

FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI  
**MARCOS PANCIERA PILECCO**

**PILECCO NOBRE ALIMENTOS LTDA:  
UM ESTUDO DE CASO SOBRE SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR**

RESTINGA SECA  
RECANTO MAESTRO  
2014

**MARCOS PANCIERA PILECCO**

**PILECCO NOBRE ALIMENTOS LTDA:  
UM ESTUDO DE CASO SOBRE SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR**

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia,  
apresentado como requisito parcial para obtenção do  
título de Bacharel em Administração, Curso de  
Graduação em Administração, Faculdade Antonio  
Meneghetti - (AMF).

Orientador: Prof. Ms. Ricardo Schaefer.

RESTINGA SECA  
RECANTO MAESTRO  
2014

**MARCOS PANCIERA PILECCO**

**PILECCO NOBRE ALIMENTOS LTDA:  
UM ESTUDO DE CASO SOBRE SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR**

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti – (AMF).

Orientador: Prof. Ms. Ricardo Schaefer.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof. Ms. Ricardo Schaefer  
Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso  
Faculdade Antonio Meneghetti/ Universidade Federal  
Santa Maria

---

Profa. Jussara Foletto  
Membro da Banca Examinadora Instituição  
Faculdade Antonio Meneghetti

---

Profa. Dr. Patrícia Waslawick  
Membro da Banca Examinadora Instituição  
Faculdade Antonio Meneghetti

“Um grande líder quando desenvolve seus negócios, desloca bens, interesses, proporciona trabalho a centenas de pessoas, estimula a sociedade, revitaliza-a, impõe uma dialética que dá impulso de progresso.”

Acadêmico Professor Antonio Meneghetti (2008, p.21)

## RESUMO

O presente trabalho é um estudo de caso da empresa familiar Pilecco Nobre Alimentos Ltda. O objetivo do trabalho é entender como uma empresa familiar com diversos sócios obteve sucesso empresarial, analisando a figura do líder e a psicologia da genitura neste contexto. Ao longo do trabalho são apresentados os conceitos de sucessão familiar, psicologia da genitura e como é o perfil de um líder empresarial. Para tanto, a pesquisa utiliza três métodos distintos para obtenção de dados. O primeiro deles é através de análise documental referente à história da empresa. A seguir é utilizada entrevista gravada com perguntas abertas a membros da família que apresentam importância notória no percurso histórico da empresa e por fim, é utilizado o Teste dos 6 Desenhos com os entrevistados. O trabalho traz ao final os resultados da análise dos dados coletados que mostram a importância da presença de um líder para as organizações assim como retrata uma estratégia particular trazida pela Pilecco Nobre Alimentos Ltda de gestão dos sócios que foi fundamental para o êxito do processo de sucessão empresarial.

**Palavras-chave:** sucessão empresarial; empresa familiar; psicologia da genitura; líder.

## **ABSTRACT**

The present report is a case study of the Family Business named Pilecco Nobre Alimentos Ltda. This paper aims to understand how a family business with that many shareholders succeeded, analysing the geniture psicology in that context. Along the paper are presented the concepts of family succession, geniture psicology and how the profile of a leader is. By family succession Leone (2005) means that succession occurs from the moment that one generation opens space for the following generation take the lead. By geniture psicology Sulloway (1999) means that personality is a group of strategies that a person sets to survive the passage of the childhood, considering that the differences perceived among siblings are nothing else than an attempt for diversification which makes possible the mutualexistence of individuals with similarneeds in the same environment. Finally, by Meneghetti (2008, p.21), leader "is a man who, by his own egoism, realize also the public interest. A great leader when develops his business, moves goods and assets, interests, creates job for hundreds of people, stimulates society, revitalizes that [...]". The paper presents in the end the results of the analysis of the date collected by the research methodology.

**KEY WORDS:** business sucession, family business, geniture psicology, leader

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	8
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	9
1.2	OBJETIVOS .....	9
1.3	JUSTIFICATIVA.....	9
2	A SUCESSÃO FAMILIAR.....	11
3	A PSICOLOGIA DA GENITURA.....	14
4	A FIGURA DO LÍDER EMPRESARIAL .....	19
5	METODOLOGIA.....	22
5.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	22
5.2	PARTICIPANTES OU SUJEITOS DA PESQUISA E LOCAL .....	22
5.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	22
5.4	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS .....	23
5.5	PROCEDIMENTOS ÉTICOS .....	23
5.6	CONTEXTUALIZAÇÃO DO LÓCUS DE PESQUISA.....	23
6	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	26
6.1	A EMPRESA E SEU RECONHECIMENTO .....	26
6.2	GENETOGRAMA.....	27
6.3	ANÁLISE DA SUCESSÃO EMPRESARIAL, A FIGURA DO LÍDER EMPRESARIAL E A PSICOLOGIA DA GENITURA .....	28
6.4	TESTE DOS 6 DESENHOS.....	32
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	33
	REFERÊNCIAS.....	34
	ANEXO.....	38
	APÊNDICE .....	39





## 1 INTRODUÇÃO

A Pilecco Nobre Alimentos LTDA está sediada no município de Alegrete, localizado na fronteira-oeste no estado do Rio Grande do Sul. Esta cidade apresenta notoriedade por ser o maior município em extensão territorial do estado. A base econômica da cidade é a produção agropecuária, onde apresenta o maior rebanho bovino do estado além de ser destaque na a produção de arroz onde registra a quarta posição em volume produzido a nível nacional.

É neste contexto e cenário que está sediada a Pilecco, uma empresa familiar beneficiadora de arroz, líder de mercado e pioneira quando o assunto é qualidade e sustentabilidade, marcas registradas da empresa.

A relevância desta pesquisa na área de administração passa pelo interesse em entender melhor como se dá o processo sucessório levando em consideração a variável psicologia de genitura oriunda da ordem de nascimento. Cada indivíduo quando ainda dentro do contexto familiar forma uma personalidade que pode ser presumida a partir de uma tendência de comportamento. Essas características são fruto de uma estratégia individual utilizada como mecanismo de sobrevivência pela criança na passagem de sua infância e que marcam sua personalidade para o resto de sua vida como um modelo ideal a seguir. Assim, a compreensão deste assunto pode servir como ferramenta auxiliar na tomada de decisão durante o processo sucessório.

O objetivo geral deste trabalho é Investigar como a empresa Pilecco Nobre Alimentos Ltda, formada e conduzida por diferentes sócios da família, obteve sucesso ao longo da sua história empresarial. Soma-se a este os objetivos específicos que são analisar o processo de sucessão familiar empresarial realizado, estabelecer quais foram os pontos decisivos para que a empresa tenha obtido sucesso empresarial com esse arranjo empresarial/familiar e identificar o diferencial da empresa na administração do negócio

O estudo de caso desta empresa passa pelo problema de pesquisa que é como a empresa Pilecco Nobre Alimentos Ltda, formada e conduzida por diferentes sócios da família, obteve sucesso ao longo da sua história empresarial?

Porém, apesar de serem filhos de mesmo pai e mãe, com a mesma criação, valores e princípios, inegavelmente, há muitas diferenças evidentes entre irmãos,

sejam dois, quatro ou doze, como no caso da família Pilecco. A diferença visível é que quanto maior o número de irmãos, provavelmente, mais exponencialmente será a ocorrência destas divergências entre os membros da família e mais difícil será a administração dos interesses familiares.

Para isso, pesquisou-se o histórico da empresa a partir de análise documental, realizou-se entrevistas e um teste psicoprojetivo (Teste dos 6 Desenhos) com os membros familiares que apresentam cargos principais de administração da empresa, assim como os membros mais velhos que tiveram participação importante no momento de iniciação da mesma.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como a empresa Pilecco Nobre Alimentos Ltda, formada e conduzida por diferentes sócios da família, obteve sucesso ao longo da sua história empresarial?

### 1.2 OBJETIVOS

**Geral:** Investigar como a empresa Pilecco Nobre Alimentos Ltda, formada e conduzida por diferentes sócios da família, obteve sucesso ao longo da sua história empresarial.

**Específicos:**

\*Analisar o processo de sucessão familiar empresarial realizado.

\*Estabelecer quais foram os pontos decisivos para que a empresa tenha obtido sucesso com esse arranjo empresarial/familiar.

\*Identificar o diferencial da empresa na administração do negócio.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho foi desenvolvido a fim de investigar a psicologia da genitura e a figura do líder no contexto de uma empresa familiar que esta estruturada com oito sócios, sendo destes sete irmãos.

