

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis  
Curso de Graduação em Administração

**PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR: O  
CASO DA CIA BRASIL CENTRAL COMERCIO E INDÚSTRIA S.A. -  
COMBRASIL**

LÍVIA BRANDÃO DE ARAUJO

Rio de Janeiro  
2010  
LÍVIA BRANDÃO DE ARAUJO

**PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR: O  
CASO DA CIA BRASIL CENTRAL COMERCIO E INDÚSTRIA S.A. -  
COMBRASIL**

Dissertação de Graduação  
apresentada ao curso de Bacharel em  
Administração, Faculdade de  
Administração e Ciências Contábeis,  
Universidade Federal do Rio de  
Janeiro, como parte dos requisitos  
necessários à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. José Albuquerque

Rio de Janeiro

2010

LÍVIA BRANDÃO DE ARAUJO

**PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR: O  
CASO DA CIA BRASIL CENTRAL COMERCIO E INDÚSTRIA S.A. -  
COMBRASIL**

Rio de Janeiro, 20 de julho de 2010.

---

Prof. José Albuquerque

(Professor da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis)

---

Prof. leitor

(Professor da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis)

Rio de Janeiro

2010

## RESUMO

A gestão de empresas familiares sempre foi um assunto de meu interesse e esta foi uma das motivações para a elaboração deste estudo. A análise da Companhia Brasil Central Comércio e Indústria S/A – COMBRASIL proporcionou uma oportunidade ímpar para observar, através da história, a fundação o amadurecimento, os problemas e vitórias da empresa que agora passa por uma nova e importante etapa, a profissionalização de sua gestão.

A profissionalização de uma empresa deve ser percebida como uma estratégia no contexto organizacional, e não somente como interesses do grupo familiar responsável pela empresa.

Fatos relevantes e interessantes são, o mercado onde o principal fator de diferenciação é o preço, não existem novos entrantes e a demanda é inelástica. Por estas razões as empresas do ramo devem buscar alternativas, que não aumentar as vendas na tentativa de aumentar o faturamento. Saídas como a redução dos custos e o aumento da eficiência no processo operacional e administrativo.

## **ABSTRACT**

The familiar companies management has always been one of my favorite studies subject, and was one of the most important factor when I was deciding the heading of this research. The analyses of Companhia Brasil Central Comércio e Indústria S/A – COMBRASIL had provided me the unique opportunity to review, throw the company history, foundation and matureness, it's victories and problems that now goes throw a new and important step, the business professionalization.

The company's professionalization must be perceived as a strategy in the organizational context and not as a stressful familiar group witch is responsible for the business.

Relevant and interesting facts are the market, where the price is main factor for the consumer choice and all brands look the same.

For this reasons, the companies in this market must pursue other ways to increase sales, raising the company's revenue. The cost reduction processes and efficiency development in the administrative operational process must be watched closely so the goals can be achieved.

## **CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO**

A idéia que o brasileiro é um povo empreendedor é antiga, essa característica foi adquirida através do tempo, onde as pessoas, na luta contra as adversidades, utilizam de criatividade e força de vontade pra ultrapassar as barreiras e interprérios da vida.

Até o final dos anos 1980 a economia brasileira caracterizava-se pelo foco no mercado interno, com pouca abertura ao comércio exterior e alto grau de proteção à indústria nacional. A exposição à concorrência externa (devido a medidas de redução de barreiras tarifárias) e o funcionamento menos tutelado dos mercados obrigaram as empresas a reduzir os custos, acelerar o processo de inovação, buscar alianças estratégicas e adaptar-se a um novo quadro, o que faz o número de fusões e aquisições bater recordes sucessivos. Em 2006 essas operações atingiram 3.8 trilhões de dólares no mundo todo, um aumento de 38% em relação ao ano anterior. No Brasil, houve 473 operações, o que representa um salto de 30% em comparação com 2005, dados divulgados pela KPMG Consultoria.

O Brasil é um país de mais de 170 milhões de habitantes com um potencial enorme, porém, através da história observamos que sempre estivemos a sujeitos a má administração do poder público, atualmente os maiores problemas enfrentados são: excesso de burocracia, corrupção, carga tributária altíssima e falta de confiança dos investidores privados nos governos, o que coloca o Brasil em 72º lugar no ranking de competitividade que conta com 131 países, estudo publicado pelo Fórum Econômico Mundial.

Com um mercado cada vez mais complexo e competitivo, devido à globalização e utilização de novas tecnologias, principalmente quando se trata

do setor de telecomunicações, estratégias empresariais são fundamentais para as empresas obterem sucesso. Em uma economia onde aproximadamente 99% das empresas são classificadas como empresas familiares, a profissionalização passa a ser fundamental para o sucesso dessas organizações.

Atualmente 65% da produção mundial de feijão proveio de apenas seis países (Brasil, Índia, México, Mianmar, Estados Unidos e China). O Brasil foi o maior produtor mundial, responsável por 16,5% da produção mundial, seguido pela Índia e México, responsáveis, respectivamente, por 16,4% e 9% da produção. Segundo a CONAB, a oferta do feijão no Brasil é superior à demanda; dos 3,4 milhões de toneladas produzidas, referência 2002/2003, 99% é produção interna, e o consumo é de 3 milhões de toneladas.

É nesse cenário que a COMBRASIL, fundada em 1959, maior empresa distribuidora de feijão do país, como toda empresa familiar madura, passa a avaliar o processo sucessório e a profissionalização de sua gestão.

## **1.1 PROBLEMÁTICA**

A partir da observação do mercado, devem-se buscar alternativas para tentar responder questões como:

1. Em um mercado onde não há diferenciação dos produtos e o principal fator de escolha do consumidor é o preço, como sobressair aumentar o *market share*?

2. Qual o impacto da profissionalização da gestão para os atuais gestores e sócios da empresa?

Existe uma tendência à redução do consumo per-capita por diversos fatores como substituição por outros produtos, dificuldade do preparo, aumento do número de refeições “fora do lar” onde o consumo de feijão é pequeno e a ausência de produtos processados no mercado.

Portanto, além do interesse de estudar a trajetória da Combrasil, outro fator é, à abundância de empresas familiares que encerram suas atividades todos os anos, e à carência de pesquisas desse tema no Brasil, por isso optou-se por escolher esse tema como estudo dessa monografia.

## **1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

Este tema apresenta relevância social e econômica em função da grande quantidade de empresas familiares no mundo e, principalmente, no Brasil. Este fato tem levado a uma outra preocupação: o número de postos de trabalho que a empresa familiar oferece ao mercado, que depende diretamente do seu sucesso para a manutenção desses empregos, frente às mudanças do cenário mundial.

Direcionar os estudos às empresas familiares tradicionais que não conheçam o processo sucessório, nem tão pouco a avaliação de perfil de seus filhos e outros familiares que pela hierarquia familiar sustentam a posição de novo líder da empresa, além das empresas contrárias à contratação de profissionais externos, tornando-se refúgio de práticas administrativas



obsoletas. Somente as empresa familiares abertas às práticas modernas, que se profissionalizarem, dando abertura para contratação de profissionais externos em igual condição aos integrantes da família, considerando aspectos de competência e não laços familiares, estão aptas a enfrentar o novo cenário mundial e, conseqüentemente, sobreviver.

### **1.3 OBJETIVOS**

Este trabalho tem como objetivo principal a análise das variáveis que influenciam o mercado de feijão no Brasil além do processo de profissionalização da gestão implantada na COMBRASIL, levando em consideração o impacto sobre o corpo diretor e societário da empresa e das mudanças no processo estratégico decisório da companhia.

## **CAPÍTULO II – METODOLOGIA**

Esta seção apresenta a metodologia do projeto bem como as fontes de dados e informações que constituem a base de apoio para a fundamentação teórica e empírica da pesquisa. Ela possui três vertentes:

1. Coleta e organização sistemática de dados e informações com o intuito de analisar o processo de profissionalização de uma empresa familiar, objeto do estudo de caso;
2. Manipulação das bases de dados disponíveis e necessárias para a produção de informações quantitativas e qualitativas sobre o caso da COMBRASIL;
3. Realização de pesquisa de campo nos centros de produção e distribuição da COMBRASIL (visitas e entrevistas) para identificação dos principais atores envolvidos no processo de profissionalização, coleta de informações sobre os mesmos afim de verificar a reação, principalmente, dos gerentes, diretores e sócios no que diz respeito à migração para um sistema de gestão profissional.

