norteadores deste tipo de empreendimentos.

Ao longo das diferentes disciplinas desta post graduação recebemos os mais variados conceitos e teorias que regem o comportamento das empresas em geral; porem, as empresas familiares tem a peculiaridade de enfrentar desafios de sobrevivência bem diferentes.

Neste case poderemos observar, como uma empresa familiar, no centro da América do Sul, num pequeno pais, mais não muito diferente, em quanto as costumes e tendências do Brasil, hoje se encontra concorrendo, á mais de 50 anos, e liderando os seguintes segmentos de mercados:

- “Misto de ervas para preparo de infusão” (Té Guaraní)
- “Erva Mate” (Yerba Mate Kurupí)

A importância do estudo deste case radica na grande participação que os empreendimentos familiares tem no mundo inteiro. No Brasil mesmo, estão entorno a 80% da totalidade de empresas.

Trata-se de uma empresa que tem feito uma excelente primeira sucessão, do fundador aos filhos deste; e estes por sua vez se encontram liderando o processo de planejamento sucessório nos netos e outros alheios á família fundadora.

Esta tendência, do planejamento sucessório ordenado, junto com outras muitas mais, seriam o reflexo de uma família empresaria com visão ao longo prazo.

Para o leitor se posicionar neste cenário, serão apresentados alguns dados importantes do Paraguai e o mercado em que esta empresa concorre.

As empresas paraguaias geralmente e numa grande maioria, se encontram conformadas ou forem iniciadas como unidades familiares que desenvolvem o trabalho empresarial como o meio de subsistência familiar e aplicando conhecimentos empíricos obtidos na pratica da atividade principal da empresa.

A profissionalização empresarial e a separação entre o dono e a empresa é quase um privilegio de poucas empresas categorizadas como medianas e grandes, que necessariamente devem adequar sua estrutura, filosofia e funcionamento na ordem de poder concorrer com as empresas estrangeiras instaladas no pais. Igualmente, oportunidades de exportação obrigam á empresa se modernizar e adequar seu funcionamento acorde as tendências modernas e modelos de gestão. Tudo o exposto até aqui, é aplicável também, á realidade do Brasil.

O case a ser apresentado, evidencia as bases para uma empresa familiar poder perdurar a traves do tempo.

Conceitos tais como: sustentabilidade corporativa, vantagem competitiva única e difícil de imitar, cultura organizacional dentre outros; são traduzidos como o DNA Corporativo; e certamente este case de empresa familiar bem-sucedida tem

vários aspetos que mostram como é possível ser uma empresa familiar com uma rentabilidade econômica que satisfaz as expectativas dos acionistas, gerando um valor social e sem comprometer as gerações futuras através de uma exploração responsável dos recursos naturais do meio ambiente.

Justamente isto pode se resumir como o Tripé da Sustentabilidade.

Para esta empresa familiar, a sustentabilidade não é uma moda; foi desde os inícios uma filosofia de vida, devido à formação e tendência política socialista do fundador.

Estas premissas formam parte da ESCENCIA da família, e por consequência dos negócios familiares e foi transmitido de geração em geração, até o dia de hoje.

Nos seguintes capítulos faremos um percorrido por algumas áreas ou aspetos considerados chaves para as empresas familiares perdurarem no tempo.

Procura-se demonstrar com este case em particular, a forma em que uma empresa familiar tem incorporado ao largo da sua historia, algumas das praticas mais recomendadas nas literaturas atuais.

Não é o objetivo entrar nos problemas e conflitos comuns a este tipo de empresas, o que não significa que não serão mencionados brevemente, porem, o objetivo principal é compartilhar esta experiência real, e concluir que esta empresa encontrasse no caminho certo.

2 DEFINIÇÕES

2.1 EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares podem ser definidas de varias formas, existem inúmeras definições para este tipo de empreendimentos, porem muito similares.

Como não existe consenso quanto à definição de empresa familiar apresentam-se a continuação algumas características comuns á maioria.

Podemos começar por dizer que esse tipo de empresas é uma estrutura milenar de organização responsável por milhões de postos de trabalho no mundo inteiro e que pode ser analisada por varias disciplinas como a psicologia, sociologia, antropologia e a administração de empresas.

Seu fundamento principal e a união de valores regidos por forças antagónicas: A FAMÍLIA E O MUNDO DOS NEGÓCIOS.

A continuação outras características:

- A maioria das pessoas com direito a voto pertence á família que controla o negócio;
- Aquelas em que uma família detém o controle;
- Algum dos membros da família participam ou trabalham na empresa;
- Toda aquela que esteja ligada a uma família durante pelo menos duas gerações;
- A sucessão do poder decisório acontece de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias;
- Refere-se ao estilo com que a empresa é administrada e não somente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias;
- Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares;
- A formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exercem papel importante no desempenho da empresa;
- Valorização da antigüidade como um atributo que as vezes supera a exigência de eficácia ou competência.

Porem, existe uma classificação dos consultores do IGMEP muito interessante sobre a empresa familiar; segundo a definição defendida por BERNHOEFT (1991) que amplia o conceito de empresa familiar, agrupando não somente as empresas administradas há pelo menos duas gerações de uma mesma família, mas sim, empresas que tem origem e história vinculada a uma família; que mantem membros da família na administração e, comporta aspectos familiares.

“Empresa familiar é uma organização empresarial que tem sua origem e sua história vinculada a uma mesma família há pelo menos duas gerações, ou aquela que mantém membros da família na administração dos negócios, ou seja, empresa que é controlada e/ou administrada por membros de uma família” (BERNHOFET, 1991).

Como também expõem BERNHOEFT (1991), incluem-se nesta definição de empresa familiar todas as empresas com gestão baseada em contratos emocionais entre o administrador e funcionários “velhos de casa” que o acompanham desde o início dos negócios, construindo relacionamento de confiança mútua. Nas empresas de gestão familiar os laços afetivos são base das decisões,

além da valorização da antiguidade, alta fidelidade e exigência de dedicação exclusiva.

Para termos uma visão mas ampla deste tipo de empresas, considero oportuno mencionar que as mesma possuem vantagens e desvantagens a saber.

Como os principais pontos a melhorar podemos enunciar:

- Falta de comando central capaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado;
- Falta de planejamento para médio e longo prazos;
- Falta de preparação/formação profissional para os herdeiros;
- Conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo;
- Falta de compromisso em todos os setores da empresa, sobretudo com respeito a lucros e desempenho;
- Descapitalização da empresa pelos herdeiros em desfrute próprio;
- Situações em que prevalece o emprego de parentes, sem ser este orientado ou acompanhado por critérios objetivos de avaliação do desempenho profissional;
- Falta de participação efetiva dos sócios que legalmente constituem a empresa nas suas atividades do dia-a-dia;
- Usualmente há uso de controles contábeis irreais - com o objetivo de burlar o fisco - o que impede o conhecimento da real situação da empresa e sua comparação com os indicadores de desempenho do mercado.

Por outro lado, existem pontos fortes da administração familiar:

- Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para autofinanciamento obtido de poupança compulsória feita pela família;
- Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado;
- Organização interna leal e dedicada;
- Grupo interessado e unido em torno do fundador;
- Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua;
- Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa;
- Sistema de decisão mais rápido.

Uma realidade que não devemos passar por alto é a questão do alto grau de mortalidade das empresas familiares: em todo o mundo, somente 15% das famílias empresárias conseguem passar o patrimônio para a terceira geração, número preocupante, principalmente porque a razão predominante desse índice são os conflitos familiares que, em geral, não são resolvidos adequadamente.

Na empresa familiar, a manutenção da harmonia nas relações interpessoais é estratégica. Dependendo da qualidade das relações e do grau de convivência harmoniosa entre os familiares, o patrimônio tem maior ou menor chance de se perpetuar. Em geral, cada membro da família empresária exerce um papel determinante na harmonia necessária. Invasão de espaço, paternalismo e ausência de visão para alcançar os objetivos da empresa podem ser fatais. Por conta disso, é aconselhável que cada um encontre e exerça seu papel com consciência, sempre visando à harmonia nos negócios.