Porém, não se pode dizer que uma organização com tantos sócios trabalhando ao mesmo tempo em um mesmo negócio seja algo comum. O que normalmente se vê são empresas familiares que apresentam em sua constituição um número mais reduzido de familiares.

Contudo, em uma empresa familiar, onde a administração está sob responsabilidade dos sócios que fazem parte desta família, pode ser ainda mais complicado de administrá-la. Para Tilmann; Grzybovski (2002), é necessário muito profissionalismo para administrar empresas familiares, e ainda ter uma sensibilidade e experiência para não haver uma crise tanto na empresa quanto na família. Esse conhecimento, segundo Tilmann; Grzybovski (2002), não é ensinado em nenhuma universidade.

Portanto, este trabalho surge de uma inquietação oriunda do autor referente a como pode uma empresa com 8 sócios familiares, com suas diferenças, suas peculiaridades individuais, crenças e inclusive idades diferentes trabalharem em prol de um ganho mútuo fortalecendo o grupo em busca da realização ?

Baseado nisso, o presente trabalho apresenta relevância científica por buscar a resposta para o problema de pesquisa utilizando a psicologia da genitura e a figura do líder, a partir de diferentes escolas e autores, como auxílio para identificar os pontos decisivos tidos como diferencial no sucesso da empresa.

## 2 A SUCESSÃO FAMILIAR

A empresa dita familiar, para Martins (1999), consiste em uma empresa onde o controle é unicamente realizado pela família, seja ela limitada ou de capital aberto.

Segundo Lodi (1987) a empresa familiar é aquela onde a sucessão tem ligação com o valor hereditário assim como os valores da organização estarem estritamente ligados com o sobrenome da família. Para Leone (2005) a sucessão em uma empresa familiar ocorre a partir do momento que uma geração abre espaço para que a próxima geração assuma a liderança.

Langan-Fox & Tan (1977) apresentar mais um fator a ser analisado na sucessão, a cultura organizacional. Ela deve ser levada em consideração em um período onde irá se realizar uma sucessão. Ressalta portanto, que a entrada de um sucessor com divergências quanto a cultura organizacional da empresa na qual se insere, necessariamente, deve considerar que isso levará a mudanças na empresa.

Segundo Bernhoeft (1988) não é fácil conseguir um sucessor que seja bem quisto pelos colaboradores e também pela família, além do mais a sucessão envolve clientes, fornecedores e os próprios fundadores.

Ainda segundo Lodi (1987) existem três tipos de crises no momento da sucessão: a crise da sucessão, crise da liderança e a crise de identidade. A primeira acontece justamente pelo sucedido não ter treinado e avaliado os sucessores e também por deter em suas mãos todo o controle da empresa de forma autocrata oferecendo resistência a profissionalização da organização. A segunda crise se situa em instituições que já estão em passagem da segunda para a terceira geração e enfrenta um embate de poderes e ideias entre as várias pessoas da família envolvidas na organização com intenção de comando. Por fim, a última crise que o autor aborda ocorre quando a organização perde sua identidade original. Nesse momento a empresa já atingiu um tamanho considerável e a influência de diferentes sucessores dentro da organização trazem interesses diversos, com isso não se consegue estabelecer quais são os objetivos da instituição.

Oliveira (1999) cita algumas características a considerar na ocorrência da sucessão familiar.

- 1) Quais os valores, crenças e hábitos?

- 2) Como está o nível econômico e de poder nas relações pessoais e familiares?
- 3) Existe uma divisão entre a organização e a família?
- 4) Como é a relação com noras e genros?
- 5) Qual o tempo de vida futuro dos dirigentes familiares?
- 6) Como se dá a atuação do patriarca e matriarca desta família?

Para Maccari et al. (2006) a empresa familiar tem como discussão principal o processo sucessório, visto que existe a presença da hereditariedade. No sobrenome da família ou com o seu fundador carregam-se os valores institucionais da organização. O momento da sucessão é um período complicado devido a transferência não só de capital como poder para uma nova geração. Floren (1998) cita ainda que é neste momento decisivo da empresa que se enfrenta obstáculos sejam gerenciais ou então emocionais. Neste contexto, Lodi (1987) comenta que a sucessão trata-se de um processo que precisa de um longo período de maturação.

Uma sucessão bem realizada garante sustentabilidade e continuidade ao negócio. Por isso para Lee; Lin e Lin (2000) a falta de habilidade e preparo pode influenciar a sucessão e a sobrevivência da empresa se os sucessores não estiverem capacitados. Para Leone (2005) por ser algo que demanda tempo para estar consolidado e vigente, seria interessante fazer parte do planejamento estratégico da empresa. Reforçando a ideia de planejamento necessária, Dyck et al. (2002) destacam que a sucessão trata-se de uma oportunidade para a empresa, principalmente ao levar em consideração a velocidade do mercado.

Segundo Lemos (2003) na maioria das empresas familiares o processo sucessório ocorre de forma desordenada justamente por não apresentarem um planejamento prévio e suas ações no momento da sucessão ocorrerem de maneira imediatista.

Ao segmentar a sucessão em fases, Cadieux (2000) cita quatro momentos distintos: iniciação, integração, administração em conjunto e saída do fundador.

Para que a sucessão ocorra a fim de garantir a sobrevivência da empresa, algumas medidas podem ser tomadas. A primeira segundo Venter, Bosholff e Maas (2005) seria de que os sucessores se constituíssem com uma formação base fora da empresa. A segunda seria o progresso gradativo dentro da empresa começando a partir da produção e ascendendo hierarquicamente a fim de conhecer e saber fazer.

A terceira medida seria de caráter organizacional e jurídico. Neste momento para Costa e Luz (2003), as modificações seriam para facilitar o poder do sucessor na empresa.

Devido ao seu grau de importância na continuidade da empresa, para Estol; Ferreira (2006) se não for realizada de maneira racional, a sucessão empresarial torna-se traumática para a organização o que reforça que esse processo deve ser realizado de maneira cuidadosa e levando em conta o máximo possível de fatores que afetariam o seu desenvolvimento.

**Figura 1 Componentes do Processo Sucessório**

A Família	A Empresa	A Empresa Familiar	O Plano Sucessório
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidade social</li> <li>• Valores passados de geração para geração</li> <li>• Histórico familiar</li> <li>• Berço do fundador e seus herdeiros e sucessores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidade econômica</li> <li>• Produtora de riquezas</li> <li>• Suporte comunitário</li> <li>• Fonte de emprego e renda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representativa de grande parcela da economia mundial</li> <li>• Responsável pela manutenção e estabilidade de grande parte do mercado econômico e de igual parcela da sociedade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolve: a família, a propriedade e a administração</li> <li>• Possibilita a perpetuação da organização, quando bem elaborado e bem sucedido</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Lodi (1987), Bernhoeft (1989) e Cohn (1991)

Reforçando o pensamento da importância de uma boa condução racional do momento da sucessão, especialmente dentro de empresa familiar, Bernhoeft (1996), explica que o êxito desta passagem está em separar sem sobrepor três esferas: a esfera da família, a esfera do quotista e a esfera do empresário. Cada uma destas esferas deve saber qual é o seu papel, seus direitos e deveres sem haver qualquer tipo de mistura entre elas a fim de evitar a instalação de uma guerra de interesses que fatalmente prejudicaria o desenvolvimento do negócio.

É possível se fazer uma separação entre as formas possíveis de se herdar alguma organização, nesse sentido, Kignel (1993, p. 32) reforça que:

... é necessário se entender quem herda por disposição legal e quem herda por vontade daquele que está dispondo de seus bens. Isto significa dizer que cabe ao sucedido definir as regras de sua sucessão, planejando-a antes de que esta se faça obrigatória por força da lei.

### 3 A PSICOLOGIA DA GENITURA

A partir de Adler (1954/1912), foram realizadas diversas pesquisas que abordaram as diferenças relacionadas aos filhos oriundas da ordem de nascimento ou então ao posicionamento ordinal dos irmãos (Sulloway, 1999, 2001). A ordem de nascimento e sua influência sobre a personalidade é algo que gerou mais 2000 estudos quando analisamos os últimos 80 anos (Beer & Horn, 2000).