Em primeiro lugar, é preciso realizar esforços adicionais para melhor compreender as empresas familiares, como elas são fundadas, o processo sucessório, a influência da cultura nas empresas familiares e ainda entender o moderno processo de profissionalização nessas empresas, através da leitura de autores internacionais e nacionais, bem como pelo levantamento dos trabalhos já realizados, acadêmicos e outros, sobre o processo de profissionalização de outras empresas além de uma análise do mercado de feijão no Brasil.

Serão utilizadas também outras fontes secundárias que não acadêmicas:

- Periódicos:
- Valor Econômico
- O Globo
- Folha de São Paulo
- Publicações especializadas do setor:

Já a segunda vertente da metodologia, baseia-se na utilização de bases de dados disponíveis no intuito de obter informações quantitativas mais abrangentes e confiáveis, possibilitando uma análise das principais variáveis que influenciam o mercado de feijão no Brasil além dos fatores relacionados ao sucesso do processo de profissionalização.

Serão utilizados relatórios de produção, importação e exportação de feijão dos últimos anos e anuários da COMBRASIL.

A terceira fase serão as visitas e entrevistas aos centros produtivos e distribuição e o encontro com gerentes, diretores e sócios da empresa para avaliar como eles estão reagindo ao processo de migração para a gestão profissional, uma vez que, durante o processo diversas pessoas serão desligadas e substituídas por especialistas em diversas áreas.

A partir destas informações, poderão ser apresentadas algumas considerações quanto ao processo de profissionalização da COMBRASIL além de propostas de estratégias apontadas para o crescimento e expansão com o novo modelo de gestão.

## **CAPÍTULO III - FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Neste capítulo expõe-se, além dos defeitos da gestão familiar, sua virtude, bem como uma reflexão sobre a profissionalização da empresa familiar sem que haja a dissociação da família por conta da venda ou falência da organização. Para isso, organizou-se este capítulo de forma que pudesse discutir os aspectos que influenciam diretamente o comportamento das empresas familiares: o estudo da empresa familiar, a família e sua estrutura, o conceito das empresas familiares, a empresa familiar como sistema, a questão cultural nas empresas familiares e sua sucessão, a estratégia, profissionalização e o fundador da empresa familiar.

### **3.1 O ESTUDO DA EMPRESA FAMILIAR**

Um artigo publicado nos Estados Unidos sob o título de *Managing Continuity in the Family Owned Business*, de Beckhard e Dyer Jr. (1983), mostra que se estima em aproximadamente 96% a participação das empresas familiares dentro do número total de empresas americanas. Apesar de não haver estatísticas oficiais a respeito do tema no Brasil, acredita-se que 99% das empresas brasileira é familiar.

Estima-se que, das quinhentas maiores empresas publicadas na revista *Fortune*, 40% sejam controladas por famílias ou sejam de propriedade delas. Cerca de metade dos empregos e o mesmo percentual do Produto Nacional Bruto (PNB) norte-americano é gerado por empresas familiares. Na Europa, as empresas familiares são maioria entre as pequenas e médias companhias. Na

América Latina não poderia ser diferente: a empresa familiar é maioria nos setores da indústria e do comércio.

O estudo das empresas familiares é relativamente novo no mundo. Nos Estados Unidos a empresa familiar é encorajada a vencer e se profissionalizar. Existe uma grande preocupação desde a década de 80, por parte da comunidade empresarial e acadêmica que perceberam sua importância e vitalidade na economia. Nos Estados Unidos e na Europa, foram criados institutos de apoio à empresa familiar. As principais faculdades de administração de empresas, têm como disciplina o estudo da empresa familiar.

### **3.2 A FAMÍLIA E SUA ESTRUTURA**

Conforme Bach (1983), a história determina pelo menos três tipos distintos de família: a família patriarcal, a doméstica e a nuclear.

A grande família, chamada de patriarcal, é um conjunto homogêneo de pequenas famílias sujeitas à autoridade do patriarca. Este tipo de família só é possível quando existe uma propriedade comum ou quando esta propriedade comum prevalece sobre as propriedades individuais das famílias. Este é o tipo de família mais comumente encontrado nos casos de propriedade de empresas familiar, quando um conjunto de pequenas famílias sobrevive ou vive em torno de uma organização empresarial. A formação da família patriarcal é motivada basicamente pela necessidade de sobrevivência. A família doméstica, por seu turno, compõe-se de uma única unidade familiar e dispõe de relativa independência e autonomia econômica e cultural. Já a família nuclear, é aquela reduzida às dimensões de uma unidade micro-social.

A família patriarcal proporciona menor espaço ao diálogo e à participação de seus integrantes do que os outros tipos mencionados de famílias.

A distribuição das diversas funções, dentro dos limites da família, seguem dois fatores distintos: as necessidades da família e a pressão das convenções sócio-culturais. Os interesses e as necessidades da família quase sempre são convergentes e em parte divergentes. Este fato faz com que, simultaneamente, haja dificuldades e facilidades para a coesão e a paz, dependendo da soma dos interesses convergentes ou da quantidade dos interesses divergentes. A harmonia familiar é resultado da concordância interna de todos. Os conflitos que são sufocados podem esconder mais desunião do que discussão aberta.

### **3.3. AS EMPRESAS FAMILIARES**

Não há consenso na determinação, quando uma empresa é familiar ou não, alguns autores classificam a segunda geração como o início de uma empresa familiar, para outros, basta a divisão de capital entre a família para determinar se uma empresa é familiar.

Conforme Costanzi (1999, p.33), empresa familiar é aquela em que um ou mais membros da família exercem controle administrativo sobre a empresa, por possuírem uma parcela significativa do capital da empresa, ainda conforme o autor, a propriedade não é suficiente para definir se uma empresa é ou não familiar, é necessário que haja uma estrutura gerencial por parte dos membros da família.

Para Lodi (1998), o conceito da empresa familiar é mais abrangente; geralmente nasce com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder.

Para Barry (1975, p. 42), empresa familiar é aquela que, na prática, é controlada pelos integrantes de uma única família.

Donnelley (1976, p. 44) classifica como familiar toda empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações, e quando essa ligação resulta numa influência recíproca.

Na empresa familiar, tudo é aparentemente normal. As atividades são executadas de acordo com a necessidade da família e não como interesse da empresa. Pode-se relacionar hábitos comuns que caracterizam uma empresa familiar: a facilidade de confundir o patrimônio pessoal com o da empresa, a promoção de pessoas sem qualquer requisito, a contratação de parentes e amigos incompetentes, a falta de planejamento. Tais fatos são considerados perfeitamente normais e fazem parte daquelas atitudes que, apesar de não serem corretas, acabam fazendo parte da cultura organizacional, que acaba criando as diferenças internas.

Essas diferenças não são apenas sentimentos pelo quais normalmente as decisões são tomadas. Ela está enraizada na realidade da empresa. As empresas possuídas e administradas por famílias constituem uma forma organizacional peculiar, cujo caráter essencial tem conseqüências positivas e negativas.

Na empresa familiar, separar o emocional do racional é muito difícil, em parte, pelo envolvimento afetivo entre os parentes, o sentimento de menos ou mais protegido, são fatores que sobrepõem e a atividade profissional.

Poderiam ser utilizados diversos exemplos de como interesses da família podem ser sobrepostos à própria realidade da empresa. Isso apenas reforçaria, uma realidade que se torna perversa à própria sobrevivência do negócio, no entanto, é perfeitamente aceita. O interesse individual e coletivo da família está voltado para a satisfação das necessidades da família e, só raramente, da pessoa jurídica.

### **3.4 A QUESTÃO CULTURAL NAS EMPRESAS FAMILIARES**

Conforme Hofstede (1991), cultura é a programação coletiva das mentes que distingue os integrantes de um grupo ou categoria de pessoas, de outras.

Conforme Costanzi (1999, p. 46) a família detém o controle acionário, bem como as posições mais importantes na empresa; para estabelecer o comando e as diretrizes da empresa baseiam-se na satisfação do desejo da família e demanda de pouca relevância para o planejamento da firma.