O Quadro 1.1 faz um comparativo das diferenças entre empresas familiares e não familiares. Algumas delas, quando não respeitadas, são a provável causa do índice de mortalidade das empresas, uma vez que as questões familiares podem atrapalhar o crescimento e o fortalecimento de uma empresa.

Quadro 1.1 Comparativo: empresas familiares e empresas não familiares

EMPRESA FAMILIAR	EMPRESA NÃO FAMILIAR
O objetivo é a continuidade.	O objetivo é a maximização do valor das ações, a curto prazo.
A meta é a conservação dos ativos e do prestígio da família controladora.	A meta é a satisfação das expectativas dos acionistas.
A crença fundamental é de que é prioridade proteger a empresa dos riscos.	A crença fundamental é de que um risco maior promete rendimentos maiores.
A orientação estratégica é a adaptação.	A orientação estratégica é o crescimento constante.
Os interessados mais importantes são os clientes e os funcionários.	Os interessados mais importantes são os acionistas e os gestores.
A empresa enxerga-se como uma instituição social.	A empresa enxerga-se como um ativo descartável.
A liderança é a administração.	A liderança é o carisma pessoal.

2.2 SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

De forma geral, a Sustentabilidade é uma característica ou condição de um processo ou de um sistema que permite a sua permanência, em certo nível, por um determinado prazo. A palavra sustentável tem origem no latim “*sustentare*”, que significa “*sustentar, apoiar, conservar*”. Ultimamente este conceito tornou-se um princípio, segundo o qual o uso dos recursos naturais para a satisfação de necessidades presentes não pode comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras, e que precisou do vínculo da sustentabilidade no longo prazo, um “longo prazo” de termo indefinido, em princípio.

O princípio da sustentabilidade aplica-se a um único empreendimento, a uma pequena comunidade (a exemplo das ecovilas), até o planeta inteiro. Para que um empreendimento humano seja considerado sustentável, é preciso que seja:

- Ecologicamente correto;
- Economicamente viável;
- Socialmente justo;
- Culturalmente diverso.

Também pode ser definida como a capacidade do ser humano interagir com o mundo, preservando o meio ambiente para não comprometer os recursos naturais das gerações futuras.

Sustentabilidade é dar suporte a alguma condição, em algo ou alguém, é a condição para um processo ou tarefa existir. Atualmente, o termo também é utilizado para designar o bom uso dos recursos naturais da Terra, como a água, as florestas etc.

O conceito de sustentabilidade está normalmente relacionado com uma mentalidade, atitude ou estratégia que é ecologicamente correta, e viável no âmbito econômico, socialmente justa e com uma diversificação cultural.

Sustentabilidade virou um tema essencial atualmente, é utilizado para chamar diversos produtos e serviços, por exemplo, existem carros com conceito de sustentabilidade, prédios, empreendimentos, e até mesmo roupas. É um conceito para mostrar que o produto foi fabricado sem danificar ou prejudicar o meio ambiente, é ecologicamente correto, não polui, não foram utilizados madeiras de locais proibidos etc.

Existem diversos conceitos ligados a sustentabilidade, como crescimento sustentado, que é um crescimento na economia constante e seguro, gestão sustentável, que é dirigir uma organização valorizando todos os fatores que a englobam, é essencialmente ligado ao meio ambiente. Vários desses conceitos incluem as palavras “sustentável” ou “sustentado”, sendo que a diferença entre os dois termos é que a palavra “sustentável” indica que há a possibilidade de sustentação, enquanto que o termo “sustentado” expressa que essa sustentação já foi alcançada.

De forma resumida, a sustentabilidade está diretamente relacionada ao desenvolvimento econômico e material sem agredir o meio ambiente, usando os recursos naturais de forma inteligente para que eles se mantenham no futuro. Seguindo estes parâmetros, a humanidade pode garantir o desenvolvimento sustentável.

Ações relacionadas a sustentabilidade:

- Exploração dos recursos vegetais de florestas e matas de forma controlada, garantindo o replantio sempre que necessário;

- Preservação total de áreas verdes não destinadas a exploração econômica;
- Ações que visem o incentivo a produção e consumo de alimentos orgânicos, pois estes não agredem a natureza além de serem benéficos à saúde dos seres humanos;
- Exploração dos recursos minerais (petróleo, carvão, minérios) de forma controlada, racionalizada e com planejamento;
- Uso de fontes de energia limpas e renováveis (eólica, geotérmica e hidráulica) para diminuir o consumo de combustíveis fósseis. Esta ação, além de preservar as reservas de recursos minerais, visa diminuir a poluição do ar;
- Criação de atitudes pessoais e empresarias voltadas para a reciclagem de resíduos sólidos. Esta ação além de gerar renda e diminuir a quantidade de lixo no solo, possibilita a diminuição da retirada de recursos minerais do solo;
- Desenvolvimento da gestão sustentável nas empresas para diminuir o desperdício de matéria-prima e desenvolvimento de produtos com baixo consumo de energia;
- Atitudes voltadas para o consumo controlado de água, evitando ao máximo o desperdício. Adoção de medidas que visem a não poluição dos recursos hídricos, assim como a despoluição daqueles que se encontram poluídos ou contaminados.

Cada vez mais as empresas se preocupam com o meio ambiente, e ao mesmo tempo é uma estratégia. Nas empresas, o conceito de sustentabilidade está ligado diretamente com **responsabilidade social**, tornou-se inclusive uma vantagem competitiva. A empresa que se preocupa com a sustentabilidade é aquela que cuida do Planeta, se preocupa com a comunidade, com o meio ambiente e é sempre louvável aos olhos do público.

A sustentabilidade nas empresas está também ligada à **sustentabilidade econômica**, que é alcançada através de um modelo de gestão sustentável, ou seja, um modelo que incentiva processos que permitem a recuperação do capital financeiro, humano e natural da empresa.

Sustentabilidade ambiental e ecológica é a manutenção do meio ambiente do planeta Terra, é manter a qualidade de vida, manter o meio ambiente em harmonia com as pessoas. É cuidar para não poluir a água, separar o lixo, evitar desastres ecológicos, como queimadas e desmatamentos. O próprio conceito de sustentabilidade é para longo prazo, trata-se de encontrar uma forma de desenvolvimento que atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das próximas gerações de suprir as próprias necessidades. O desafio da humanidade é preservar seu padrão de vida e manter o desenvolvimento tecnológico sem exaurir os recursos naturais do planeta.

A **sustentabilidade social** é o conceito que descreve o conjunto de medidas estabelecidas para promover o equilíbrio e o bem-estar da sociedade através de variadas iniciativas que têm como o objetivo ajudar membros da sociedade que enfrentam condições desfavoráveis.

2.3 DNA CORPORATIVO

O DNA corporativo é o que move o sistema gerencial, ele ajuda a orientar os processos, incluindo a comunicação e a estratégia de sobrevivência.

O DNA faz relação com a história e herança cultural da empresa e os profissionais devem conhecer bem o perfil corporativo para conseguir tomar boas decisões.

Conhecendo o DNA da empresa fica muito mais fácil tomar decisões assertivas e obter resultados benéficos que favoreça os negócios da empresa.

O DNA corporativo surgiu de uma metáfora baseada na área de biologia, onde é possível fazer uma associação das características genéticas dos seres vivos com a organização, levando em conta que as empresas apresentam, desde a sua origem, características que favorecem a sua marca, estrutura e IDENTIDADE.

As características idiossincráticas de uma organização geralmente são compostas de elementos básicos e combinados que ajudam a expressar as identidades e personalidades da empresa.

O DNA ajuda a transmitir as características principais, favorecendo o desenvolvimento profissional externamente e internamente. Identificar missão e visão como parte do processo estratégico no seu cotidiano é importante para conseguir conhecer o DNA.