Segundo Sulloway (1999) a personalidade é um conjunto de estratégias que o indivíduo constitui a fim de sobreviver a passagem da sua infância. Sendo que, as diferenças percebidas entre irmãos nada mais é do que uma tentativa de diversificação, a qual torna possível a existência mútua de indivíduos que apresentam necessidades idênticas em igual ambiente. Portanto, ao decorrer dos anos, com o desenvolvimento das crianças, cada um escolhe um espaço vago no ambiente familiar. É através deste parâmetro que eles terão acesso aos seus interesses tanto materiais quanto sociais dentro do contexto que estão inseridos, que no momento é o ambiente familiar. O primogênito possui mais alternativas de escolha e, a partir do momento que o faz, acaba por diminuir as alternativas de quem o sucede na ordem de genitura. Assim sendo, o segundogênito e os demais, passam a ter uma menor disponibilidade de escolha em nichos que ainda não foram ocupados. Trata-se portanto, da tentativa de diversificação já mencionada. Por buscar desenvolver características diversas ao irmão mais velho, os irmãos diminuem a competição interna e continuam buscando o afeto parental (Sulloway, 1999).

Para Dreikurs (1963) as crianças vivem de maneira comparativamente, ou seja, uma se desenvolve em função da outra buscando superar algo que o outro falhou e evitando áreas onde o irmão obteve êxito.

Segundo Meneghetti (1999) o primogênito possui uma tendência a ser chefe, a liderar, por se imaginar como primeiro pai na família. Já em situações de perigo, procura proteger os demais.

O segundogênito para Meneghetti (1999), por sua vez, desenvolve-se em áreas onde o primogênito não apresenta destaque. Com isso ele busca se sobressair em qualidades onde o primogênito falha.

... o segundogênito sempre é contra, muito crítico, porque nascendo o segundo sempre se sente descartado da família: a família já viveu aquela experiência, isso é, acontece numa família em que o filho não é mais visto como novidade. Dentro dele se aguçava a tendência a estudar o primogênito e

a colher imediatamente os seus pontos débeis: ali se torna forte (MENEGETTI,1999, p.65).

Conforme Meneghetti (1999) o segundogênito se desenvolve sempre ao contrário do primogênito; se o primeiro é bom em matemática ele o será em letras; se o primeiro é baixo, ele crescerá mais e vice-versa, porém quase sempre o segundogênito se torna mais alto.

Sulloway (1999) é enfático ao dizer que apesar das críticas as bibliografias que citam a existência de uma tendência de comportamento oriunda da ordem de nascimento, esta tendência de comportamento ocorre e é sistemática.

Pesquisas recentes segundo Zajonc e Mullally (1997) mostram que a psicologia cada vez demonstra mais interesse em estudar a ordem de nascimentos.

Sulloway (1999) separou os 196 estudos que abordam a relação entre personalidade e ordem de nascimento e verificou a existência de cinco grandes fatores da personalidade (extroversão, neuroticismo, abertura à experiências, conciliatividade e escrupulosidade). Quando abordado a extroversão os estudos mostram que os primogênitos tendem a ser mais extrovertidos com maior probabilidade de serem líderes. Enquanto os caçulas tendem a ser sociáveis, populares e dispostos a serem prestativos. Assim como, quando abordada a característica da despreocupação dentro da dimensão conciliatividade, quem se enquadra nesta característica também são os caçulas. O segundogênito é muito mais aberto a experiências novas do que o primogênito, enquanto que este último tende a ser convencional/tradicional seguindo uma linha de continuidade com os pais. Na esfera sobre escrupulosidade o primogênito leva vantagem por ser responsável fazendo de forma organizada e planejada suas atitudes. Por último na dimensão neuroticismo, os primogênitos tendem a ser mais ciumentos quando comparado aos segundogênitos.

Reforçando essa ideia de tendência de psicologia dos filhos a partir da ordem de genitura, pode-se dizer que, “quase sempre o primogênito e o ultimogênito serão conquistadores, enquanto o segundogênito e aqueles que tiveram uma infância frustrada serão revolucionários” (MENEGETTI, 1999, p. 66).

Conforme Adler (1954/1912; 1929/1969) o filho único tem uma tendência a acreditar ser o centro das atenções, sendo o seu principal medo o fato de algum irmão mais velho poder vir e o derrubá-lo de seu posto. Segundo Eckstein (2000) pode ser percebido algumas limitações quando se avalia a habilidade social do filho



único. Visto isso, para Falbo (1984) a superproteção aliada ao constante monitoramento por parte dos pais podem ser os aspectos responsáveis por desencadear esta situação. Nesta linha, Adler (1954/1912) diz que o filho único acaba recebendo sozinho as expectativas dos pais, fato este normalmente direcionado ao primeiro filho, porém, recebe ainda a atenção e os favores que se evidencia nos filhos caçulas.

Segundo o estudo de Feiring, Lewis e Jaskir (1983) com a chegada do segundo filho, a interação dos pais com o primogênito pode se tornar menos disposta a brincadeiras e mais tensa. Para Kalmuss e Davidson (1992), a maior perda vivenciada pelos primogênitos seria a inexperiência e menor competência dos pais

Para Meneghetti (1999) também na mãe pode-se perceber uma mudança, pois com o primogênito se comporta de um modo, enquanto que com o nascimento do segundo ela o ama por repetição, não havendo mais novidade.

Segundo Eckstein (2000) os primogênitos tem uma tendência maior a lidarem com a ansiedade através da afiliação, isto seria explicado pela maior rapidez com que as mães responderiam ao chamado de seus primogênitos quanto a eminente necessidade serem confortados.

Contudo, Adler (1954/1912) aposta que os primogênitos, normalmente, são percebidos pelos pais como sendo mais inteligentes e aptos que os demais. Com isso, o filho mais velho pode adotar uma postura de cuidado, responsabilidade e proteção em relação aos demais.

Zajonc (2001) constatou após analisar pesquisas sobre a ordem de nascimento que há uma tendência dos primogênitos homens terem maior quociente de inteligência e desenvolverem maior nível educacional. Por outro lado, Bohmer e Sitton (1993) em um estudo realizado com mulheres traz justamente o oposto, identificando as caçulas como tendo destaque nas carreiras profissional e científicas quando comparada as demais posições da ordem de nascimento.

Os filhos do meio, para Eckstein (2000) têm uma propensão maior a serem despreocupados, menos ansiosas, flexíveis, diplomáticos e generosos, características estas justamente em contraversão aos primogênitos. Fazem isso como estratégia para a disputa das atenções dentro da família.

Os caçulas, para Richardson e Richardson (1990), costumam apresentar uma boa habilidade social, fator esse gerado a partir da própria interação que estabelece

com os irmãos. Contudo, os caçulas podem sentir dificuldade para desenvolver autonomia na fase adulta, e até mesmo apresentarem sensação de inferioridade, fato que apresenta raízes no excesso de pessoas mais velhas atentas ao seu desenvolvimento na infância.

Outra denominação que pode ser dada aos caçulas é “benjamim”, o último filho, que normalmente apresenta características que o torna amado por todos a sua volta.

[...] consolida-se na arte de fazer-se amar: por exemplo, nas discussões de família, é sempre o primeiro a chorar, a se aproximar da mãe e posicionar-se logo de acordo com todos. Em geral o benjamim vence na vida, porque aprendeu a achar o seu caminho entre os grandes que vieram antes dele: ele constrói um caminho por conta própria, cativa a mãe tranquilamente e, no fim, chega de todo modo à sua realização (MENEGETTI, 1999, p.78)

Ainda segundo Gould (1997), os caçulas podem desenvolver a criatividade como seu ponto forte, uma vez que precisam traçar estratégias para a disputa da atenção dos pais em um ambiente onde ele é o mais fraco. Porém, quando encarados como os “bebês da casa”, Tomam (1993) destaca que os caçulas não recebem reconhecimento normalmente, o que pode desencadear uma desistência de agradar aos pais, e com isso tornarem-se rebeldes e com pouca disciplina.

Contudo, Adler (1954/1912) descreve que o caráter da criança não está ligada a sua posição na ordem de nascimento, mas sim com a situação em que está inserida e como a interpreta. Estas informações dão suporte na formulação de uma hipótese provável de estilo de vida e personalidade. Ele destaca que seus estudos devem ser encarados como um ponto de partida para posterior análise e investigação. Sulloway (1999) destaca ainda que deve-se levar em consideração apenas a essência geral das estratégias, e não fazer disso uma tentativa de presumir o comportamento singular da criança.

Adler (1954/1912) cita ainda que a estratégia utilizada pela criança dentro do contexto familiar em busca da resolução de problemas, serve como base para o estilo interpessoal que será aplicado em outro contexto, não mais familiar, mas social.

Segundo a pesquisa de Magalhães (2009) dentro da esfera reconhecimento e ser gostado, que aborda a busca por sucesso e realização, que trata sobre a facilidade de inserção e aprovação em um grupo, respectivamente, os caçulas tiveram mais dificuldades nestes aspectos quando comparado aos primogênitos. O

mesmo pode-se dizer quando comparado nestas mesmas esferas o caçula com o filho único. Novamente o caçula obtêm pior desempenho dentro destas esferas.