Gerar lucros, produzir bens ou proporcionar serviços, constroem a similaridade da empresa familiar com qualquer outro tipo de organização. A fim de conseguir atingir seus objetivos, necessita contar com pessoas com diferentes experiências e habilidades. As metas individuais são freqüentemente distintas, contudo, complementam-se para alcançar os objetivos da organização. Há um importante aspecto que diferencia a empresa familiar das demais organizações: seus diretores, gerentes e outros empregados



compartilham de uma relação quase familiar, na qual o conjunto de éticas e condutas que mantêm, em maior ou menor grau, refletem os valores da família proprietária.

De acordo com Gallo (1995), a análise da cultura de uma empresa familiar deverá levar em conta que ela se articula sobre as seguintes premissas:

- Toda cultura tem valores relacionados com o dinheiro, o poder, o prazer, o êxito e a eficácia.
- A cultura em uma empresa funciona como cimento e substrato de sua estratégia, de sua estrutura de responsabilidades e dos sistemas de direção que configuram sua organização.
- As forças mais básicas da empresa familiar são a unidade e o compromisso dos integrantes da família que nela trabalham.

Conforme Lodi (1998), as empresas familiares apresentam algumas fraquezas evidentes no seu processo de desenvolvimento e cultura, quando comparadas com as outras organizações. Estas razões estão fundamentadas em cinco fatos:

1. Conflito de interesse entre família e empresa, que se reflete na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não-familiares e o excesso de personalização dos problemas administrativos.
2. Uso indevido da empresa por membros da família, transformando-a num erário dos familiares: o famoso complexo da “galinha dos ovos de ouro”.

3. Falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento, que tornam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado.
4. Resistência à modernização do marketing, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e “de confiança” ou à falta de uma boa política de produtos e de mercados.
5. Empregos e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada.

Ainda para Lodi (1998), toda organização requer de uma estratégia ofensiva que deve ser baseada em suas forças positivas. Por isso, o elenco de fraquezas acima não deve preceder o exame dos pontos fortes da empresa familiar. O mesmo autor atribui à empresa familiar os seguintes pontos fortes:

1. Nas empresas familiares a lealdade é mais acentuada após algum tempo, pois os colaboradores se identificam com pessoas concretas que aí estão o tempo todo, e não dirigentes eleitos por assembleia.
2. O nome da família pode ter grande prestígio e reputação no Estado, na região da sua atuação ou, em alguns casos, no próprio país de sua sede, funcionando como uma cobertura econômica e política.
3. A sua imagem é preservada e ampliada quando a sucessão se dá através de familiares competentes.
4. A união entre os acionistas e os dirigentes, fazendo com que os acionistas sustentem a empresa em épocas ruins, e também facilitando a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembleia dos Acionistas.

5. A agilidade no sistema de decisão é acentuada. Trata-se de uma cadeia de comando muito simples.

6. Sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional, a influencia e é por ela alimentado de informações. Perfeita permeabilidade de influências aos interesses nacionais e regionais.

7. As gerações familiares em sucessão, permitindo um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

Para Gallo (1995), em função de forte vínculo entre características da família e da cultura da empresa, criam-se alguns valores e crenças que imperam o bom funcionamento da gestão, bem como seus objetivos. O autor cita os seguintes:

- O tipo ou nível de crescimento pretendido ser incompatível com os riscos que se está disposto a assumir.
- As empresas familiares tendem a se autofinanciar excessivamente, de maneira a não aproveitar boas oportunidades por aversão ao risco de endividamento.
- Diferenças nas características das pessoas que sem têm como sócios.

Na grande maioria das vezes o que prevalece na empresa familiar é a postura do enriquecimento individual, a continuidade da empresa fica ao acaso. Nestes casos, a empresa existe para a família. Diversos são os caminhos que levam a crer nesse comportamento. A eterna briga pela distribuição do pró-

labore, – deixando em segundo plano o re-investimento – o custeio de despesas particulares, a demissão de profissionais competentes por caprichos individuais, e o nepotismo são alguns casos clássicos da empresa familiar.

### **3.5 A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR**

Talvez a etapa mais importante para a permanência da empresa no mercado seja a sucessão. Deve-se, portanto, ter a preocupação constante quanto ao processo sucessório. Que este seja planejado com maior brevidade possível, evitando, assim, o esfacelamento da empresa.

Para Salas (2000), o planejamento da sucessão requer eleições de alguns tópicos que facilitem o processo sucessório evitando tensões interpessoais e que possibilite o sucesso empresarial de curto e longo prazo, conforme a seguir:

- A formulação da visão familiar de 5-10 anos.
- A formulação de um plano estratégico.
- A elaboração de um protocolo com códigos de conduta, de forma que se classifique a regra regularizadora das relações entre a família e a gestão, a administração e a propriedade da empresa.
- A determinação dos critérios para eleição dos sucessores.
- A estrutura jurídica futura da sociedade que facilite a continuação da empresa, seja ela uma holding familiar ou outro tipo de estrutura.
- A formalização de uma estrutura de administração que compreenda tanto os desejos familiares como os desejos de administração.
- A realização de encontros familiares periódicos.

Conforme Bernhoeft (1999, p. 57), a grande desafiadora mudança que ocorre no processo de sucessão da empresa familiar, é que ela deixa de ser uma sociedade baseada em trabalho para passar para uma sociedade cujos vínculos e relacionamentos se darão pelo capital ou patrimônio.

Uma das coisas mais complicadas na gestão familiar consiste na escolha do próximo administrador. Se a sucessão não for planejada, geralmente esse problema agride a relação da família e os negócios. A forma que se atravessa à sucessão, tem efeito direto no sucesso do novo administrador.

O processo de sucessão da empresa familiar é uma das principais causa da estagnação e, em muitos casos, da interrupção das atividades das empresas familiares.

Segundo estudos, 24% das empresas familiares conseguem sobreviver após a segunda geração e, somente 14% entram na terceira. Percebe-se a relevância desse tópico baseado nos números apontados. O mau planejamento, a falta de acompanhamento, a não adesão ao cumprimento das regras sucessórias, possibilitam a desintegração da família bem como a quebra da empresa.

De acordo com Gersick (1997), a sucessão é de tal importância que, considera-se o teste supremo para uma empresa familiar. A sua prova de fogo à sobrevivência.

O êxito de um programa sucessório depende só e exclusivamente da maneira como o patriarca (que também é o presidente da empresa), preparou a família para obter a riqueza.

Para Barnes (1976, p. 106), em alguns casos, filhos e subordinados da primeira geração esperam impacientes para assumir a administração da companhia, e quando o tempo vem, isso normalmente vem porque o patriarca morre ou torna-se impossibilitado de exercer esta função. Esta sede de poder significa anos de tensão e conflito entre a nova geração e os administradores da gestão anterior. Mas, quando em situações normais do processo de sucessão, a decisão de passar a faixa para o sucessor por parte do pai, por muitas vezes é frustrada pela incompetência do filho.

Para Bernhoeft (1996, p.48), o processo de profissionalização na empresa deve ser muito mais amplo que a presidência da empresa e seus executivos, deve haver a conscientização de todos, inclusive dos sócios. Segundo o mesmo autor, uma boa preparação é seguida, pelo menos de três resultados positivos:

- Viabilizar a transição com o fundador vivo: Quando as empresas conseguem preparar de forma adequada a sucessão, com o fundador vivo, facilitam o processo de transição da primeira para a segunda geração, além de viabilizar uma correta administração entre os interesses coletivos e as aspirações pessoais dos herdeiros. Neste momento o patriarca exerce uma função muito importante no processo de sucessão, mantendo a harmonia entre os filhos e sócios, promovendo o bem-estar interno.
- Modelo Societário: Administra os interesses da família, propriedade e empresas, determina a missão coletiva, promovendo a continuação da empresa, controla a pulverização da sociedade e contempla a perspectiva dos sócios na gestão.

- Acordo Societário: Bernhoeft destaca que o Acordo Societário gera e exige compromissos, regulam direitos e deveres, representam a vontade das partes, antecipa conflitos, instrumentaliza sua administração, regula formas de saída, compatibiliza e regula interesses individuais / familiares / societários / empresa, operacionaliza a formação dos acionistas e requer atualização gerencial.