O que faz funcionar uma empresa, o que é bom ou ruim, ou seja, tudo o que se refere a uma característica da organização, pode ser observado através do DNA corporativo. Existem vários modelos de organizações que diferenciam entre si e de acordo com a sua história e valores.

As empresas devem ter uma estrutura organizada para conseguir identificar seu DNA e padronizar algumas ações do cotidiano.

Essa estrutura envolve:

- Criação e aplicação de um modelo de gestão organizada;
- Conseguir agregar valor entre todas as unidades de negócio;
- Envolver todos os profissionais, através de orientações e negócios;
- Tomadas de decisões que favoreçam todas as unidades.

Gerentes e líderes são os principais funcionários que podem se beneficiar com o DNA corporativo. Não basta apenas conhecê-lo, mas devem transmiti-lo para todos os funcionários e também para fora da organização, ajudando assim a construir o nome e respeito da empresa. A identidade corporativa é construída por todos os integrantes da empresa.

Independente do tamanho da organização, é importante que os gestores reconheçam a importância de criar e manter uma identidade forte, e que os funcionários também estejam a par disso. Uma identidade corporativa pode levar anos para ser construída, por isso, o foco na reputação da **identidade organizacional a longo prazo**, a franqueza e a vontade de dar aos “stakeholders” o direito de saber, contribui bastante com a boa construção da mesma.

Diversos fatores tem contribuição com o crescimento da importância da identidade corporativa. A globalização é um deles, que representa a forma como a organização expande suas operações, tanto externamente quanto internamente.

Conhecer o DNA corporativo também ajuda a definir o mercado e construir relações com o público consumidor.

“A identidade é o DNA da empresa. Por isso, e não por outro motivo,

toda organização é única, diferente, difícil de imitar. Está escrito em seus cromossomos” (Joan Costa).

Qualquer dicionário on line atestará que identidade é o conjunto de características que torna alguém único no mundo, diferente de todos os demais humanos vivos e mortos. A identidade de alguém pode ser comprovada por um exame de DNA, que é o conjunto de informações genéticas contido na estrutura de moléculas orgânicas de cada pessoa, que a faz especial e distinta de todas as demais.

Essa diferenciação física tem o seu equivalente psicológico no conjunto de características que definem o caráter de alguém. Numa empresa, pode-se usar a mesma metáfora: o seu caráter é definido por um conjunto de atributos bem próprios, que nenhuma outra empresa possui. É o que se poderia chamar de DNA corporativo.

Com isso, podemos dizer que nem o mais experiente em negócios pode redesenhar, turbinar, modificar, projetar ou modernizar a identidade de uma empresa.

A identidade é o DNA da empresa: o conjunto de atributos que a faz única, diferente de todas as outras. E tem mais: uma marca gráfica (também chamada de logomarca) não é nem faz parte da essência da identidade corporativa. Há uma confusão enorme de termos, misturando inclusive identidade com marca.

Um problema frequentemente encontrado nas organizações é a contradição entre a identidade objetiva (o que a empresa é na realidade) e a imagem subjetiva (o que a empresa induz o mercado a pensar).

Isso ocorre porque muitas empresas não se conhecem ou assumem como identidade atributos desejados, mas não verdadeiros, distribuindo ao mercado peças que não se encaixam.

Partindo desse pressuposto, o que torna uma empresa realmente especial é a sua essência, seus princípios, crenças, manias, defeitos, qualidades, aspirações, sonhos e limitações. A marca gráfica não é e nem faz parte da identidade corporativa.

Se uma empresa não se conhece bem, pode inclusive se manifestar de maneira a parecer o que não é (de propósito ou por engano). Mas isso não muda a sua identidade.

Se uma empresa tem uma postura conservadora para tomar decisões, não é mudando a marca gráfica que ela vai se tornar inovadora. A representação gráfica é só uma forma de comunicar quem ela é e pode muito bem dizer coisas que nada têm a ver com a identidade.

A identidade corporativa é o que uma empresa é, na sua essência. A marca gráfica, o nome, o ambiente, o atendimento, a missão, a visão, os documentos, a propaganda, são apenas manifestações físicas da sua identidade e, mesmo assim, nada garante que elas sejam fiéis à verdade.

2.4 STAKEHOLDERS

Stakeholder (em português, parte interessada ou interveniente), é um termo usado em diversas áreas como gestão de projetos, administração e arquitetura de software referente às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa.

O termo foi usado de forma mais ampla pelo filósofo Robert Edward Freeman. Segundo ele, os stakeholders são elementos essenciais ao planejamento estratégico de negócios.

De maneira mais ampla, compreende todos os envolvidos em um processo, que pode ser de caráter temporário (como um projeto) ou duradouro (como o negócio de uma empresa ou a missão de uma organização).

A palavra vem de:

- Stake: interesse, participação, risco.
- Holder: aquele que possui.

O sucesso de qualquer empreendimento depende da participação de suas partes interessadas e por isso é necessário assegurar que suas expectativas e necessidades sejam conhecidas e consideradas pelos gestores. De modo geral, essas expectativas envolvem satisfação de necessidades, compensação financeira e comportamento ético. Cada interveniente ou grupo de intervenientes pode possuir um determinado tipo de interesse no processo. O envolvimento de todos os intervenientes não maximiza obrigatoriamente o processo, mas permite achar um equilíbrio de forças e minimizar riscos e impactos negativos na execução desse processo.

Uma organização que pretende ter uma existência estável e duradoura deve atender simultaneamente as necessidades de todas as suas partes interessadas. Para fazer isso ela precisa "gerar valor", isto é, a aplicação dos recursos usados deve gerar um benefício maior do que seu custo total.

Os primeiros stakeholders que imaginamos em um projeto são o Gerente de Projeto, o Patrocinador do Projeto, a Equipe de Projeto e o Cliente. Entretanto, na prática podem existir muitos outros:

- A comunidade.
- Outras áreas da empresa.
- Concorrentes.
- Fornecedores.
- Investidores e acionistas.
- Governo.
- As famílias da equipe de projeto.

Além disso, cada projeto pode ter alguns stakeholders que sejam específicos para sua realidade, e que não se apliquem a outros projetos.

Considerando que estamos diante um case de estudo de empresa familiar, acho pertinente comentar que nos últimos anos, segundo artigos publicados pela "Cátedra Mare Nostrum- Empresa Familiar" da Universidade de Murcia, Espanha; forem feitos grandes esforços para entender o efeito direto da propriedade familiar no desenvolvimento das empresas e na capacidade de geração de valor.

As investigações mais "tradicionais", que relacionam o efeito da propriedade familiar com a rentabilidade da empresa, não tiveram resultados

concluindo até hoje. Por outro lado, alguns estudos tiveram resultados que estabelecem que, em média, a empresa familiar oferece uma vantagem de valoração comparando com outras organizações, também existem evidências no sentido contrário, indicando que são as empresas sem uma significativa propriedade familiar as que melhor se comportam em termos de geração de valor. Estes resultados, aparentemente contraditórios, resultam não só das diferenças no contexto, nos países, também ao uso de diferentes definições da empresa familiar, nos distintos períodos de estudo e também no emprego de distintas metodologias para estimar a criação de valor. O que realmente resulta como evidência empírica é que a superioridade no rendimento da empresa familiar é sensível à presença ou não do Fundador na mesma, assim como também ao grau de envolvimento da família na gestão: a presença do Fundador da empresa e a maior participação da família na empresa é um claro fator de criação de valor econômico financeiro.

Paralelamente à publicação destes estudos, surgem também novos trabalhos que tentam analisar o efeito da empresa familiar sobre outros indicadores de criação de valor que estão mas além dos puramente econômicos e financeiros.

Com a diferença de que os centrados no valor econômico que consideram como único stakeholder relevante ao acionista e ao próprio grupo familiar, estas investigações mais recentes consideram de que forma a família pode gerar valor para os seus stakeholders no sentido amplo, incluindo fornecedores, clientes, empregados e incluso a sociedade em conjunto. Os resultados de estas investigações são mais conclusivos que os anteriores a pesar de que a evidência empírica é ainda limitada devido à novidade neste tema. A evidência empírica demonstra que comparadas com as não familiares, as empresas familiares são capazes de gerar mais valor para os seus stakeholders na forma por exemplo de políticas de emprego mais estáveis, menores níveis de contaminação o maior participação em ações de responsabilidade social corporativa.