Por fim, temos que cada indivíduo desenvolve a sua personalidade por meio de uma forte influencia com relação a ordem de genitura dentro do contexto familiar onde aquela criança está se inserindo.

## 4 A FIGURA DO LÍDER EMPRESARIAL

Líder na visão de Meneghetti (2008, p.21) é :

O homem que, por meio do próprio egoísmo, realiza também o interesse público. Um grande líder quando desenvolve seus negócios, desloca bens, interesses, proporciona trabalho a centenas de pessoas, estimula a sociedade, revitaliza-a, impõe uma dialética que dá impulso de progresso.

Além disso, para Meneghetti, (2008) o líder é alguém que serve como estimulador de inteligência e de dialética, que acaba gerando uma aceleração à existência, e por isso, é um estimulador de “super-homens”.

Para Meneghetti (2008, p.22) “líder, propriamente, indica o dirigente, a pessoa-vetor, aquela que controla as operações”.

Para alguns estudiosos a liderança é algo inato. Para Byham (2004) mesmo aqueles que nunca realizaram um treinamento podem ser líderes, porém há outros que mesmo sendo treinados não exercem a liderança no contexto que estão inseridos. Portanto, seria necessária a união de vocação e desejo de liderar com a técnica.

Já para Meneghetti (2008, p.22) “o líder possui em si mesmo algo que se pode definir vocação ôntica. Em um determinado aspecto, já nasce com a predisposição, com a atitude: tem um dote natural. Depois, por meio da vida e da escola, aprende o ofício”.

Robbins (2002) acredita que a liderança nada mais é do que o enfrentamento da mudança com capacidade de influenciar um grupo de pessoas no direcionamento da obtenção de um objetivo.

Para Meneghetti (2008), um líder precisa se formar culturalmente em três esferas: a cultura geral, cultura específica e na experiência nas relações diplomáticas. Na esfera da cultura geral entende-se alguém que apresente notória informação sobre a cultura de seu país e ambiente que está inserido. Para isso deve compreender um pouco de tudo (música, arte etc). Dentro da esfera da cultura específica em seu ambiente de operação ele deve ser um expert. Neste aspecto é importante ressaltar que é necessário um conhecimento total sobre o mercado onde está inserido, seja conhecimento teórico ou prático. Por fim, no âmbito da experiência nas relações diplomáticas, o líder deve saber ganhar as pessoas. E além disso, saber estabelecer relações com as pessoas certas, aquelas que contam.

Outro ponto importante segundo Meneghetti (2008) diz respeito a transcendência dos estereótipos. Neste aspecto Meneghetti (2008, p.27), usa o termo transcendência “para indicar a capacidade racional do businessman de estar acima das morais e das culturas correntes”. Por estereótipo entende-se um modelo de comportamento ditado por uma sociedade ou um grupo. Portanto a transcendência é um caminho a fim de viabilizar e realizar o escopo do ganho, da funcionalidade.

Por fim o último aspecto que o líder deve saber, segundo Meneghetti (2008) é o conhecimento ontopsicológico para saber mais sobre seu inconsciente, campo semântico e Em Si ôntico.

Para Hamel (1995) liderança é algo que envolve influências interpessoais e recíprocas, que é atuado através da comunicação a fim de obter determinado objetivo como influenciar o comportamento e conduzir determinadas ações e a mentalidade de um grupo de pessoas.

Para Botelho (1991) a liderança trata-se de um fenômeno social, porém capaz de ser desenvolvido e que tende a destaque em momentos que exige a mediação do indivíduo.

Nessa mesma linha de pensamento, Starkey (1997) define liderança como sendo uma influência interpessoal em uma situação que ocorre a partir do processo de comunicação a fim da obtenção de diversos objetivos.

Na visão de Wheatley (1999) é exigido várias competências e habilidades individuais dos líderes nas organizações, dentre elas está a de visualizar a mesma situação de diversos ângulos e a partir de então, traçar alternativas de ação e posteriormente tomar a melhor decisão. Está dentro das expectativas de um líder que ele segundo Dubrin (1998) tenha o hábito de reunir os colaboradores e demonstrar a importância do trabalho de cada um deles oportunizando melhoria das habilidades individuais de cada um.

Figura 2: Líder x Gerente

<p><b>Líder</b>            Inovação            Desenvolve pessoas            Pensa a longo prazo            Pergunta o quê e por quê ?            Foco nas pessoas</p>	<p><b>Gerente</b>            Administra atividades            Dá suporte as pessoas            Tem perspectiva de curto prazo            Pergunta como e quando ?            Foco no sistema</p>
--	--

Adaptado: Bennis (1972)

Drucker (1996) salienta que os gerentes apresentam durante a tomada de decisão, aversão ao risco e medo das consequências oriundos da sua escolha, e que portanto, estão aptos a gerenciar, mas não são aptos a liderar.

## 5 METODOLOGIA

### 5.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente projeto é resultado de uma pesquisa que foi realizada na forma de entrevista pessoal gravada, com perguntas abertas seguido do emprego do teste dos seis desenhos (T6D). Para Meneghetti (2012) esse teste é um instrumento usado pelo método ontopsicológico e baseia-se em uma técnica projetiva não estruturada onde é dada a tarefa de realizar seis desenhos específicos e a pessoa o expõe livremente, um em cada folha. É um teste que o próprio sujeito realiza, portanto, indica a sua grafologia psíquica. O material para realização do teste são seis folhas em branco, na qual os temas devem ser desenhados na seguinte ordem: uma árvore, um homem, uma mulher, a família de origem, a própria situação atual e a situação futura.

### 5.2 PARTICIPANTES OU SUJEITOS DA PESQUISA E LOCAL

Os participantes da pesquisa são os membros de maior idade ou que apresentam cargo de relevância dentro da administração da empresa familiar alvo da pesquisa. O número de participantes pensados para esse trabalho são 5 pessoas. O local de realização das entrevistas é a cidade de Alegrete onde a empresa está sediada.

	Idade	Sexo	Escolaridade	Cargo
Matriarca	87	F	Fund. Inc	Do lar
F.3	64	M	Fund. Inc	Sócio/Agricultor
F.4	62	M	Fund. Inc	Sócio/Presidente
F.9	55	M	Superior	Sócio/Vice-presidente
F.10	53	F	Superior	Sócio/Vice-presidente

### 5.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE INFORMAÇÕES

A coleta de dados foi feita através de análise documental da empresa onde se buscou sua história, entrevistas com aplicação de perguntas abertas gravadas para posterior análise, e por fim o emprego do T6D. O contato com os participantes da pesquisa foi feito por intermédio do pesquisador através de visita física após confirmação sobre a disponibilidade por e-mail ou telefone. Após a coleta do material das entrevistas foi realizada análise do conteúdo.

#### 5.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

As informações coletadas foram analisadas pelo autor e por dois especialistas em análise do T6D segundo o método ontopsicológico para responder a pergunta do projeto.

#### 5.5 PROCEDIMENTOS ÉTICOS

O projeto respeita os critérios éticos estabelecidos pela Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde e para a sua aplicação aos entrevistados é feito o uso do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que será apresentado como apêndice do projeto.

#### 5.6 CONTEXTUALIZAÇÃO DO LÓCUS DE PESQUISA

A história do Grupo Pilecco Nobre começa na década de sessenta com a chegada do Sr. Bonfilho José Pilecco, esposa e filhos a Alegrete/RS, trazendo consigo uma enorme bagagem de conhecimentos técnicos e práticos, adquiridos de seus antecedentes, imigrantes italianos. Esta década foi dedicada à produção de cereais, quando tudo era produzido em regime familiar.

Nos anos de 1970 o Sr. Bonfilho, juntamente com o esforço e o trabalho dos filhos, passou a médio produtor, com estrutura própria de secagem e armazenamento de sua produção. No final desta década, instala uma pequena máquina de beneficiamento, comercializando o arroz beneficiado em sacas de 60 kg.

Os anos de 1980 marcaram a evolução tecnológica, em um tempo no qual a informática chegava com uma ferramenta indispensável para auxiliar e facilitar o trabalho humano. A empresa, tendo o pioneirismo como marca que pontilhou o seu desenvolvimento, percebendo a evolução do mercado, buscou novos projetos, com vistas ao fornecimento de arroz beneficiado, em marcas próprias, diretamente a seus clientes supermercadistas.