Existe uma crença que o melhor remédio para manter uma empresa crescendo em um processo de sucessão conturbado é a contratação de um administrador externo.

### **3.6 A ESTRATÉGIA NAS EMPRESAS FAMILIARES**

A utilização em larga escala do conceito de estratégia na administração iniciou na década de 50, quando o ambiente externo da empresa deixou de ser previsível ganhou uma complexidade, até então desconhecida. O conceito de estratégia se popularizou a partir da década de 60, onde passou a ser associado ao planejamento estratégico.

Para Porter (1997), a estratégia empresarial, consiste em uma série coerente de ações de caráter ofensivas ou defensivas bem orientadas e estruturadas, no sentido de promover uma posição sólida no mercado onde atuará, bem como superar seus concorrentes.

Neste ambiente altamente competitivo, é preciso planejar o desenvolvimento futuro das organizações para que possam, não apenas

sobreviver, mas ser capazes de crescer, preparando-as para enfrentar os novos desafios que se apresentam.

Mintzberg (1982) concebe estratégia como “um padrão numa corrente de ação organizacional”. Este modelo é ainda mais abrangente, considera que muitos planos, na prática, não se transformam em ações que muitas ações realmente nunca foram planejadas. Trata-se, então, de ver a estratégia como um resultado do comportamento da empresa e não como um conjunto de intenções que talvez, na prática, nunca seja levado a efeito.

Considerando este estudo, existem duas questões essenciais de estratégia que necessariamente precisam ser analisadas. A primeira está associada ao crescimento que se deseja e a outra, diz respeito à profissionalização. Para a primeira questão, as empresas familiares, mesmo com administrações profissionais, tendem a planejar seu crescimento tendo em vista, predominantemente, o auto financiamento evitando o endividamento. Para tanto, dever ser unânime o consenso entre os integrantes da família, difícil é manter esse consenso por longo período. Esta estratégia tem sido cada vez mais questionada em razão de ser difícil convencer os acionistas a aceitarem dividendos relativamente modestos.

Em empresas de grande porte, uma opção é a abertura de capital, permitindo que familiares vendam suas ações e invistam esse dinheiro em outros negócios com um retorno mais satisfatório.

Com relação ao segundo ponto, a profissionalização da administração é indispensável para empresas em expansão. Nas indústrias de tecnologia avançada, por exemplo, que requerem o uso intensivo de capital, esta adoção seria essencial para administração de projetos caros.



A profissionalização é um processo complexo, que em diversos casos ocorre após a morte dos fundadores, e se não for feita, devido a complexidade administrativa decorrente do tamanho da empresa, em alguns casos pode levar ao fim da organização.

### **3.7 PROFISSIONALIZAÇÃO**

Segundo Lodi (1998), profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores acionistas; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho antigos ou patriarcais por formas assalariadas e mais discutíveis.

Por outro lado deve-se considerar que, quando se fala sobre a administração da empresa familiar em si, encontram-se ao nosso redor muitas empresas familiares que independente de terem ou não suas práticas administrativas mais racionais, gozam de prestígio, bom resultado e uma boa participação de mercado. Certamente o empenho e a conscientização dos familiares em busca de resultados é o grande gerador de lucros que independe da profissionalização da organização.

Ainda conforme Lodi (1998), a profissionalização da empresa familiar, implica em três pontos básicos:

- O sucesso em integrar profissionais familiares na Direção e na Gerência da Empresa.
- O sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais;
- O sucesso em recorrer à consultoria e a assessorias externas para incorporar sistemas de trabalho já exitosos em empresas mais avançadas ou recomendadas nas universidades e nos centros de pesquisa.

### Quadro nº 01

#### Diferença entre gestão profissionalizada e não profissionalizada

<b>Funções</b>	<b>Gestão Profissionalizada</b>	<b>Gestão não profissionalizada</b>
Desenvolvimento	Desenvolvimento planejado baseado na identificação de oportunidades e ameaças.	Desenvolvimento ad hoc, principalmente baseado em experiência passada.
Orçamentos	Critérios claros de resultados esperados e alocação de recursos.	Não explícito normalmente baseado em sentimentos.
Inovação	Privilegia-se a inovação orientada ao crescimento com disposição a correr riscos calculados.	Privilegiam-se as principais inovações, correndo riscos desconhecidos.
Liderança	Estilos inspirados na participação e na consulta.	Estilos variados, desde os inspirados em ordens até a intervenção.
Cultura	Bem definida.	Vagamente definida e orientada à família.
Resultados	Lucros que são resultados de metas preestabelecidas.	Normalmente é uma consequência da operação.
Organização	Funções e cargos claramente descritos	Estrutura informal ou com pouca

	e formalizados.	definição.
Controle	Sistema planejado e formal.	Controle informal, ad hoc

Um dos caminhos para a profissionalização da empresa familiar é a contratação de executivos competentes com algumas recomendações. Na opinião de Leach (1993), quando a empresa familiar transcende as etapas de desenvolvimento orientadas para o produto ou para o processo, o gerenciamento exclusivamente intuitivo deve dar lugar à profissionalização, baseada no planejamento e crescimento mediante métodos de gestão estratégicos. Não que a intuição deva ser desprezada, mas uma organização não pode ser administrada preponderantemente através da intuição. Nesta etapa, a organização necessita adquirir habilidades mais sutis, e a gestão deve passar a ênfase do controle para a coordenação. Para tanto, as regras e papéis de cada um são claros, permitindo desta forma a delegação de autoridade. Para que a empresa consiga ser bem sucedida nesta empreitada, é importante que seus integrantes sejam capazes e preparados. Desta forma somente deverão compor o quadro de funcionários, principalmente os de comando, os integrantes da família que comprovadamente tenham competência para tal. Quando, no entanto, é evidente que nenhum dos integrantes da família está preparado para esses papéis, então a empresa necessita contratar profissionais de fora da família.

Os princípios familiares estabelecem que se deve prestar ajuda incondicional aos integrantes da família. Por este motivo, os postos de comando na empresa familiar geralmente são ocupados por familiares, sem importar muito a competência dos mesmos. Portanto, a contratação de

executivos profissionais externos aos quadros da família é sempre muito complicada. O conflito mais comum nestes momentos é a decisão de deixar algum integrante da família fora desta posição racional. Decisões como esta geralmente trazem desconforto e insatisfações dentro do meio familiar. Pagar salários de mercado a fim de atrair executivos preparados e competentes, geralmente altos se comparados aos salários pagos na empresa, é um dilema, é como se estivessem queimando dinheiro, deixando de remunerar algum integrante da família.

O processo de profissionalização a partir da contratação de executivos externos se dá com uma boa separação família / empresa, a maior parte dos problemas desaparecem ou se reduzem significativamente. Entre as muitas vantagens encontradas nestes processos, destaca-se o fato do gerenciamento da empresa deixar de ser apenas uma questão familiar.

### **3.8 O FUNDADOR DA EMPRESA FAMILIAR**

Não existem regulamentos ou códigos dizendo como um negócio deve ser criado, isso são frutos da criatividade e do empreendedorismo do fundador. Se ele consegue ser bem sucedido e a empresa cresce, recaem sobre ele todos os méritos e também responsabilidades de continuar sendo bem-sucedido.

O mundo está em constante evolução e os mercados cada vez mais complexos, à medida que a empresa cresce e se desenvolve o fundador não consegue mais controlar todos os processos e sistemas, enquanto ele estava a frente do negócio essas mudanças foram tão drásticas que ele não foi capaz

de acompanhar e compreender as novas características adquiridas. Por estas razões, os fundadores de empresas tendem a ser bem sucedidos até certo ponto de desenvolvimento de suas empresas e, a partir daí, na medida em que seus profundos, mas limitados talentos já não são suficientes para a continuidade do sucesso, faz-se necessário a profissionalização da empresa.

Conforme Leach (1993), para sustentar o crescimento, o fundador deve admitir que sua principal função é a de estabelecer uma visão sistêmica e assegurar que a organização seja competente e comprometida. O autor em questão compara as diferentes práticas em uma empresa profissionalizada, conforme o quadro nº 01:

O maior desafio do fundador é adaptar a empresa à próxima geração de gestores. Um bom Conselho de Administração composto de conselheiros externos pode ajudar muito no processo de profissionalização, montando um sistema de checagens cuja complexidade aumenta na medida em que a empresa cresce. Uma coisa é certa, o fundador não pode continuar indefinidamente sozinho.