Surpreendentemente, a pesar da existência de numerosas sinergias entre ambas perspectivas, ambas correntes foram desenvolvidas de maneira totalmente independente. É necessário, por tanto, aunar estes dois enfoques, considerando a criação de valor num sentido amplo, para obter uma adequada perspectiva da capacidade competitiva e de geração de valor da empresa familiar em relação com outras organizações. O vínculo entre a maximização do benefício econômico e a preservação da riqueza sócio-emocional podem explicar muitas das vantagens encontradas na criação de valor nas empresas familiares.

3 PERFIL DA EMPRESA SOB ANÁLISE

3.1 EMPRESA FAMILIAR QUE EXPORTA CULTURA GUARANÍ

A história do **Laboratorio y Herboristería Santa Margarita S.A.**, começa 50 anos atrás; uma história com capítulos de muito esforço, responsabilidade e comprometimento com o consumidor. Nesta história destaca-se a figura dos fundadores, um casal paraguaio, o Doutor Oscar Esteban Benítez Rapetti, químico farmacêutico e químico industrial, e a esposa dele, a Doutora Martha Cuenca de Benítez, também química farmacêutica e bioquímica; ambos visionários e grandes sonhadores.

Desde o nascimento da ideia de criar Santa Margarita S.A. seus fundadores tiveram a visão de construir uma empresa sustentável que gerasse valor econômico, social e ambiental com o enfoque na cultura Guaraní e a dignidade humana. À cinquenta anos, o processamento das ervas naturais de forma artesanal para a utilização das mesmas como coadjuvantes no tratamento de doenças menores era um rubro inexplorado no Paraguai.

Elaborar produtos a partir das propriedades medicinais que oferece a natureza, aproveitando o conhecimento ancestral dos guaranis e os povos do Paraguai para gerar trabalho, bem estar e valor socioambiental foi a ideia visionária que até hoje norteia a missão empresarial desta empresa.

A maior satisfação dos acionistas é poder ver as famílias saudáveis e amigos felizes compartilhando sentimentos, conhecimentos, sonhos e cultura na companhia de um Chá (Te), Chimarrão (Mate) ou Tereré.

No início o interesse foi centrado no estudo das plantas medicinais, presentes da natureza e legado da cultura Guaraní; com seus conhecimentos e domínio sobre a flora local, que até o dia de hoje servem para aplicação na prevenção e tratamento de doenças menores.

Como herdeiros desta cultura, os paraguaios, e também os brasileiros em alguns estados do Brasil, manterem a costume do uso das ervas e plantas medicinais na vida cotidiana. Hoje esta empresa consegue industrializa-las e colocá-las ao alcance de mais pessoas. A primeira criação desta família empresaria foi o produto denominado **Té Guaraní**, cuja aceitação no mercado foi muito boa desde o primeiro momento. A partir deste sucesso, o que tinha apenas começado como uma produção artesanal foi transformado numa empresa de renome a nível nacional e regional.

Com o compromisso assumido de fabricar produtos de qualidade e depois de cuidadosos estudos forem incorporadas novas plantas com propriedades farmacológicas que conformarem toda uma nova linha de produtos, inovando não só no sabor sino também nos efeitos positivos do consumo da **Erva Mate**.

Na atualidade, tornou se numa indústria modelo com duas linhas de produção, uma delas para a produção de Mistura de Ervas Medicinais e a outra para o processamento da Erva Mate.

Com mais de 200 empregos diretos e inúmeros empregos indiretos, a empresa possui sedes nas cidades de Assunção, Encarnação, Cidade do Leste e Coronel Oviedo empregando desta forma população destas regiões.

Foi a primeira indústria paraguaia processadora de ervas medicinais, com a supervisão do Ministério da Saúde do Paraguai, em reunir as exigências requeridas para a *Certificação de Boas Práticas de Fabricação e Controle*.

Na busca da qualidade e refinamento, e graças a fornecedores de matéria prima de alta qualidade, os produtos também já conquistaram consumidores do mercado globalizado, principalmente nos mercados Europeus e Americanos.

Empresa modelo no setor, atualmente liderada pela segunda geração da família, e que ha logrado passar de maneira relativamente tranquila, pelo primeiro processo sucessório.

Os últimos 5 anos da empresa, período dentro do qual também se teve a perda dos fundadores, tem sido especialmente de FORTALECIMENTO DA ESTRUTURA.

3.2 COMPROMISSO DE LONGO PRAZO

Família como nucleadora, formadora e socializadora das novas gerações. Além disso, tradicionalmente, é o contato com a primeira célula de divisão de trabalho na sociedade.

E pode ser também uma célula econômica quando os integrantes da família se juntam para produzir e/ou fornecer produtos e serviços.

Sua importância na economia, como já foi analisado, e geração de empregos e impostos é enorme, visto que seriam 80% ou mais do total das empresas brasileiras.

Sabe-se que as empresas familiares são complexas, pois às relações afetivo-emocionais, aos papéis que exercem dentro da família (pai, mãe, irmão, filho, genro, cunhado etc.) se juntam funções e papéis de fundador, sócio, gerente, funcionário, filho do dono, etc.

Adicionem-se as implicações de propriedade e de herança e se percebe que o cenário do negócio familiar acrescenta vertentes que não são fáceis de gerenciar no cotidiano. E, se quiserem sobreviver e crescer, devem ultrapassar as adversidades que todos os negócios enfrentam, e ainda administrar bem as relações e as transições para a próxima geração.

No entanto, nem tudo são desvantagens: os laços, os vínculos de confiança entre seus membros ajudam na formação de recursos imateriais, únicos, não imitáveis. Chamados de **intangíveis** e que fundamentam **valores, virtudes e um compromisso de longo prazo com o negócio**.

Estas famílias empresárias precisam lidar bem com estes e outros recursos intangíveis, tanto internos quanto os que se voltam para sua ligação com o meio se quiserem que a empresa perdure.

Existe um estudo sobre estes **recursos intangíveis** que são enfocados num livro da Editora Algar. No primeiro capítulo de Robert S. Nason, Ana Cristina González L. e Pramodita Sharma (2014) indicam que estes recursos imateriais internos têm a ver com a **história e experiência únicas da família**.

Associam-se ao conhecimento tácito que é aprendido e transmitido durante o convívio e as lides com a empresa e nos relacionamentos com as pessoas que a compõem.

Esta história da família cria um **legado** que impacta na formação da visão, na intenção de fazer a empresa caminhar. Gera uma **visão de longo prazo**, transmitida para seus membros. Torna menos provável que as decisões sejam pautadas simplesmente pelo retorno econômico-financeiro.

Outros recursos intangíveis englobam o processo de aprendizagem, a rede de relações sociais, a tomada de decisão e a profissionalização. Este patrimônio de experiência e de conhecimento tácito influencia e possibilita a criação de novos produtos e serviços, mantendo a vantagem competitiva da empresa.

Frequentemente seus gestores gerenciam por meios intuitivos. É difícil articular e identificar as bases e a origem destas decisões intuitivas. Entretanto, as famílias empreendedoras precisam criar formas de conviver com elas e até de "passar" as diferentes formas de gerenciar.

A **reputação** é outro destes recursos intangíveis e é construída na rede de relacionamentos externos com pessoas e organizações, fazendo parte do capital social da empresa. Constitui outro patrimônio que permite surfar as turbulências do ambiente visto que encerram parcerias de confiança, com uma orientação de longo prazo.

Geralmente estas ligações com o ambiente são construídas pelo fundador ou líder da família. No entanto, outros familiares devem ser introduzidos nestas relações para permitir uma continuidade caso algo aconteça ao fundador.