A partir da década seguinte, a empresa desenvolve e concretiza o Projeto “Pilecco – Anos 90”, buscando a informatização, a profissionalização dos colaboradores, a parceria junto a produtores e clientes, associada à tecnologia disponível, mas sempre priorizando o capital humano.



A Pilecco Nobre, percebendo a necessidade de mudança antecipou-se à exigência mercadológica com o Projeto “Inovação Tecnológica”. Foi a saída do sistema tradicional de engenho de arroz para um novo conceito de Indústria de Alimentos. Neste período, então, foi inaugurado um moderno complexo industrial, totalmente automatizado, agregando tecnologias de última geração.

A partir de uma pesquisa realizada em âmbito mundial, a Pilecco Nobre buscou o que há de mais moderno, completo e atual na indústria de beneficiamento de arroz, reunindo em seu Parque Industrial tecnologias trazidas do Japão, Canadá e Estados Unidos, suprimindo, assim, todas as etapas do processo de beneficiamento de arroz. Com isso, a Pilecco Nobre Alimentos Ltda, passou a qualificar, ainda mais, seus produtos, levando até o consumidor final um arroz puro, saudável, padronizado e que não precisa ser lavado.

Em agosto de 2005, mais um passo decisivo no Projeto de Expansão Comercial da Empresa: o Pilecco Nobre, produto concebido a partir de pesquisas mercadológicas que identificaram junto a consumidores criteriosos a necessidade de obtenção de um produto diferenciado, de altíssima qualidade, com primazia, capaz de combinar-se com as mais distintas variações da culinária nacional. O Pilecco Nobre surgiu para contemplar quem dispõe de apurados critérios de paladar. Este produto, por sua neutralidade, é capaz de absorver os mais diferenciados sabores e temperos na vasta culinária nacional. Hoje, é referência à gastronomia de precisão, a quem quer o melhor e que, para isso, não dispensa a qualidade absoluta ao escolher uma marca. Para chegar até este patamar, a empresa contou com o envolvimento da cadeia produtiva, que passou a se dedicar ao cultivo de sementes consideradas 'nobres' na orizicultura.

O grupo Pilecco atualmente é composto pelas empresas Pilecco Nobre Alimentos Ltda, Agropecuária Pilecco Ltda, Transportadora Pilecco Ltda e Sílica Verde do Arroz Ltda.

Na direção das empresas que fazem parte do grupo Pilecco, seja na indústria ou no campo, os diretores são os irmãos, filhos do Sr. Bonfilho Pilecco, que administram os negócios.

A empresa Agropecuária Pilecco Ltda é responsável pela produção própria de arroz que mais tarde será destinada para ser beneficiado assim como os demais produtores que depositam seu arroz na indústria Pilecco. Além disso, a Agropecuária realiza criação de bovinos de corte para terminação e venda para

abate em um sistema que rotaciona as áreas agricultáveis da propriedade entre lavoura de arroz, pousio e criação de gado. Desta maneira, tanto a lavoura quanto a pecuária saem beneficiadas dentro deste sistema através de um círculo virtuoso que respeita a sustentabilidade da natureza aproveitando-a de maneira equilibrada e responsável.

Já a transportadora Pilecco Ltda surge para suprir uma necessidade logística de transporte da produção da cadeia arroseira da própria empresa Pilecco Nobre Alimentos Ltda, seja no transporte de grãos em casca, já beneficiado e ensacado ou então no transporte da sílica oriunda da casca do arroz.

A missão da empresa é: Fornecer e comercializar alimentos de alta qualidade dentro das necessidades e desejos dos consumidores, com uma equipe qualificada e motivada, visando à lucratividade como meio de inovação, contribuindo para gerar uma sociedade sustentável e ecologicamente responsável.

Sua visão é: Produzir arroz de alta qualidade é mais do que um negócio. Para a Pilecco Nobre é uma forma de gerar valor. É proporcionar ao consumidor saúde e qualidade de vida. É oportunizar aos nossos acionistas e colaboradores um trabalho sério e rentável. É garantir sustentabilidade, futuro e bem-estar a toda comunidade.

O grupo Pilecco apresenta um projeto de sustentabilidade através da GEEA – Geradora de Energia Elétrica Alegrete Ltda., fundada em 31/01/2002, empresa integrante do Grupo Pilecco Nobre, teve como ponto de partida a necessidade de diversificação e a busca de alternativas para utilização da casca do arroz, resíduos do processo industrial até então depositado a céu aberto. Para tanto, contou, primeiramente, com investimentos em pesquisas, na busca de identificar novos processos com produtos de maior valor agregado, exemplo: energia renovável e sílica com diversas aplicações.

A produção de energia renovável é de 5 MW.h sendo em torno de 30% para consumo próprio e 70% comercializado, a produção de sílica aplicação cimento, denominada “Silica Nobre – SC-I” (a adição permite a redução na ordem de 10% de cimento, mantendo ou aumentando a resistência do concreto) está sendo comercializada para as principais concreteiras do país e a sílica para outras aplicações continuam em fase de desenvolvimento.

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 6.1 A EMPRESA E SEU RECONHECIMENTO

A Associação Brasileira de Defesa do Consumidor, em sua publicação intitulada “Pro Teste”, na edição n.º 46, de abril de 2006, em sistema comparativo, qualificou o Arroz Pilecco Nobre como “o melhor do teste”, a partir de análises laboratoriais feitas em trinta marcas de arroz. Outro aspecto analisado foi a relação mercadológica do produto, com preços praticados junto ao consumidor.

De 2006 a 2012 recebeu o Prêmio Responsabilidade Ambiental instituído pela Secretaria do Meio Ambiente do Estado do Rio Grande do Sul e o Instituto Latino Americano de Proteção Ambiental Borboleta Azul, por utilização de técnicas e processos ecologicamente corretos.

As marcas: Pilecco Nobre, Arroz Alegrete, Arroz Super Ecco e Arroz Trivial, assumem, dia a dia, lugar de destaque junto à preferência dos consumidores, em diversos pontos do território nacional. Em consequência disso, surgem os reconhecimentos, como o Prêmio Qualidade Brasil, conquistado nos anos de 1996 a 2011 e o “Leader Quality”, obtido em 1999.

Outra conquista: o Pilecco Nobre obteve, na categoria “arroz”, distinção do “Top Five” da Revista Supermercado Moderno, que apontou os cinco mais importantes fornecedores em 171 categorias, 2011/2012.

Em meados de 2012, a empresa recebeu o prêmio Henrique Luis Roessler: concedido pela Secretaria do Meio Ambiente do estado do RS, FEPAM e Revista Ecologia & Meio Ambiente, por implementar e aprimorar sistemas de produção e gestão, capazes de atender as demandas da população enquanto preservam e recuperam o meio ambiente.

Em 2013, a empresa consolida suas ações na área da sustentabilidade, destacando-se pela Sustentabilidade de Ponta a Ponta. Na lavoura, começou a utilizar a irrigação por gotejamento, na secagem dos grãos, inovou com o aproveitamento do vapor, no beneficiamento do cereal, investiu em tecnologia para melhorar a eficiência dos processos e evitar eventuais desperdícios e no empacotamento, foi pioneira no mercado arroseiro ao substituir a embalagem plástica tradicional, pela ecologicamente correta, oriunda da cana de açúcar e por isso carrega o selo I’m Green.

Em 2014, a empresa lançou uma nova categoria de arroz: o Pró-Integral Pilecco Nobre. Trata-se de um produto diferente dos tradicionais integrais comercializados no mercado brasileiro, pois quando cozido tem características próximas do arroz branco. Neste mesmo ano, os projetos de sustentabilidade da empresa foram reconhecidos internacionalmente e foram apresentados na LCA Foods em São Francisco na Califórnia.