É neste momento que se deve iniciar o processo de profissionalização da empresa familiar.

## CAPÍTULO IV – O MERCADO DE FEIJÃO NO BRASIL

O desafio a que se propõe este capítulo é analisar o mercado de feijão do ponto de vista de sua competitividade.

Os problemas que afetam a competitividade no mercado do feijão no Brasil estão baseados em quatro elementos.

O primeiro é a tendência de queda do consumo per-capita influenciada pelos efeitos renda e graduação, dificuldade de preparo caseiro, ausência de produtos de conveniência e pouca oferta e atuação no segmento de alimentação “fora do lar”, a exceção dos restaurantes “por kilo”. Ainda no consumo a substituição por outras fontes de proteínas a partir da mudança dos preços relativos e dos efeitos relacionados à elasticidade-renda da demanda. Conhecido como ótima fonte de proteína, também vem sofrendo a concorrência no consumo, provocada por outros alimentos substitutos (frango e macarrão), por mudanças dos hábitos alimentares da população e pelo efeito graduação, já que é um alimento barato e acessível a toda a população. O feijão é um alimento básico na dieta do brasileiro, disseminado por todo o país e consumido de diversas formas conforme hábitos alimentares de cada região. É uma *commodity* com baixo valor adicionado e com restritas possibilidades de diferenciação.

Processos tecnológicos vêm sendo desenvolvidos para serem utilizados nas indústrias como a Combrasil, com o intuito de adicionar valor através de produtos processados e semi-prontos ao consumidor final para manter o consumo per capita no longo prazo e elevar as margens do processamento.

O segundo ponto, vem dos riscos do abastecimento do mercado brasileiro nas entre-safras, que geralmente vão de Julho a Setembro. Nesse período, os fornecedores brasileiros também tendem segurar o produto para obter um maior lucro futuro, o qual gera o crescimento das importações sazonais. Sendo assim, as importações tendem a crescer com a especialização do produtor argentino, maior fornecedor ao Brasil, promovendo ganhos de produtividade e diminuição de custos, além do forte potencial das suas instituições já existentes e específicas para o produto. Em todos os países consumidores, a produção é voltada ao mercado interno, sendo pouco transacionado em âmbito internacional. O Brasil é o maior consumidor per capita (19 kg/hab/ano) e apenas pequena parcela da produção nacional é importada (variando de 3% a 6% ao ano), mesmo assim representa parcela razoável em nível mundial e desperta o interesse de países como a Argentina e os Estados Unidos.

O terceiro são as ineficiências no sistema de comercialização, caracterizado por assimetrias de informação, forte incerteza e pouca transparência de preço. Da produção agrícola até o consumidor final passa por um processo industrial simples onde o produto é colhido, limpo, seco e embalado. Ineficiências na formação do preço geram rendas que são apropriadas por agentes através de serviços ligados à comercialização e distribuição varejista. Como as margens geradas pelo produto são baixas, atuam em todo o sistema, agentes que lidam com diversos produtos, com exceção de alguns empacotadores especializados em feijão. Dada sua baixa especificidade, o mercado deve ser a estrutura ótima de governança para as

transações do feijão, desde que as informações fluam com baixos custos e os preços no atacado reflitam os custos de produção mais frete.

O quarto e último é o grande volume de sonegação de ICMS praticado que permite a sobrevivência de agentes de intermediação, sem qualquer função logística. Considerando a dispersão geográfica dos produtores e a necessidade de regularidade e abastecimento dos empacotadores, intermediários são necessários para aproximar esses agentes. A sonegação é um dos fatores determinantes do aparecimento deles, que competem entre si por rendas advindas das ineficiências citadas acima.

Em linhas gerais, o ambiente competitivo para a Combrasil, está associado aos seguintes padrões de concorrência.

Primeiramente a base é o preço e a liderança em custos. A variável preço segue os padrões de oferta e demanda oscilando constantemente. A formação é feita no mercado atacadista de São Paulo, refletindo as várias distorções do mercado. A mais importante delas são picos de preços causados pela falta de produto em São Paulo, mesmo havendo feijão nos centros produtores.

Em segundo lugar a irregularidade da oferta. Este é o elemento chave do atributo incerteza que leva as empresas beneficiadoras como a Combrasil, a comprar direto do produtor. O alto custo da informação permite que cerealistas locais segurem o produto quando há rumores de quebra na produção, elevando os riscos das Indústrias.

Em terceiro lugar encontram-se os volumes transacionados. A dispersão da produção faz com que os agentes processadores e distribuidores se abasteçam em diferentes locais visando ganhos em escala. Juntamente com a



regularidade de oferta e a perecibilidade, explicam as estratégias de baixas margens e giro de vendas. Por fim, os variados padrões de qualidade que estão associados ao tempo de colheita e teor de umidade. O sistema agroindustrial do feijão é pouco dinâmico e tradicional. A baixa especificidade do produto faz com que as transações entre os agentes sejam regidas pelo mercado. A incerteza e a assimetria de informações (alto custo da informação) gerada pela pequena escala do produtor, dispersão geográfica e dificuldades na formação e divulgação dos preços geram custos de transação para as indústrias, que alocam recursos para a compra direta na região produtora.

Atualmente é impossível definir se os hábitos dos consumidores de feijão mudarão no tempo. A sinalização é de que se o produto continuar sendo ofertado exclusivamente *in natura*, o consumo *per-capita* cairá ainda mais à medida que a renda do brasileiro crescer. A presença de novos produtos, mais alinhados com as tendências de conveniência, pode reverter essa situação, desde que sejam aceitos pelos consumidores. Cabem as indústrias, verificar novos tipos de processamento e a aceitação do consumidor a esses produtos.

A Combrasil faz parte de um segmento composto por empacotadores tradicionais e beneficiadoras, tendo em vista que o feijão ainda é consumido *in natura* e empacotado, obtendo assim maior participação de mercado. No entanto, as barreiras de entrada são baixas pois a tecnologia de empacotamento é plenamente conhecida. As maiores barreiras estão na distribuição para os supermercados, cestas básicas e cozinhas indústrias. Escalas e regularidade de fornecimento são exigências impostas aos empacotadores.

O segmento apresenta dois grupos estratégicos. As maiores empresas formam um dos desses grupos. Elas se verticalizam com equipes de compras diretas no produtor que substituem os corretores e cerealistas. Essas estratégias são estimuladas pelos riscos de fornecimento, necessidades de maiores volumes e padrões de qualidade muitas vezes exigidos por seus clientes (supermercados). As empresas tentam, desse modo, suprir as falhas na comercialização, assumindo internamente os custos transacionais.

No outro grupo estratégico estão as empresas que se utilizam do mercado atacadista. Praticamente todas as empresas do sistema pertencem a esse grupo, sendo que parte delas faz parte também do primeiro. As empresas do primeiro grupo fornecem principalmente aos supermercados. As exigências do cliente (qualidade, padronização, regularidade e escalas) são as maiores barreiras de mobilidade entre os grupos.

A produção de feijão é um setor que se aproxima da competição perfeita. A estrutura da indústria é caracterizada por baixíssimas barreiras à entrada e à saída, desconcentração com produtores espalhados por todo o país e diversidade tecnológica. O padrão de concorrência é determinado pelo custo de produção, uma vez que o produtor é tomador de preço.

Espera-se que no futuro o mercado do feijão seja dividido em dois grupos estratégicos: commodity com feijão empacotado in natura e especialidades com alimentos de alto valor agregado feitos à base de feijão. A retração do mercado parece inevitável, a menos que as empresas invistam em seu retrocesso para sobreviverem.