A recombinação destes recursos é que permite a manutenção da vantagem competitiva. Fica então o desafio para as empresas familiares de reconhecer, inventariar estes recursos e encontrar formas de transmiti-los e potencializá-los.

No case sob análise, existe uma notória identidade com a figura do fundador; tanto entre os parentes, ativos ou não na empresa, quanto entre os demais “*colaboradores*”, como são chamados dentro da organização.

Os valores e filosofia de vida do Fundador, permeiam todos os níveis da organização, e as decisões no Diretório, ainda são tomadas, baseadas nesse “**compromisso de longo prazo**” junto aos distintos stakeholders da cadeia.

Santa Margarita S.A., valora e fomenta as relações de longo prazo, isto evidencia-se no constante reconhecimento que os **colaboradores** mais antigos tem, todo final de ano, existe uma homenagem especial a aqueles que ultrapassam os 10 anos de antiguidade; além disso, nos casos de aposentadoria, a empresa realiza um apoio e suporte especial, para acompanhar ao colaborador neste momento tão transcendental na vida das pessoas.

Outro exemplo muito importante seria o relacionamento de anos que esta empresa tem com os principais **fornecedores**, no caso específico, de matéria prima estratégica; estes são considerados e chamados de sócios; e uma das principais causas deste relacionamento duradouro é que ambas partes crescerem juntas, nos inícios, a empresa era uma pequena processadora artesanal, e o fornecedor um pequeno produtor primário de plantas medicinais; na atualidade, os dois se fortaleceram, devido á constante capacitação técnica e apoio ás famílias dos produtores, por parte da empresa e não menos importante, devido á garantia que a empresa oferece, de que vai adquirir a totalidade da produção deles, para inclui-la no seu processo industrial, abrindo as portas para eles desta forma, ao mercado formal.

A empresa tornou-se uma empresa globalizada, operando em vários países, o que fez com que os patamares mínimos de qualidade sejam cada vez mais altos, e por consequência fez com que os produtores perfeiçoassem as técnicas e praticas agrícolas, tornando-se em empresários.

Falando em **comunidade** podemos também pensar que esta empresa tem um compromisso de longo prazo; justamente por ser a maior Industria da região (Misiones- Paraguai). Os fundadores apostarem nesta pequena cidade do sul do país, que 50 anos atrás não tinha as mínimas projeções de crescimento que teve, devido á instauração da Planta Industrial ali. Desde o primeiro momento os moradores desta cidade, San Juan Bautista, forem muito hospitalários com os fundadores, e hoje a empresa já tem retornado e multiplicado esse apoio inicial.

As instituições públicas e privadas, os moradores, os colaboradores, as famílias deste, toda uma cidade que de uma u outra forma se beneficia com esta atividade empresarial.

A empresa tem como estratégia, retornar essa hospitalidade recebida mais de 50 anos atrás, a traves da transformação desta cidade e sua região na “principal produtora, em quantidade e qualidade, de plantas medicinais do país”.

Estes são só alguns exemplos da forma em que esta família empresaria manteve essa identidade, esses recursos intangíveis, transmitidos pelo fundador, e pretende continuar nesse caminho.

O desafio foi muito grande para os filhos dos fundadores, já que em um período de 7 meses, entre ano 2011 e 2012, as dois figuras mais representativas da empresa, falecerem. A pesar de que os mesmos já não se encontravam ativos na empresa, foi um processo muito difícil para toda a família, e para a empresa.

Nesse momento, a primeira sucessão já tinha sido efetuada, e de uma forma muito ordenada, do Pai, para uma das filhas, e da Mãe para outra das filhas; nos cargos de Presidente e Vice-Presidente, respectivamente. Deste processo entrarei em mais detalhes nos seguintes capítulos.

Porem, foi difícil, mais possível, os Filhos conseguirem guiar este processo de “perpetuar os valores e pensamentos do fundador” a traves duma estratégia de Sustentabilidade, que dentre outras coisa, começou justamente pela identificação e materialização dessa cultura do fundador, para baseado nisso, planificar uma serie de ações voltadas a aumentar e manter a fidelidade dos colaboradores e a transmitir a nova mensagem “**TODOS SOMOS RESPONSÁVEIS PELA PERPETUAÇÃO DA MEMÓRIA E DO LEGADO DOS FUNDADORES**”.

Para finalizar, a razão de ser mesma da empresa, esta estritamente ligada a relacionamentos de longo prazo, devido a que o pais, Paraguai, é altamente dependente do setor ganadero e da agricultura mecanizada; que nada tem a ver com a cadeia da industrialização das plantas medicinais.

Contrariamente, e sem a intenção de restar mérito aos outros rubros, a parte mais difícil do trabalho minucioso com os trabalhadores da terra, é justamente fazer com que exista essa mudança de cultura de curto prazo, que o homem de campo tem muito enraizado. A agricultura mecanizada sem duvidas traz retornos mais rápido para eles, e na verdade ainda são a minoria os que se ariscarem e apostarem as plantas medicinais e as praticas de finca sustentável, com diversidade de rubros medicinais.

Justamente porque a empresa é ciente desta dificuldade, e mesmo assim acredita que é este o caminho certo, a pesar de ser o mais difícil e demorado, continua sendo o mais sustentável no tempo.

Os atuais acionistas (2da. Geração), ainda tem essa mirada de longo prazo, a empresa tem que continuar nesse caminho, para poder ser entregue á próxima geração com desafios ainda maiores.

Já mas para frente entrarei em detalhe sobre a Cultura Sustentável desta empresa.

4 DNA CORPORATIVO

4.1 VISSÃO: “COOPERAR PARA CONCORRER”

Realizando um percurso a través das diferentes disciplinas desta Pós-graduação, especialmente as correspondentes a PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO e GESTÃO DE MARKETING; compreendemos a necessidade como atuais e futuros empresários, de dar importância à verdadeira ESSÊNCIA dos empreendimentos.

Esta essência pode ser traduzida na VISSÃO da empresa. A visão é responsável por nortear a organização. É um acumulado de convicções que direcionam sua trajetória. O professor de empreendedorismo Louis Jacques Filion define visão como: "a imagem projetada no futuro do espaço de mercado futuro a ser ocupado pelos produtos e o tipo de organização necessária para se alcançar isso".

“Através dos séculos existiram homens que deram o primeiro passo ao longo de novos caminhos, sem outros recursos além de sua própria visão” (Ayn Rand).

Em suma, a visão pode ser percebida como a direção desejada, o caminho que se pretende percorrer, uma proposta do que a empresa deseja ser a médio e longo prazo e, ainda, de como ela espera ser vista por todos.

Segue a Visão da empresa familiar sob análise:

“Ser reconhecida como uma Empresa Líder na produção e socialmente responsável, a través da investigação, a inovação, e o fortalecimento de toda a cadeia de produção, a força de vendas e a sustentabilidade social, económica y ecológica” (Santa Margarita S.A).

Na atualidade esta Visão, traduz-se numa frase que a empresa gosta de utilizar em todo o que ela faz; em todos os relacionamentos com os grupos de interesse (stakeholders); é regra pensar que o único modelo de negócio sustentável no tempo é o seguinte: “COOPERAR PARA CONCORRER”.

Com isto vemos que esta empresa é ciente da importância de trabalhar com toda a cadeia de valor; na visão de que a melhor forma de manter uma vantagem duradora, única e difícil de imitar, seria trabalhando conjuntamente com todos os grupos de interesse para elevar o nível de todos eles, de maneira a que todos acompanhem o crescimento da organização, por isso “cooperar” para “concorrer”. Se a empresa cresce, crescem os fornecedores, os clientes, o staff; todos os envolvidos na cadeia. É isto o que guia a atuação desta empresa familiar desde os inícios. A solidariedade com os demais membros da cadeia.

Neste momento retomamos um pouco na história da empresa; já que na verdade ela foi fundada com esse intuito; o principal objetivo era a colaboração (cooperação) com a sociedade, com aquelas pessoas de escassos recursos que não tinham suficiente dinheiro para comprar os medicamentos tradicionais; foi isto o que inspirou aos fundadores, para estudar as propriedades das plantas medicinais, para uso diário, como coadjuvantes no tratamento de doenças menores, a menor custo.