## 6.2 GENETOGRAMA

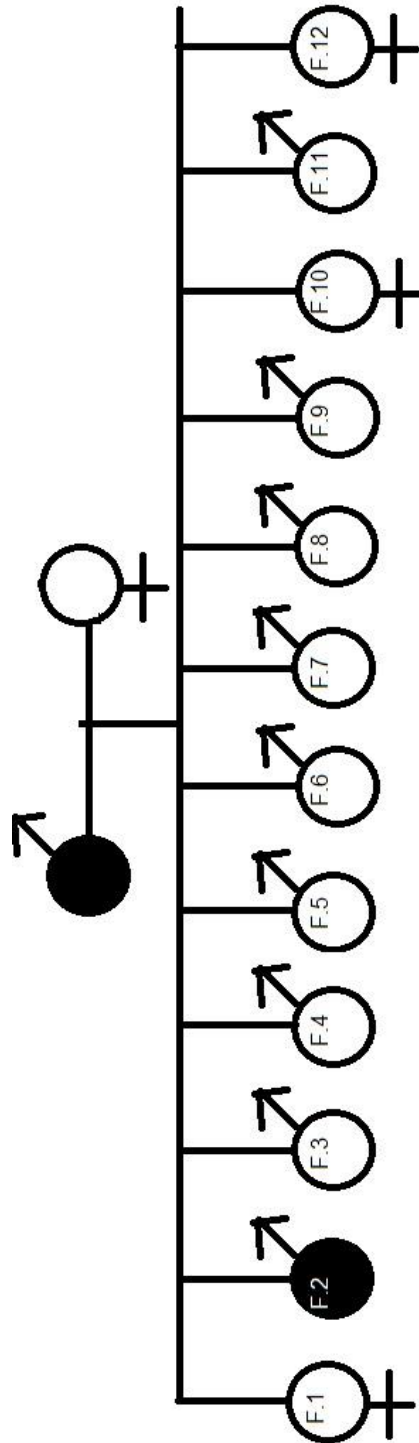


Figura 2 – Genetograma da família Pilecco

Os indivíduos que participaram desta pesquisa foram: a matriarca, F.3, F.4, F.9 e F.10. Como já explicitado anteriormente estas pessoas foram escolhidas por dois motivos: maior idade, e em consequência disto terem participado da empresa

no momento da sucessão ou então por cargo de relevância que ocupam na organização.

No Genetograma o F.4 representa o filho hoje presidente da empresa, e seus dois vice-presidentes são o F.9 e F.10. O F.3 administra o setor da pecuária da empresa Agropecuária Pilecco juntamente com o F.11 que é o responsável pelo setor de produção de arroz da mesma empresa. Já o F.8 administra a propriedade da empresa sediada na Argentina onde produz e seca o arroz produzido antes de trazer para ser beneficiado na Pilecco. Por fim, a F.12 é a responsável por toda a contabilidade das empresa do grupo Pilecco.

As representações do patriarca e do F.2 estão hachuradas pois ambos já são falecidos. Cabe a ressalva que foi realizado a entrevista verbal gravada com a matriarca da família apesar de não ter sido coletado o material referente ao T6D com ela. Com pouco tempo de formação escolar o lápis e o papel não lhe deixam em situação confortável e ela preferiu não realizar o teste.

### 6.3 ANÁLISE DA SUCESSÃO EMPRESARIAL, A FIGURA DO LÍDER EMPRESARIAL E A PSICOLOGIA DA GENITURA

Analisando o tema sucessão, Leone (2005) cita que a sucessão em uma empresa familiar ocorre a partir do momento que uma geração abre espaço para que a próxima geração assuma a liderança. Na empresa alvo do estudo, essa transição ocorreu no ano de 1988, ou seja após dez anos de sua fundação. O patriarca da família que fundou a empresa juntamente com os filhos, deixou de exercer qualquer tipo de cargo administrativo a partir de então e os filhos nessa época, naturalmente, passaram a administrar os negócios sozinhos. Sem vínculo algum com a empresa a partir de então, o patriarca da família passou a ser uma espécie de conselheiro. Gostava de estar todos os dias na empresa recepcionando clientes e colaboradores e sempre estava por perto nas oportunidades onde seriam realizadas reuniões juntamente com os sócios da empresa. Ao questionar o F.3 em entrevista sobre como se deu o processo de assumir a presidência por parte do F.4 ele responde:

*[...]o processo de assumir a presidência foi algo que se deu de forma natural". (F.3)*

*[...]o atual presidente sempre estava presente ao lado dos irmãos mais velhos, e sempre desempenhando um papel importante na parte da gestão do negócio, então sua ascensão a presidência foi algo natural” (F.3)*

Na história da empresa existem dois falecimentos presentes. O primeiro é de um dos filhos (F1) no ano de 1995, aos 45 anos em um acidente com seu veículo. O outro falecimento é do patriarca aos 75 anos em 2002. No primeiro caso a única alteração gerada foi o ingresso dos seus filhos na sociedade da empresa. No segundo não houve alterações administrativas ou familiares na organização, as normas já estavam estabelecidas e ele não desempenhava mais nenhum cargo na época dentro da empresa. Foi realizado uma sucessão completa no ano de 1988 quando o patriarca saiu por completo da organização.

A consolidação da empresa do seu nascimento até o patamar atual passa por muito trabalho sério e dedicação.

*“[...] o único pensamento talvez de educação dos nossos pais seja o trabalho, o fazer. Isso com certeza tem um papel importante. Outro aspecto é que a família saiu do nada. Todos que estão ai tiveram que construir o que se tem hoje. O saber fazer, trabalhar e construir, dá o valor. Portanto, todos os irmãos sabem o valor do que se tem hoje”.( F.10)*

*“[...]um papel importantíssimo na educação e formação dos filhos foi desempenhado pela matriarca da família. A satisfação dela é justamente nessa questão do trabalho. Ela procurou e conseguiu passar isso aos filhos. O valor e a importância do trabalho”. (F.9)*

*“[...]eu sempre trabalhava até a noite, levantava cedo pra fazer meus afazeres. E também eu ajudava sempre no que precisasse. Sempre estimei os filhos a trabalhar juntos, porque é trabalhando junto que se consegue crescer, sozinho não se faz nada”.( matriarca)*

Ao longo da história das empresas sempre existe os momentos importantes e decisivos para o negócio. Estar preparado e visualizar o caminho certo a seguir faz a diferença no momento da tomada de decisão.

*[...] “em 1986/87 com a estadia de um mês nos USA visitando produtores mercados, indústrias, lavouras, campo, ministério de agricultura dos EUA, etc. Através dessa experiência e aprendizagem a empresa pode se preparar juntamente com seus sócios para iniciar uma nova etapa”. (F.4)*

*[...] “foi feita uma pesquisa de mercado para identificar os hábitos dos consumidores”. (F.4)*

[...] “na virada de 1990 com a abertura da economia, até ali a empresa não era reconhecida pela concorrência. Logo após a abertura da economia a Pilecco visualizou que não se poderia mais produzir e comercializar com o governo. O governo tabelava os preços do arroz por fazer parte da cesta básica junto com o feijão. E naquela oportunidade a Pilecco entendeu que precisava ir para um outra linha de mercado. Então criou-se o projeto Pilecco anos 90. E nessa hora a Pilecco conscientizou toda a empresa que se deveria passar a produzir para o mercado e não mais para o governo, pois produzindo para o governo não havia por parte do cliente uma identificação com a marca. Essa foi a arrancada principal e a partir daí com planejamento de médio e longo prazo a Pilecco mostrou sua cara e se consolidou”. (F.4)

O F.2 apresentava certa liderança na sua área de atuação dentro da empresa que era a gestão da Agropecuária Pilecco e era seguido de perto pelo irmão seguinte na ordem de genitura, o F.3. Contudo, com o seu falecimento, o F.3 passou a ser o responsável pela área de atuação do F.2.

Porém, um diferencial que chama atenção pela simplicidade, mas ao mesmo tempo eficiência, é o *life long learning*.

Segundo Meneghetti (2013), o *life long learning* abrange o conceito de formação contínua seja das competências ou das habilidades do indivíduo. Trata-se de uma busca constante por aprender e fazer mais e melhor sempre.

Ainda segundo Meneghetti (2007, p.11) :

A velocidade das modificações socioeconômicas impõe uma atualização contínua das competências e habilidades. É necessária uma formação do tipo *life long learning*. Para ser líder no contexto global não se pode mais permanecer esclerosado em papéis, funções e modalidades operacionais, deve-se confrontar com cenários mutáveis.

“[...]a Pilecco desde sua concepção, embora começando pequena, o seu grande diferencial foi a busca pela melhoria contínua. Identificando muitas vezes o que poderia ser melhorado aqui e ali. Essa busca contínua pela evolução fez total diferença, porque sempre a gente tenta avançar um passo, mas por mais que esse passo não possa ser concretizado naquele momento, as pessoas e a organização como um todo já estarão mais desenvolvidas e preparadas para em um próximo momento, dar o passo seguinte”. (F.10)

A empresa se diferencia através de uma proposta de gestão, que é a adoção de uma estratégia junto aos seus sócios. Esta estratégia garante um benefício mútuo ao sócio e a empresa e serve como fator diferencial para o êxito administrativo da organização.