## **CAPÍTULO V – ANÁLISE DO CASO: A COMBRASIL**

A Cia Brasil Central Comercio e Indústria, mais conhecida como COMBRASIL, foi fundada em Goiás no ano de 1959 por Jovino Borges da Silva. Em 1964 seu irmão Eurypedes Borges, que trabalhava na indústria decidiu se tornar sócio, comprando metade da empresa que tinha como principal objetivo o beneficiamento de arroz, produto responsável por 90% do faturamento da época. Eles nunca imaginariam que no ano de 2007 tal produto representaria menos de 2% do faturamento. O objetivo deste capítulo é mostrar como a empresa atravessou os últimos 50 anos, a influência dos fundadores nas gestões seguintes, o processo de profissionalização da organização, a atual estrutura e ainda uma visão pessoal de como o processo se sucedeu. Também serão apontadas sugestões que poderiam ser aplicadas para que a empresa adquira um grau de crescimento maior.

### **5.1 Primeira Gestão**

No início, a empresa era apenas uma distribuidora regional de grãos com o foco em arroz, principal produto comercializado na época devido ao potencial produtivo da região. A primeira gestão é representada pelo fundador e seu irmão que se tornariam sócios anos após o início das operações da empresa. Em 1967 a empresa passou a atuar no mercado do Rio de Janeiro através de uma representação local chamada Cealista Jurema Ltda., fato que transformou a Combrasil no maior comprador de arroz do estado de Goiás, inclusive estimulando o aparecimento de novos produtores na região. Nesse

período a empresa demandou uma expansão de sua estrutura para poder atender a demanda crescente de arroz e outros produtos, que até então, não eram representativos no faturamento do negócio. Em 1970 deu-se o início da atividade de empacotamento dos produtos com foco no mercado consumidor, diminuindo a dependência de representantes e revendedores. A empresa cresceu tanto fisicamente quanto financeiramente, adotou estratégias como a criação de três marcas para a venda de seus produtos, buscando aumentar o *market share* atuando em mercados consumidores com diferentes poderes de compra. Com os novos mercados a empresa se solidificou, seu faturamento cresceu, a linha de produtos se diversificou, a empresa passou a atuar em diversos estados tornando os negócios muito mais complexos, foi quando os primeiros problemas ocorreram pela falta de conhecimentos administrativos dos sócios. O período representado pela primeira gestão tem fim no ano de 1972, com o falecimento do Sr. Jovino.

## **5.2 Segunda Gestão**

Com o falecimento de seu irmão e sócio, Eurypedes Borges assume a presidência da Combrasil. A empresa se encontrava descapitalizada, com dificuldades financeiras e conseqüentemente restrição de crédito, mas ele nunca poderia imaginar que este último problema seria o fator mais importante para que a empresa saísse da crise e voltasse a crescer.

Com a restrição de crédito a empresa foi obrigada a pagar os fornecedores à vista, porém havia uma vantagem, poder comprar os grãos de melhor qualidade, diminuindo os custos de beneficiamento além de entregar

uma qualidade superior aos clientes, criando uma vantagem competitiva importante.

A empresa expande os negócios, o feijão cresce em importância devido à demanda carioca, se tornando o principal produto da Combrasil em meados de 1980. A empresa se torna a maior compradora de feijão do estado de Goiás além de passar a comprar o produto de outros estados brasileiros e da Argentina, fazendo inclusive, parceria com a EMBRAPA para a melhoria da qualidade dos grãos de seus fornecedores.

Em 1978, foi feito o registro da marca “Combrasil”, no Departamento de Marcas e Patentes do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI).

Em 1990 foi criado um corpo diretor constituído por membros da família e eleito um vice-presidente. A diretoria comercial foi assumida por um membro descendente da família do Sr. Jovino e a diretoria industrial pelo genro do Sr. Eurypedes.

Em 1992 é aberta a primeira filial, em São José dos Campos, cidade localizada a 80 km de São Paulo. O principal motivo para a criação desta filial foi aproximar os mercados consumidores aos fornecedores de feijão, que ficam quase que em sua totalidade na região Sul e Sudeste do país. Com isso o lucro da empresa aumentou, pois o custo de transporte diminuiu drasticamente, além de contar com vantagens fiscais da região.

A BNW Administração Empresarial Ltda. supervisiona os representantes no estado do Rio de Janeiro além de ser a representação diante dos clientes de grande porte. Atuando desde 1993 até os dias atuais a empresa foi imprescindível para o crescimento da marca no Rio de Janeiro, onde a Combrasil é líder com aproximadamente 25% do mercado de feijão.

### **5.3 Terceira Gestão**

Chama-se o período de 1996 em diante de 3ª gestão por razões da mudança do presidente e do corpo diretor, apesar de não haverem mudanças significativas na operação do negócio.

A partir do falecimento do antigo presidente, o então vice-presidente, Sr. Said Vieira Borges assume a presidência e o corpo diretor passa a ser constituído por 3 diretores mantendo-se a “regra” de metade do poder na mão de cada família.

Os mercados se mantiveram os mesmos, apesar da busca incessante pelo aumento da eficiência do negócio e a redução dos custos operacionais, o que levou a empresa a buscar soluções como a terceirização da produção, onde um empresa estabelecida em uma região consumidora passa a beneficiar e embalar os produtos reduzindo os custos de logística da Combrasil, que aproveita ainda o conhecimento da região através do novo distribuidor.

Além dessa nova forma de operação foram abertas 8 filiais que funcionam como postos avançados para os representantes locais.

### **5.4 Profissionalização**

A tentativa de profissionalizar a Combrasil vem de muitos anos, mas só teve seu início em 2004, quando os sócios tomaram a atitude de buscar uma

empresa de consultoria para ajudar na profissionalização da empresa. A proposta da profissionalização tem os seguintes objetivos:

- Retomar a Praça do Rio de Janeiro com as vendas
- Agregar novos produtos
- Mudanças administrativas
- Adequação da Filial de São José dos Campos
- Adequação da Filial de Brasília
- Implantar o sistema de Gestão por Metas – GPM – Sistema desenvolvido pela empresa de consultoria para a melhoria do processo administrativo e gestão eficiente de recursos.
- Redução das despesas como parte estratégia da recuperação da empresa

A profissionalização é o processo pelo qual a empresa assume práticas administrativas mais racionais e modernas, é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais.

É necessária uma estratégia no contexto organizacional. A profissionalização da empresa é necessária para o desenvolvimento organizacional, evitando a perda de mercado e consequentes prejuízos causados pela miopia de uma gestão deficiente e despreparada.

## **5.5 Análise estratégica e organizacional**

Para a análise dos negócios da empresa, serão utilizados os fatores listados no conceito de mix de marketing. Apesar de ser uma ferramenta simples, é um método bastante útil para a verificação das ações da empresa para atingir seus objetivos junto ao público alvo.

Ao verificar os produtos comercializados pela empresa podemos listar, entre outros, o Feijão, Arroz, Grãos, Milho para Pipoca, Farináceos e Café. São dez tipos de feijão, sendo eles: Feijão Preto, Feijão Carioca, Feijão Jalo, Feijão Rajado, Feijão Vermelho, Feijão Emgopa, Feijão Fradinho, Feijão Mulatinho, Feijão Branco e Feijão Manteiga. De grãos, são sete tipos: Canjiquinha, Milho, Amendoim, Ervilha, Lentilha, Soja e Canjica. Cinco tipos de Popcorn: bacon, manteiga, queijo, light e natural. Quanto aos farináceos são quatro tipos: Trigo, Fubá, Polvilho e Farinha. A Combrasil também trabalha com apenas um tipo de café e de Arroz.

Um dos diferenciais da empresa é a qualidade de seus produtos, razão pela qual, em um mercado onde o principal diferencial é o preço de venda, a Combrasil trabalha com preços mais altos que a concorrência e ainda assim é líder em segmentos como feijão preto.

A empresa foi a pioneira na criação de embalagens personalizadas para cada tipo de produto, facilitando a identificação dos consumidores na escolha dos produtos.

Os locais onde são vendidos os produtos da empresa são; Rio de Janeiro, que é responsável por 65% das vendas da empresa, Espírito Santo responsável por 13%, Distrito Federal com 12%, Goiás com 5% e Nordeste, responsável por 5% das vendas da empresa.



Vale a pena uma análise especial no mercado do Rio de Janeiro, onde a Combrasil possui um *market share* de aproximadamente 25% além de representar 65% do faturamento total da empresa. Atribui-se estes altos índices à atuação da BNW Administração Empresarial junto aos contratos de grandes contas e suporte aos outros representantes atuando no estado do Rio de Janeiro.