Para lograr isto, foram necessárias várias mudanças e adaptações nos fornecedores primários por exemplo; a alta dependência dos produtos elaborados pela empresa das matérias primas, 100% naturais, implica um alto investimento na capacitação de produtores primários, com pouca ou nula educação. Foi assim, que o fundador seguiu seu caminho de construção de um país melhor, compartilhando os seus conhecimentos com as pessoas menos privilegiadas, e logrando o crescimento

da região aonde esta inserida a Planta Industrial, e dos demais membros da cadeia de valor das plantas medicinais.

Destaca-se neste case, a importância que a Visão Estratégica dos fundadores, teve desde os inícios; não são simples palavras colocadas num lugar visível da organização. São reflexo da filosofia de vida dos fundadores; este tipo de pensamento foi transmitido desde os inícios, até hoje conversando com os colaboradores mas antigos, é possível perceber as noções de todos como se o próprio fundador ainda estivesse ativo na empresa.

Esta visão estratégica é produto de anos e anos de parar para pensar; é produto de varias experiências alentadoras e difíceis; porque esta família empresaria passou por todas as etapas da maioria das empresas familiares.

Existiu um visionário, o fundador, com escassos recursos mas muita visão, conhecimentos e perseverança; que somados á essa visão de futuro, fizeram com que um projeto artesanal de pequena escala, cumpra o objetivo da crescer e se tornar no sustento familiar, de geração em geração.

A visão pode ate ser considerada como mera teoria romântica, neste case podemos observar que a mesma é o reflexo das convicções dos fundadores; eles já tinham um negocio rentável antes de iniciar com o processamento de plantas medicinais; tinham uma farmácia muito reconhecida, mais a convicção, de novo, foi o que os impulsionou a tentar novos caminhos, típico de homens e mulheres empreendedores.

Por este motivo, com o passar do tempo, foi possível alinhar o planejamento estratégico a esta visão, justamente por que é a guia para visualizar o negocio no futuro.

Toda a estratégia empresarial esta baseada nesta Visão; com isto bem definido também se reduz a dificuldade de alinhar expectativas dos diretores acionistas, já que todos estão cientes da essência impulsionadora.

É claro que sempre se tem diferentes expectativas, carregadas de muita emoção, especialmente no caso deste tipo de empresas, as familiares, porem, quando a visão esta tão impregnada e o fundador fez um bom trabalho de difusão da mesma, se torna num forte pilar e os componentes da empresa mais tarde ou mais cedo acabam alinhando-se.

Falando na importância das empresas contar com uma Visão Estratégica bem definida; é importante mencionar que no mundo atual dos negócios; a rapidez da tecnologia em transferência da informação, faz com que seja muito mais fácil para todos os concorrentes de um setor ficar sabendo das novidades e inovações dos demais participantes do mesmo setor.

A tecnologia se encontra ao alcance de todos, é muito fácil comprar as mesmas máquinas, roubar talentos, imitar, etc.; mas um motivo para trabalhar numa verdadeira vantagem, única, difícil de imitar e sustentável no tempo.

“Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente (James Collins e Jerry Porras)”.

4.2 MISSÃO

A missão é tida como o detalhamento da razão de ser da empresa, ou seja, é o porquê da empresa. Na missão, tem-se acentuado o que a empresa produz, sua previsão de conquistas futuras e como espera ser reconhecida pelos clientes e demais membros da cadeia de valor (stakeholders).

De acordo com o consultor Sergio Luiz de Jesus, a missão de uma empresa está tão ligada ao lucro quanto ao seu objetivo social. Ainda segundo o consultor, toda missão deve orientar os objetivos financeiros, humanos e sociais da organização.

Algumas definições:

“A missão é, em essência, o propósito da organização” (Valeriano).

“A Missão é a projeção da organização na visão do mundo e o papel que ela exercerá” (Pavani, Deutscher e Lopes).

“Razão de ser da empresa. Conceituação do horizonte, dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar no futuro” (Oliveira).

Após o exposto até aqui, segue a transcrição da Missão da empresa sob análise:

“Industrializar mistura de ervas fitoterápicas para preparo de infusões, erva mate e produtos alimentícios sob critérios de qualidade. Oferece-los aos consumidores ao preço justo garantindo a utilização eficaz dos recursos disponíveis; o investimento na capacitação dos recursos humanos e colaborando com o desenvolvimento tecnológico dos nossos fornecedores”.Lograr uma rentabilidade para poder investir no cuidado da natureza; no melhoramento da qualidade de vida dos habitantes das regiões de influencia da empresa e permitindo uma retribuição aos acionistas” (Santa Margarita S.A.).

De novo, a declaração da missão desta empresa, contém todos os aspectos mencionados nas definições acima; o lucro ou retribuição dos acionistas é preciso para assegurar a continuidade ou sustentabilidade do negócio; assim como também o objetivo social, a razão de ser, desde o momento que procura satisfazer as necessidades de uma parte da sociedade que opta por uma vida saudável a menor preço que os medicamentos químicos; e baseada numa cultura e conhecimentos ancestrais.

A clara definição da missão das empresas, facilita a otimização de tempo, recursos, e tomada de decisões. De repente, no mundo dos negócios, apresentam-se oportunidades muito rapidamente e atrativas; são estes momentos nos que o empresário deve diferenciar e avaliar cuidadosamente a conveniência ou não de se afastar da principal missão do seu negócio.

Neste exemplo específico de empresa familiar; existiu também em algum momento a possibilidade de investir em plantações próprias, porém, a filosofia do fundador foi sempre “cada quem no seu negócio”; esta família empresaria optou por se especializar no processamento e industrialização; e COOPERAR com os produtores primários do país, que hoje já trabalham a grande escala devido ao crescimento e constante acompanhamento da Indústria.

A empresa optou por trabalhar com paciência e de forma sustentável, sempre com muita atenção na triple dimensão da sustentabilidade; que procura a rentabilidade econômica, social e ambiental. Certamente as vezes este caminho pode se tornar lento, porque se apresentam desafios culturais, políticos, regulamentares, entre outros; com os quais a empresa deve lidar.

"Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa" (Peter Drucker).

"Uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa" (Philip Kotler).

"Você pode não aprender muito ao ler a missão de uma empresa - mas você aprenderá muito ao tentar escrevê-la" (S. Tilles)

"Definir a missão de uma empresa é difícil, doloroso e arriscado, mas é só assim que se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. É só assim que uma empresa pode ser administrada, visando um desempenho ótimo" (Peter Drucker).

5 CONSOLIDAÇÃO DA ESTRUTURA

Todas as empresas familiares enfrentam-se com o desafio de reorganizar a estrutura de governo centralizado na figura do fundador e migrar em direção a um governo participativo.

Uma empresa familiar na sua primeira fase (a etapa do fundador), provavelmente não alcançou ainda a complexidade de governo que exija estruturas e mecanismos formais para a tomada de decisões, mesmo para as mais estratégicas.

Todas estas empresas tendem a passar no ciclo normal de sucessão, onde chega um momento em que, por mais que a mesma estiver obtendo sucesso, a estrutura e o sistema de tomada de decisões centralizada sobre um único representante, deixa de ser válido, e a maneira de dar continuidade nas atividades que levaram a empresa até o lugar aonde está, deixam de garantir a continuidade com sucesso.

Chegado o momento, em que a empresa continua crescendo, ampliando rubros, aumentando seus volumes, quantidade de funcionários, dentre outros; torna-se indispensável migrar em direção a uma estrutura mais sólida e com funções, responsabilidades e atribuições bem diferenciadas.

Porem, existe uma tendência normal do ser humano, de sentir que delegar ou compartilhar a tomada de decisões, o “poder” de decisão, significa perda de importância ou relevância. O ser humano tende a sentir que é indispensável, inconscientemente ele se sente de menos quando deve compartilhar o poder, ou em outras palavras, quando ele deve delegar.