“[...]sempre se primou pela qualidade. Qualidade em todos os sentidos. Qualidade de gestão, gestão essa que tem que estar voltado ao profissionalismo e a profissionalização de seus membros, seja acionista,

*colaborador ou prestador de serviço, seja no sistema logístico, manutenção ou qualquer tipo de profissional. Uma gestão voltada para a responsabilidade e profissionalização. A empresa sobrevive por todo este tempo pelo fato de buscar estar com os seus membros, seu acionistas alinhados numa direção, foco". (F.4)*

*"[...] depois, se instaurou uma metodologia onde se incentiva que cada um dos acionistas tenha a independentização de suas famílias. Pois o melhor acionista de uma empresa é aquele que não depende da empresa para sua sobrevivência. Ele tem que ter o seu próprio negócio particular desde que apresente o mesmo escopo da empresa. Exemplo: A missão da empresa é fornecer e comercializar alimentos de alta qualidade, então, o negócio particular dele deve ter uma linha de negócio voltada ao mesmo escopo da empresa. Consequentemente com isso os que apresentam maior capacidade, acabam por contribuir de maneira importante através da sua atividade particular por levar para dentro da empresa um respaldo em termos de conhecimento de fora pra dentro e não de dentro pra fora". (F.4)*

A figura do líder dentro de qualquer organização apresenta notória importância. Seja pelo direcionamento visionário que ele apresenta, seja pelo poder de agrupar interesses e pessoas em prol de um único objetivo ou então através de sua capacidade de administrar conflitos e interesses. Com isso fica evidente que um líder é indispensável para o bom desenvolvimento de qualquer atividade.

Isso pode ser evidenciado dentro de qualquer organização presente no nosso dia-a-dia, como por exemplo: religião, partidos políticos, clubes de futebol etc.

Com as empresas não é diferente. Na verdade, especialmente quando estamos falando de uma empresa familiar, o líder precisa ter o poder de administrar uma situação ainda não citada anteriormente. Numa empresa familiar, não basta administrar interesses e conflitos, é necessário superar um obstáculo que remete ao laço familiar. Falamos a respeito de saber administrar um possível jogo pelo poder que possa ser criado entre os irmãos na tomada de decisão. Uma das situações que podem surgir é, por exemplo, um primogênito líder receber a oposição do segundogênito quanto as suas decisões, e é necessário então averiguar de maneira racional, se esta oposição faz sentido ou é apenas reflexo de uma característica comum encontrada em segundogênitos, que é a oposição ao primeiro. Isso não necessariamente é encontrado apenas em primogênito e segundogênito. Outros irmãos mais abaixo na ordem de genitura podem desenvolver características de primeiro ou segundogênito. E com isso o jogo se repetir. É importante o líder empresarial saber dosar mais essa temática para não cair em uma disputa de poder dentro da organização por exemplo.



Percebe-se a importância de um líder a partir do momento que desfrutamos de alguma situação ou vivência, onde não há um líder. É notória a falta de sintonia, o desperdício de tempo e energia. Aliás, estes últimos três são fatores decisivos para exclusão de alguém da organização quando não desempenha um trabalho como deveria. Pois se estiver em sintonia com os demais, não há porque haver desperdício de tempo e desperdício de energia. Uma organização fechada, redonda, gira a partir do seu líder e não há espaço para perdas externas.

Analisando a ordem de nascimentos e a psicologia da genitura percebe-se a propensão a ligação do F.2, hoje falecido, com a mãe, assim como a propensão a rivalidade e oposição entre a F.1 e a mãe. Pode-se visualizar uma ligação antagônica entre a F.1 e o F.4, representado como um líder oposto a ela (mesmo que de forma inconsciente) e aos que estão ligados a ela.

Também é possível identificar as alianças estabelecidas entre os filhos, praticamente dividindo a família em dois polos distintos.

Nota-se ainda, que por causa dessa divisão e pelo elevado número de filhos, um dos filhos do meio, no meio da “confusão”, entende que o negócio não é pra ele e não demonstra interesse em participar da empresa e dessa concorrência.

#### 6.4 TESTE DOS 6 DESENHOS

Através do T6D foi possível evidenciar que o F.4 apresenta uma psicologia muito ligada aos pais, no sentido de procurar demonstrar e dar retorno a todo o investimento feito. Como se precisasse dar uma resposta aos pais. Percebe-se também um posicionamento visionário de futuro evidente em F.4 e F.10 com relação a empresa a partir das entrevistas e dos materiais coletados.

Ainda segundo a interpretação do T6D os filhos F.9 e F.10 que são vice-presidentes da empresa, apresentam uma capacidade de realização e liderança clara nos seus atos. Sendo o braço direito do F.4 para o andamento da organização dando suporte nas decisões tomadas pela sociedade.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo cumpriu o objetivo proposto que era de entender como a empresa familiar Pilecco Nobre Alimentos Ltda obteve sucesso empresarial com tantos sócios. Os resultados obtidos através das entrevistas e do material coletado mostram claramente as lideranças fluentes exercidas pelo presidente e os dois vice-presidentes.

A empresa estudada passou por uma sucessão familiar ao longo da sua história que ocorreu no ano de 1988 com a saída do patriarca da família da empresa para um de seus filhos assumir a administração da empresa a qual continua a frente até hoje. Essa sucessão ocorreu de maneira tranquila e natural, pois aos poucos os filhos do patriarca foram assumindo as rédeas da empresa. Até que no ano de 1988 o patriarca passou por completo a sua participação ao demais filhos.

Ao longo dos anos a empresa vem apresentando crescimento considerável e bons resultados econômicos. Sua atual configuração do quadro societário apresenta estabilidade e propensão a alteração somente quando os sócios realizarem sucessão.

A pesquisa acaba mostrando algumas estratégias de administração de certo ponto conhecida, e outras nem tanto. A estratégia do life long learning adotado pelos diretores da organização como mecanismo de melhoria contínua das atribuições sejam administrativas ou operacionais que envolvam a empresa refletem nos bons resultados historicamente alcançados pela organização.

No entanto chama atenção, a postura pouco habitual de incentivo a independentização dos sócios e suas respectivas famílias como medida diferencial de suporte e acréscimo a empresa. Segundo esta visão, sócios que não dependem exclusivamente da empresa e não são unicamente ligados a empresa podem contribuir mais para o crescimento da empresa do que sócios que não apresentam outra atividade fora da empresa. Ressalta-se no entanto, o cuidado de que esta atividade fora da empresa apresente o mesmo escopo da organização. Assim tem-se a certeza de que não haverá um distanciamento e desfoque de energia. Ou seja, a atividade independente de cada sócio da empresa, deve vir reforçar o mesmo ou então muito semelhante core-business que a empresa apresenta.

## REFERÊNCIAS

- ADLER, A. (1954). *El carácter neurótico*. Buenos Aires: Paidós (Original publicado em 1912).
- ADLER, A. (1969). *The science of living*. Nova York: Anchor Books. (Original publicado em 1929).
- BEER, J. M., & HORN, J. M. (2000). The influence of rearing order on personality development within two adoption cohorts. *Journal of Personality*, 68, 789-819.
- BENNIS, W. Desenvolvimento organizacional: Natureza, origens e perspectivas. São Paulo. Edgar Blücher, 1972.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- BERNHOEFT, R.; CASTANHEIRA, J. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros**. São Paulo: Nobel, 1995.
- BERNHOEFT, R.; **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1996.
- BOHMER, P., & SITTON, S. (1993). The influence of birth order and family size on notable american women's selection of careers, *Psychological Record*, 43(3), 124-132.
- BOTELHO, E, F. Do gerente ao líder: a evolução do profissional. 2. Ed.- São Paulo: Atlas, 1991.
- BYHAM, W. C. Formando líderes: como identificar, desenvolver e reter talentos de liderança. São Paulo: Pretince Hall, 2004
- CADIEUX, L. La sucesion dans les entreprises familiales: de quoi parlons-nous au just? **Proceedings**. ASAC, Montréal, 2000.
- COHN, Mike. Passando a tocha. São Paulo: Makron Books, 1991.
- COSTA, A. D.; LUZ, A. E. da. Sucessão e sucesso nas empresas familiares: o caso do grupo pão de açúcar. In: Congresso Brasileiro de História Econômica, 5, 2003. Caxambu. **Anais...** Caxambu: ABPHE, 2003.
- DREIKURS, R. (1963). Individual Psychology: The Adlerian point of view. Em J. M. Wepman & R. Heine (Orgs.), *Concepts of personality* (pp. 147-162). Chicago: Aldine.

DUBRIN, A. J. Princípios de administração. Rio de Janeiro: LTC, 1998

DRUCKER, P. F. O gerente eficaz. Rio de Janeiro: Zahar, 1990

DYCK, B. *et al.* Passing the baton. The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. **Journal of Business Venturing**, 17, p.143-162, 2002.