Outro ponto fundamental para o sucesso da marca no mercado carioca foi a negociação pelos melhores *spots* dentro dos supermercados e pontos de venda, além de possuir um moderno sistema de distribuição, evitando ao máximo atrasos de entrega e falta de produto nas prateleiras.

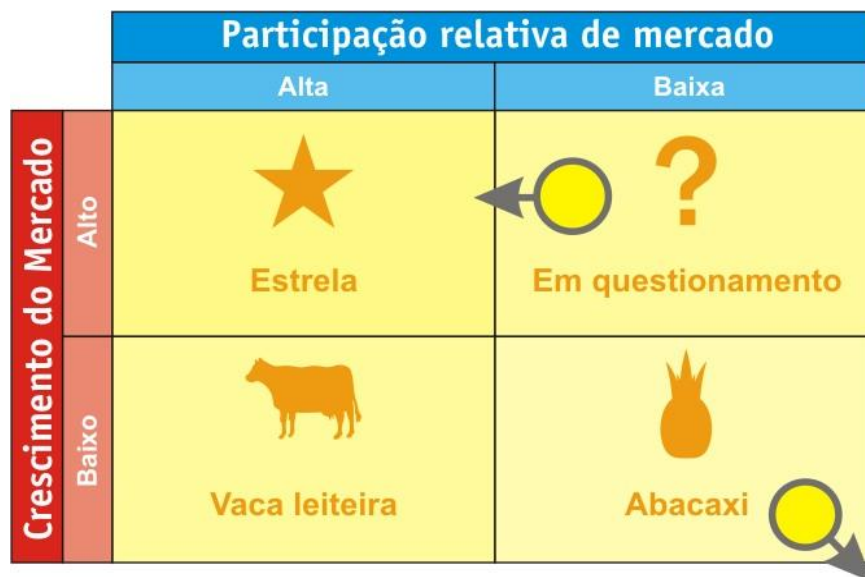
Utilizando uma primeira ferramenta, a Matriz BCG, é possível fazer uma análise estratégica do portfólio da Combrasil. A matriz foi criada pelo Boston Consulting Group (um grupo de consultoria da cidade de Boston, nos EUA), e organiza os negócios de uma organização em forma de matriz, com os vetores participação no mercado e taxa de crescimento da empresa.

O primeiro vetor define a participação em relação à concorrência e o segundo deles está relacionado com o crescimento da indústria como um todo (Daft, 2005).

O quadrante inferior esquerdo compreende os produtos chamados de Vacas Leiteiras ou Geradores de caixa. O quadrante inferior direito engloba os produtos chamados de Abacaxis, ou Cachorros (recentemente tem surgido a expressão "bichos de estimação - Pets" para não dar uma idéia pejorativa). Produtos no quadrante superior direito são chamados de Oportunidades ou Interrogação. Já os posicionados no quadrante superior esquerdo são denominados de Estrela.

A preocupação é manter o portfólio da empresa com o caixa equilibrado, fazendo com que as vacas leiteiras garantam o desenvolvimento de outras atividades, estimulem o desenvolvimento das estrelas, faça uma análise seletiva dos “em questionamento” e abandone os abacaxis que não se tornarem estrelas (Porter, 1986).

#### -MATRIZ BCG: COMBRASIL



Estrela: seriam os grãos que, com boas vendas, estão em crescimento no mercado;

Vaca Leiteira: é o feijão que, com vendas sempre altas, geram caixa para a empresa;

Ponto de interrogação: estariam englobados nessa categoria os farináceos que com a qualidade Combrasil podem vir a ganhar bastante espaço no setor;

Abacaxi: seria a pipoca para microondas.

Analisando a matriz da empresa fica claro que seu portfólio está, sim, em equilíbrio. Isso é satisfatório e deixa a empresa caminhar em ciclos de novas experiências comerciais já que tem um tradicional e forte gerador de caixa: o feijão.

Partindo para uma segunda ferramenta de análise estratégica temos a análise SWOT. É uma ferramenta utilizada na análise do ambiente interno, para a formulação de estratégias. Permite-se identificar as Forças e Fraquezas da empresa, extrapolando então Oportunidades e Ameaças internas.

Não há registros precisos sobre sua origem, mas, a mais aceita é que a análise SWOT tenha sido criada por dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christensen.

A primeira parte da análise SWOT é o estudo do ambiente externo à organização em busca de ameaças e oportunidades. Trata-se da análise daquilo que está sempre fora do controle das empresas, mas que é importante de se conhecer e monitorar. As fontes para esta análise serão tiradas da grande imprensa, dos órgãos governamentais, dos indicadores financeiros, das organizações correlatas e das revistas e associações especializadas no seu campo de atuação.

As ameaças e oportunidades sempre afetam de forma homogênea todas as organizações que concorrem num mesmo mercado-alvo. Contudo as organizações que perceberem as mudanças e tiverem agilidade para se adaptarem, serão aquelas que melhor proveito tirarão das oportunidades e menor dano das ameaças. Esta análise deve levar em conta não somente as tendências que afetam a organização, mas também a probabilidade desta tendências tornarem-se eventos reais.

A segunda parte da análise SWOT, trata dos pontos fortes e fracos da organização, ou seja, de seu ambiente interno. Assim, quando percebe-se um ponto forte, devemos ressaltá-lo ainda mais e quando percebemos um ponto fraco devemos agir para corrigi-lo ou pelo menos para minimizar seus efeitos.

O primeiro passo é criar uma relação de variáveis que devem ser monitoradas, como: reputação da empresa, participação de mercado, qualidade do produto, qualidade do serviço, eficácia do preço, boa comunicação, poder de venda, inovação tecnológica, cobertura geográfica.

#### - DIAGRAMA PARA A ANÁLISE SOWT: COMBRASIL



Analisando o diagrama é possível perceber que internamente a empresa se destaca por conseguir, através de suas forças, anular suas próprias fraquezas. Sua tradição em qualidade e seu grande mercado consumidor

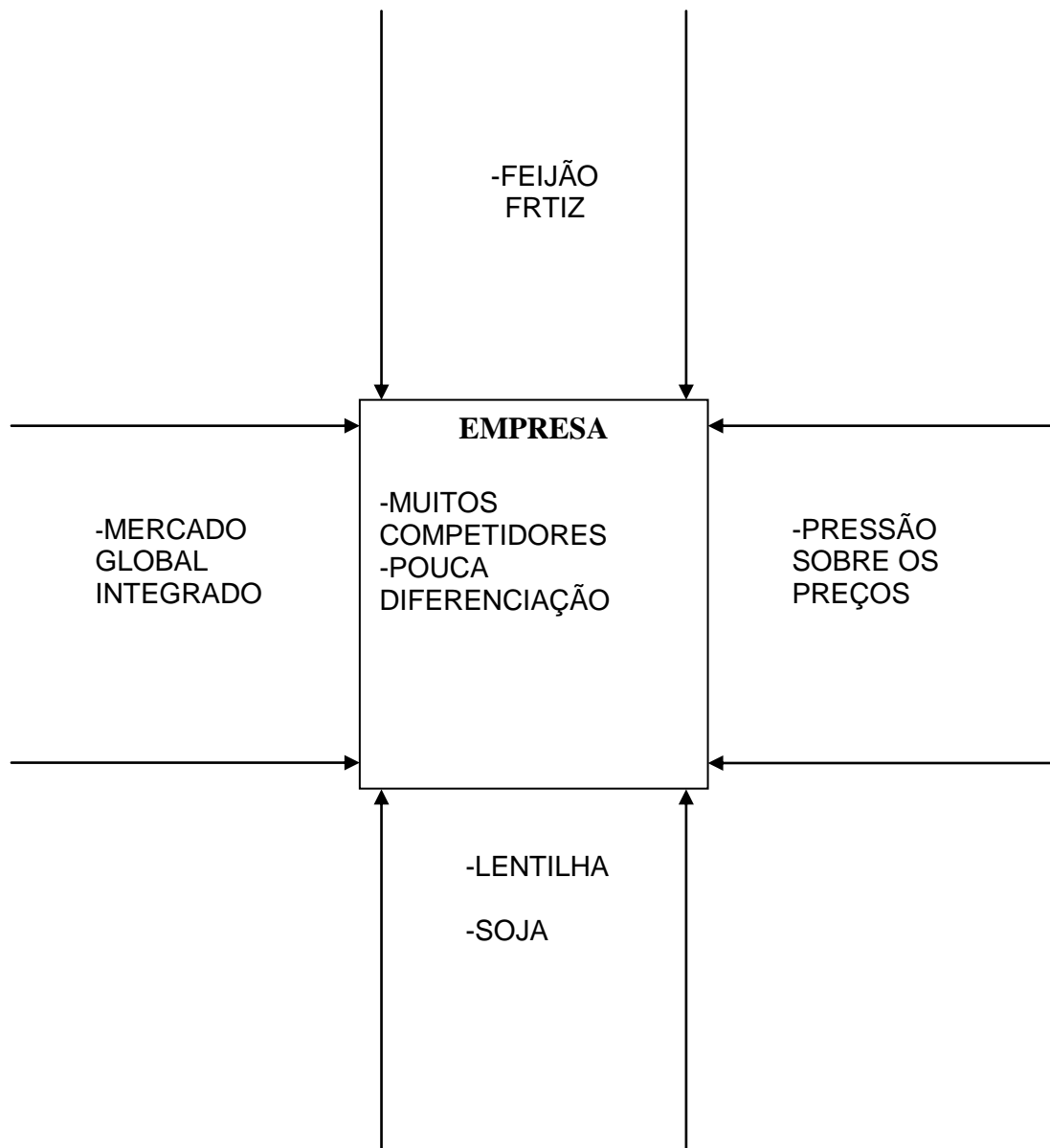
fazem com que a falta de inovação e pequenas variações de preço não afetem suas vendas.