Muito oportuno falar em este momento sobre um dos sete pilares da empresa sob-analise, **Santa Margarita S.A.**, já que mesmo se resume numa frase que resulta muito aplicável neste caso; trata-se da seguinte: **“liderar com sabedoria, delegar com confiança”**.

Esta frase é utilizada na empresa hoje em dia, nas capacitações em liderança; foi inspirada no fundador; já que ele teve a suficiente **“sabedoria”** para desenvolver novas **“lideranças”** nos seus sucessores, dito de outra forma, ele foi um verdadeiro líder, formador de líderes. Isto fez com que ele sinta a **“confiança”** para compartilhar as responsabilidades e tomada de decisões entre os demais membros da família. Os filhos do fundador descrevem ao pai, como um homem muito exigente, porem, muito participativo, que sempre escutava, pedia opiniões, ele era muito aberto e para quem tiver interesse, ele ensinava. Chegado o momento de tomar alguma decisão ou assumir alguma obrigação, ele não sempre tinha a última palavra. Com tudo o exposto, podemos dizer que ele soube como **“delegar”**.

A primeira sucessão foi dada do Pai, para a segunda filha, num processo no qual, chegado o momento, quase não foi preciso mas que simples formalismos. O fundador tinha identificado plenamente o seu sucessor, e ele foi se separando da vida ativa na empresa pouco a pouco, até que nos últimos anos ele se tornou num tipo de assessor, sempre como acionista maioritário e Presidente, até o dia do seu falecimento. Claro está que no momento da Assembleia de eleição de novas autoridades, estava quase tudo dito.

Nesse momento, e sete meses depois, com o falecimento também da esposa, quem se desempenhava como Vice-Presidente, começou a correspondente divisão das ações entre os filhos.

Nesta família empresaria, por consequência, existem cinco filhos, todos Diretores-Acionistas, em partes iguais, e cada um já formou sua própria família.

É precisamente no momento em que a propriedade passa a estar repartida entre vários descendentes, quando os acionistas são vários, inclusive até de ramos familiares diferentes, com distintas expectativas, quando o ordenamento centralizado já não é válido.

Entendendo que as mudanças começam por casa, **Santa Margarita S.A.** ocupou-se de manter conectadas às diversas sedes da empresa, com as distintas Alianças que realiza com organizações da sociedade civil e as instituições locais e nacionais .

Conectar aos colaboradores e fortalecer as alianças tem sido também o foco do compromisso com a comunidade e o governo.

Os últimos cinco anos de vida da empresa, inclusive antes do falecimento dos fundadores, os Diretores (Filhos), começaram um processo de “**Consolidação da Estrutura**”; cientes de que já se tornava imprescindível a profissionalização do Diretório. A empresa tinha crescido muito rápido, só algum dos filhos se dedicavam 100% á empresa familiar, e outros também tinham outras atividades; então decidiram trazer novos gestores de altíssima formação e com anos de experiência nas questões de “Administração e Finanças Corporativas, e Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional”, para complementar aos principais Gestores de primeira linha que existiam nesse momento (Comercial, Produção e Geral).

Desta forma a empresa começava a trabalhar sobre Estratégias de cinco anos, desenvolvidas conjuntamente entre todas as áreas da empresa. Seriam os primeiros passos, para o caminho da Consolidação.

De forma resumida, nos dois primeiros anos o foco foram os **PROCESSOS**; definições de perfis e cargos, metodologias, sistemas, entre outros; e os demais três anos, principalmente com foco na **ESTRUTURA DE GOVERNO**.

Outro passo interessante, é que mostra um verdadeiro comprometimento de longo prazo com a sustentabilidade do negocio familiar; seria a incorporação de dois Diretores na empresa, alheios á família. Com isto fica também claro o espírito visionário e a mirada de longo prazo dos acionistas. Estes, passaram por um processo que a pesar de não ter sido muito rápido, resultou muito bem; a maioria deles colocou a disposição e aceito deixar de lado o rol operativo que desempenhava, para se tornar em Diretores/Acionistas/Assessores; que junto com a Presidente e Gerente Geral (uma das filhas do Fundador), o Diretor Comercial, Diretor Financeiro, Gerente da Planta e Gerente de RRHH, conformam o Comité Executivo.

Atualmente, apos cinco anos, se cumpre prazo da primeira planificação estratégica realizada formalmente e em conjunto; e os principais logros forem:

- A consolidação da estrutura e o governo corporativo da empresa familiar;
- Os investimentos na capacitação dos colaboradores, sob o lema de “atrair, desenvolver e reter os melhores talentos”;
- Incorporação de mais mulheres na estrutura em geral, isto sustentado em que os membros do Diretório, na maioria são mulheres, mesmo o CEO, é uma mulher e não precisamente um dos filhos homens;
- Os investimentos em tecnologias inovadoras, com lançamento de novos produtos;
- A culminação de um novo Centro de Operações e Distribuição, na capital do país.

Até aqui, evidencia-se a capacidade dos membros da segunda geração desta empresa familiar, de se adaptar as mudanças e exigências do mundo moderno.

6 O TRIPÉ DA SUSTENTABILIDADE

Tal como foi definido previamente, os empreendimentos Sustentáveis possuem três características ou aspectos principais. Trata-se do mínimo que deveria reunir para ter as condições de perpetuação no tempo, de maneira responsável.

Nem um é mais importante do que o outro, e nem um por si só poderia lograr a sustentabilidade responsável no transcorrer do tempo.

Por isso opto por chama-lo “Tripé da Sustentabilidade”; nem um se sustenta sem o outro.

Estamos falando em rentabilidade **económica, social e ambiental**.

Falando em empresas, familiares ou não, sabemos que devido a natureza das mesmas, todas operam esperando um lucro, no final de cada período; fica claro que não faz menor sentido tentar dar continuidade a um empreendimento sem ter **resultados económicos** favoráveis e atrativos para os sócios.

No aspeto **social**, a sustentabilidade se refere a um conjunto de ações que visam melhorar a qualidade de vida da população em geral. Estas ações procuram diminuir as desigualdades sociais, ampliar os direitos e garantir acesso aos serviços básicos, que visam possibilitar as pessoas acesso pleno à cidadania. No âmbito das empresas, trata-se de cuidar desta qualidade de vida, em toda a cadeia de valor. Sem as necessidades básicas satisfeitas e o sentimento de respeito á cidadania das pessoas, não seria possível elevar o nível de educação, até o patamar mínimo para que as pessoas fiquem cientes da importância do cuidado do meio ambiente.

O cuidado e a preocupação com o **meio ambiente** dificilmente aconteça isoladamente, numa empresa, sem que esta se ocupe da divulgação de toda uma política médio ambiental. Mas antes a empresa deve ser coerente e cuidar das pessoas para que estas comecem a se preocupar por outros temas mais complexos.

Interessante a Estratégia do RRHH na empresa sob análise: “A pessoa em primeiro lugar”.

Em Santa Margarita S.A., existe uma permanente busca de condições necessárias para fomentar um ambiente laboral profissional de confiança e respeito, alegria e solidariedade, aonde os colaboradores se sintam valorados nos seus direitos e confortáveis, fomentando assim o espírito da empresa familiar, procurando que cada um deles se sinta parte importante nesta iniciativa.

Existe um orgulho sobre o crescimento da família empresaria, tanto em qualidade como em quantidade dos colaboradores. No ultimo ano, apresentarem um crescimento em novas contratações, do 5,7%, o que acompanha também a incorporação de mais mulheres dentro do staff procurando sempre chegar na equidade de gêneros e fortalecimento da mulher.

Também se apresenta como fundamental destacar a confiança na economia paraguaia colaborando com a construção do país. Essa confiança se evidencia na mão de obra nacional empregada, que na atualidade corresponde a 259 pessoas, das quais 180 pertencem ao interior do país, e as 79 restantes á região Central. Isto significa que acreditam no valor e a profissionalismo dos compatriotas do campo.