Já no âmbito externo a Combrasil fica um pouco à deriva de fatores econômicos expressivos como crises econômicas onde o consumidor acaba tendo que cortar produtos de seu consumo em épocas de retração. Também nesse sentido temos fatores políticos onde o controle fiscal e tributário entra como forte regulamentador de mercado e, por conta disso, fica difícil às vezes uma tentativa de internacionalização dos produtos.

Por fim, para Porter (1986), As forças competitivas refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está apenas limitada aos participantes estabelecidos. Os clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são “concorrentes” para as empresas na indústria, podendo ter uma maior ou menor importância, de acordo com as circunstâncias. O termo Indústria se refere ao conjunto de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si.

Ainda segundo Porter (1986), “a estratégia é uma combinação dos fins que a empresa busca e dos meios pelos quais está buscando chegar lá” O posicionamento da empresa no mercado pode ser medido através da comparação de sua rentabilidade, observando se está acima ou abaixo da média de seus concorrentes. Esta verificação vai avaliar se ela detém a vantagem competitiva sustentável ou adota posturas convencionais e genéricas.

- Análise das cinco forças de Porter:



É possível perceber que o mercado do feijão no Brasil é muito peculiar porque sofre pressão por todos os lados e as empresas precisam estar preparadas para lidar com tal situação constante.

Apesar de existirem muitas marcas do produto no país, elas não têm um grau de diferenciação elevado. A produção nacional é elevada, inclusive a

maior do mundo, e ainda encontramos oferta internacional que faz do feijão um mercado global integrado.

O que existe, na verdade, é uma venda segmentada. Temos tipos de feijão para determinadas classes, algo parecido com o que acontece com o arroz. Porém, dentro dessa própria segmentação os produtos são muito similares o que dá ao preço grande poder de pressão sobre as vendas.

Assim que o preço se eleva o consumidor tende a procurar um substituto que, no caso, seriam as lentilhas e sojas. O que acontece especificamente é que o brasileiro tem uma preferência muito forte pelo feijão e, sendo ele um produto essencial, seus preços são cuidadosamente orientados pelo governo que, através de mecanismos tributários e fiscais, regula tal atividade.

## **CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO**

Após o estudo de extensa literatura sobre empresas familiares, mercado de grãos com especial atenção ao feijão e processos de profissionalização em outras empresas pôde-se iniciar a observação do comportamento da Combrasil e as influências sofridas pela empresa em seu processo de profissionalização.

Apesar da vasta literatura encontrada referente ao estudo das empresas familiares, o Brasil possui muitos poucos estudos sobre o tema, a maior parte das publicações refere às observações de empresas nos Estados Unidos e na Europa. O estudo sobre a profissionalização das empresas familiares no mundo é ainda mais pobre, e no Brasil, onde o número de empresas familiares beira os 99% quase não se encontram estudos sobre a profissionalização de empresas nacionais.

Este estudo está longe de ser uma análise definitiva sobre empresas familiares e profissionalização destas organizações, havendo muito espaço para novas observações, em especial em setores diferentes como o comércio e indústrias de pequeno e médio porte.

Ao analisar o processo de profissionalização na Combrasil a empresa se mostra no momento ideal, pois está passando por mais uma mudança de gestão. As estratégias adotadas pela empresa de consultoria estão começando a demonstrar resultados. A decisão de fechar quatro unidades com o objetivo de reduzir despesas foi uma decisão acertada pois a empresa, nos últimos anos, na tentativa de conquistar novos mercados efetuou uma expansão desorganizada e sem controle efetivo de metas.



Profissionais que não possuem o perfil adequado estão sendo substituídos com o intuito de aumentar o desempenho das equipes de produção, o setor administrativo está passando por uma reformulação, visando o uso mais racional dos recursos aumentando a eficiência do processo administrativo. A profissionalização atingirá ainda o corpo diretor, que contará com uma gestão profissional, impessoal e remunerada de acordo com o mercado.

O sistema de gestão por metas está permitindo que todos os setores da empresa se sintam responsáveis pelas mudanças o que está ajudando na motivação das equipes e reduzindo os impactos negativos inerentes ao processo de substituição dos profissionais da companhia.

Acredito que após o fim deste processo a empresa estará mais sólida, com um planejamento de médio e longo prazo traçado, apta a novos desafios comerciais com o fortalecimento de sua posição como empresa exportadora e pronta para um crescimento sustentável, possibilitado por uma eventual abertura de capital.

## BIBLIOGRAFIA

BACH, J. M. O futuro da Família: tendências e perspectivas. Rio de Janeiro: Vozes, 1983.

BARNES, Louis B., HERSHON, Simon A. Transferring power in the family business. Harvard Business Review. Cambridge, V.54, nº4, p. 105-115, jul/ago. 1976.

BARNES, Louis B., HERSHON, Simon A. Transferindo poder na empresa familiar. Exame, são Paulo, v.8, nº 114, p. 35-45, out. 1996.

BARRY, Bernard, Dr. The development of organization structure in the family firm. Journal of General Management. New York, v. 3 n. 1, p. 42-60, outono 1975.

BERNHOEFT, Renato. Como criar, manter e sair de uma empresa familiar (sem brigar). São Paulo: Senac, 1996.

BERNHOEFT, Renato. A empresa familiar – sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1999.

DONNELLEY, R.G. The family business. Harvard Business Review. Cambridge. v. 42, nº 4. p. 43-105, jul/ago. 1964.

GALLO, Miguel A. Empresa familiar – textos y casos. Barcelona: Editorial Praxis, 1995.

GERSICK, Kelin E., DAVIS, John A., HAMPTON, Marion McCollom, LANSBERG, Ivan. De geração para geração - ciclo de vida das empresas familiares., 2. ed. São Paulo: Harvard Business School Press, Negócio Ed., 1997.

HOFSTEADE, Geert. Cultures and organizational: software of the mind. Londres: McGraw-Hill, 1991.

LANZANA, Antonio ; COSTANZI, Rogério. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial, in : MARTINS, Ives Gandra da Silva et. al. Empresas familiares brasileiras : perfil e perspectivas. São Paulo : Negócio Editora, p. 31-50, 1999.

LEACH, Peter. La empresa familiar. Buenos Aires: Ediciones Granica, 1993.

LODI, João Bosco. A empresa familiar. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MINTZBERG, H., WATERS, J. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. Academy of Management Journal. London, v.25 n. 3, p. 465-499, 1982.

PORTER, Michael E. Estratégias Competitivas. – 7 ed. – Rio de Janeiro: Campus 1997. p. 130-132.