Colocando á pessoa no primeiro lugar desenvolvem estratégias de cuidado e valorização dos colaboradores.

Em **Santa Margarita S.A.**, a visão e gestão sustentável é levada muito á serio. Por isto, a empresa conta com uma **Unidade de Sustentabilidade Corporativa** a cargo duma das profissionais membros da terceira

geração, que conjuntamente com a Gerente de RRHH e o Diretor Financeiro, iniciarem a conformação de um Comité de Sustentabilidade na busca de trabalhar de forma transversal as metas econômicas e administrativas, ambientais e sociais da empresa familiar, que posteriormente, cada ano serão socializadas a traves duma Memoria de Sustentabilidade (2014- Primeira Edição).

7 CONCLUSÃO

Diante a grande importância que os empreendimentos familiares representam no mundo inteiro, e as diversas dificuldades que os mesmos enfrentam no percorrer dos anos, foi pertinente identificar um case de estudo para poder abordar e analisar quais as práticas que fazem a diferença para perpetuar o legado dos fundadores.

Neste case, do laboratório paraguaio, **Santa Margarita S.A.**, foi possível observar as seguintes características:

- Uma forte imagem e identificação da figura do fundador com os colaboradores da empresa;
- Uma clara definição do DNA da empresa, acompanhada com a difusão constante do mesmo dentre os diferentes stakeholders;
- Uma primeira sucessão realizada espontaneamente e de forma ordenada, do Fundador, para uma das filhas dele;
- A permanente presença e acompanhamento, tanto no Diretório quanto como na Gerencia Geral, dos membros da família;
- A inclusão de membros de fora, alheios à família, dentro do principal órgão da empresa (Diretório);
- A separação de cargos de gestão, dos demais membros da família, para dar lugar a profissionais de primeira linha;
- A orientação com sabedoria e a delegação com confiança;
- A política de RRHH: A pessoa em primeiro lugar;
- A visão de futuro, transmitida do Fundador para os filhos, e destes para os principais líderes na estrutura;
- A imediata implementação das noções de Governo Corporativo dentre os membros da família, atuais detentores das ações da empresa;
- O fortalecimento da figura da Mulher, dentro do Diretório, e conseqüentemente dentro de toda a organização;
- Finalizando, e não menos importante; o reinvestimento dos Lucros empresariais (após dividendos), desde o ano 1998, o que demonstra o constante comprometimento dos sócios com a continuidade do negócio;
- E por ultimo, desde o ano 2012, a participação dos colaboradores nos Lucros empresariais; até num 20% do total, após avaliações de desenvolvimento semestrais, baseadas na metodologia do Balanced Scorecard; como gratificação pela dedicação, procurando se com isto aumentar cada vez mais o sentimento de filiação.

Estas e outras mais, demonstram a clara visão de futuro da empresa familiar sob análise; uma empresa que nasceu com esse intuito; realizar a atividade pela qual foi criada (Missão) da melhor forma possível, aproveitando os recursos naturais de maneira responsável, cuidando a sustentabilidade do negocio, para lograr a sobrevivência de geração em geração; cooperando com todos os stakeholders para poder se destacar dentre a concorrência (Visão), assegurando uma rentabilidade econômica para os acionistas, que permita o investimento no cuidado do meio ambiente e a participação ativa na sociedade de sua área de influencia.

Desde o nascimento deste empreendimento (50 anos atrás), estas noções de Sustentabilidade Corporativa existiam na forma de viver e de pensar nos negócios do fundador; o que faz com que seja possível manter e transmitir de geração em geração; não foi algo criado só depois dum ordenamento; por isso que é verdadeiro e funciona como principal norteador nas tomadas de decisões.

O fundador identificou uma brecha, uma oportunidade de negócio, uma necessidade insatisfeita na sua comunidade, aonde as pessoas não podiam pagar por medicamentos tradicionais, então ele utilizou os conhecimentos adquiridos com muito esforço e dedicação, inspirado na cultura dos guaranis, oferecendo produtos 100% naturais a um preço mais acessível, de uma forma original e com uma filosofia de trabalho: “COOPERAR PARA CONCORRER”, que até hoje se constituem como a principal VANTAGEM COMPETITIVA do negócio; única, sustentável no tempo e difícil de imitar.

Numa sociedade altamente dependente da agricultura mecanizada, como a Paraguaia, foi e segue sendo muito difícil lograr o comprometimento de longo prazo dos produtores; mesmo por ter toda uma questão cultural envolvida, herdada justamente dos antepassados, como a falta de visão de longo prazo e as fortes tendências de querer obter tudo no menor prazo possível.

Isto, é um problema que já existia no passado, quando a empresa foi criada, porem, o espírito visionário do fundador, fez com que ele aproveitasse esse problema e tornasse-lo numa oportunidade, tal como se espera dos empresários contemporâneos.

Uma oportunidade traduzida num compromisso e numa confiança no homem do campo, que segundo ele, só precisa de estímulos e constante acompanhamento para não abandonar os plantios.

Para concluir, seguem alguns motivos por os quais podemos dizer que estamos diante duma **empresa familiar sustentável**:

- O fortalecimento da base da cadeia, os produtores, faz com que as famílias rurais não precisem migrar para as cidades em busca de oportunidades de negócios e melhores condições de vida, que quase nunca chegam;
- O fato de ser um rubro que precisa de uma mão de obra intensiva no campo alavanca esta queda da migração rural para as grandes cidades;
- O cuidado e a difusão de um legado cultural, dos guaranis; permitindo desta forma que as gerações futuras conheçam suas raízes;
- Os elevados patamares de qualidade requeridos na atualidade, no mercado estrangeiro da empresa, que faz com que cada vez mas os produtores aperfeiçoem suas Boas Praticas Agrícolas, aumentando assim seus lucros e das famílias deles;
- Os cuidados da natureza, a traves da implantação do conceito das fincas sustentáveis, assegurando recursos naturais para vários anos;
- Uma terceira geração dos membros da família, com noções claras das promoções por competências, e realizando carreira dentro da empresa familiar, com as mesmas obrigações e benefícios que os outros colaboradores;

Este ultimo, muito importante, e transmitido desde o primeiro momento para todos os membros da família empresaria; família que tem visão de futuro, começou como um pequeno empreendimento artesanal e hoje concorre nos mais diversos e exigentes mercados como os EEUU e o próprio Brasil; e para evitar cair nesse ditado que diz: “Pai rico, filho nobre, neto pobre”.

8 REFERÊNCIAS

1. CASE DE ESTUDO: **Laboratorio y Herboristería Santa Margarita S.A.**, San Juan Bautista- Paraguai.
2. NAJJAR, Eduardo. **Empresa Familiar- Construindo Equipes Vencedoras na Família Empresaria**. Brasil: Integrare Editora e Livraria Ltda., 2011.
3. FASCIONI, Lígia. **DNA Empresarial- Identidade Corporativa como referencia estratégica**. Brasil: Integrare Editora e Livraria Ltda., 2010.
4. <http://www.pyglobal.com/caracteristicas.php> Acesso em 29.01.2015.
5. http://pt.wikipedia.org/wiki/Empresa_familiar Acesso em 29.01.2015.
6. <http://pt.wikipedia.org/wiki/Sustentabilidade> Acesso em 29.01.2015.
7. <http://blog.sucessoclub.com.br/dna-corporativo/#> Acesso em 29.01.2015.
8. http://www.infoescola.com/administracao/_missao-visao-e-valores-os-principios-essenciais/ Acesso em 05.02.2015.
9. http://www.strategia.com.br/estrategia/estrategia_corpo_capitulos_missao.htm Acesso em 05.02.2015.
10. <http://www.igmep.com.br/areas-de-interesse/empresa-familiar> Acesso em 05.02.2015
11. http://www.um.es/cef/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=2201:la-gestion-socio-emocional-de-recursos-humanos-en-la-empresa-familiar&catid=20:colaboraciones-sobre-la-ef&Itemid=41 Acesso em 06.02.2015