ECKSTEIN, D. (2000). Empirical studies indicating significant birth-order related personality differences, *Journal of Individual Psychology*, 56 (4), 481-494.

ESTOL, Kátia Maria Felipe and FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Rev. adm. contemp.** [online].2006, vol.10, n.4, pp. 93-110. Disponível em:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000400005&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000400005&script=sci_arttext&tlng=es). Acesso em 22/11/14.

FALBO, T. (1984). *The single-child family*. New York, New York: The Guilford Press.

FEIRING, C., LEWIS, M., & JASKIR, J. (1983). Birth of a sibling: effect on mother-first born child interaction. *Journal of Developmental Behavioral Pediatrics*, 4, 190-195.

FLÖREN, R.H. The Significance of family business in the Netherlands. **Family Business Review**, XI, 2, p. 121-178, 1998.

GOULD, S.J. (1997). Dolly's fashion and Louis's passion. *Natural History*, 106, 18-24.

GRZYBOVSKI, Denise; TILLMANN, Cátia. Necessidade de profissionalização dos futuros herdeiros de empresas familiares. **Teoria e evidência econômica**. Passo Fundo, v10, n.18, p. 79-108, maio 2002.

HAMEL, G & PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus, 1995.

KALMUSS, D., & DAVIDSON, A. (1992). **Parenting expectations, experiences, and adjustment to parenthood**: a test of the violated expectations framework. *Journal of Marriage & the Family*, 54, 516-526.

KIGNEL, Luiz. Entendendo a sucessão. In: Patrimônio e Sucessão: como garantir os herdeiros e os negócios. Antônio Carlos Cortese et al (Organização de Luiz Kignel). São Paulo: Maltese, 1993.

LEE, K., LIN, W.S & LIN, G.H. Succession and Survival of Family Businesses. Proceedings 45th ICSB. Brisbane, 2000.

LEMOS, Monica Faria Mascarenhas e. O processo de sucessão em empresas familiares. **Revista FAE Business**, p.40-42, n.5, abr. 2003.

LEONE, Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, João Bosco. Sucessão e conflito na empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1987.

MACCARI, Emerson Antonio, *et al.* **Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da 3ª geração**. 30º ENANPAD, 23 a 27 de set., Salvador-BA, 2006.

MAGALHAES, M. O. **Relação entre ordem de nascimento e estilos interpessoais**. Interação em Psicologia. ISSN: 1981-8076. Bahia, 2009. Disponível em: <<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/psicologia/article/view/15855>> Acesso em: 22/11/14

MARTINS, Ives Gandra da Silva *et al* (coordenadores). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MENEGHETTI, A. **Projeto Homem**. Intervenções de análise ontopsicológica 2. ed. Florianópolis: Scortecci Gráfica, 1999.

MENEGHETTI, A. **A psicologia do líder**. 4 ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2008.

MENEGHETTI, A. **Imagem e inconsciente**. 4ed. São Paulo: FOIL, 2012.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia Managerial**. São Paulo: FOIL, 2007.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia Empresarial**. São Paulo: FOIL, 2013

RICHARDSON, R.W., & RICHARDSON, L.A. (1990). *Birth order and you*. North Vancouver, British Columbia: Self-Counsel Press.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. Ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Editora Futura, 1997.  
SULLOWAY, F.J. (1999). *Vocação rebelde: ordem de nascimento, dinâmica familiar e vidas criativas*. São Paulo: Record.

SULLOWAY, F.J. (2001). Birth order, sibling competition and human behavior. Em H. R. Holcomb, III (Ed.) (pp. 39-84). *Conceptual challenges in evolutionary psychology: innovative research strategies*. Boston: Kluwer.

TOMAN, W. (1993). *Family Constellation*. NewYork: Springer.

VENTER, E; BOSHOFF, C.; MAAS, G. The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small. **Family Business Review**, v. 18, n. 4, p. 283-303, Dec. 2005.

ZAJONC, R. B. (2001). **The Family dynamics of intelectual development.** American psychologist, 56, 490-496.

ZAJONC, R. B. & MULLALLY, P. R. (1997) Birth order: Reconciling conflicting effects. American psychologist, 52, 685-699.

WHEATLEY, M. J. Liderança e a nova ciência. São Paulo: Cultrix, 1999.

## ANEXO

As perguntas realizadas durante a entrevista foram as seguintes:

- 1) Com tantos membros da família na empresa, ao longo da sua história, na sua visão o que fez com que a empresa tivesse crescimento e sucesso?
- 2) Houve algum momento em que por existir um número grande de familiares trabalhando juntos isso dificultou um pouco as coisas?
- 3) Como é, ou era, a relação da F.1 e do F.2 com a mãe e o pai ? Quem era mais próximo a quem ? Quem era ligado a quem?
- 4) A partir do falecimento do patriarca mudou algo na empresa? Sócios etc? Direção?
- 5) Idem a anterior mas com relação ao falecimento do F.2, o que mudou?
- 6) De quem o F.2 era mais próximo dos filhos mais velhos ? (F.1, F.3 ou o F.4)
- 7) Essa proximidade da questão anterior era sentida dentro da empresa também?
- 8) Qual o ano/momento foi a primeira vez que se percebeu que a empresa Pilecco tinha valor, era algo que prometia dar retorno financeiro?
- 9) Como uma empresa com tantos sócios e tantas diferenças particulares deu certo?
- 10) Quando e de que forma foi o processo de assumir a presidência da empresa?
- 11) Como era a relação de proximidade e preferência do pai e da mãe na sua visão com relação a todos os filhos ?
- 12) Isso se via dentro da empresa também?
- 13) Como foi a saída da F.1 da empresa?
- 14) Como foi a saída dos demais sócios da empresa e que reflexo/reação gerou na empresa?
- 15) Alguma curiosidade sobre isso lhe vem a memória?
- 16) Se pudesse elencar um fator apenas ao que você atribuiu o sucesso empresarial da Pilecco?

## APÊNDICES



Faculdade Antonio Meneghetti-AMF

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, declaro que fui informado(a), a respeito do objetivo geral da pesquisa intitulada Estudo de caso da empresa Pilecco Nobreque é o de entender como a empresa familiar Pilecco Nobre Alimentos Ltda obteve sucesso empresarial com tantos sócios, investigando a influencia da psicologia da genitura nesse contexto. Fui igualmente informado(a) que minha participação nesta pesquisa será realizada por meio de respostas de um questionário na forma de entrevista registrados por meio de gravação. Estou também ciente:

- De que existem 2 pesquisadores responsáveis por esta investigação: Marcos Panciera Pilecco, aluno da AMF, e Ricardo Schaefer, professor da AMF;
- De que será garantido o direito de sigilo de meu nome e/ou de meu(s) dependente(s) e colaboradores, sendo que em nenhum momento, nem em materiais publicados ou na apresentação oral desta pesquisa, tais identidades serão reveladas, se assim eu desejar;
- De que não existe nenhum risco potencial para mim e/ou dependente(s) e colaboradores;
- A pesquisa não apresenta riscos físicos, morais ou qualquer tipo de constrangimento;
- De que se eu tiver alguma dúvida em relação ao estudo, como questões de procedimentos, riscos, benefícios ou qualquer pergunta, eu tenho direito de obter respostas;
- De que não há obrigatoriedade de participar desta investigação e mesmo depois de iniciada posso desistir sem ser penalizado(a) de forma alguma. E que caso desista o material coletado até o momento a meu respeito ou colaboradores não será utilizado;
- De que os benefícios recebidos serão em termos de produção de conhecimentos acerca do TCC;
- De meu direito de acesso às informações coletadas e aos resultados obtidos;
- De minha responsabilidade em não falsear as informações e de meu compromisso com o sigilo das informações coletadas nesta investigação;
- Sendo minha participação totalmente voluntária, estou ciente de que durante ou após esta investigação, não terei direito a nenhum tipo de remuneração ou outros benefícios, bem como não terei nenhum tipo de despesas ou prejuízos de qualquer outra ordem.

Considerando-me livre e esclarecido(a), consinto em participar da pesquisa proposta, resguardando ao/aos autor (a/res) do projeto, propriedade intelectual das informações geradas e expressando concordância com a divulgação pública dos resultados.

O presente documento está em conformidade com a Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Será assinado em duas vias, de igual teor, ficando uma em poder do participante da pesquisa e outra em poder do(s) pesquisador(es).

Local e data: 8/11/14 Alegrete  
 Nome do participante: Marcos Pilecco  
 Assinatura do participante: \_\_\_\_\_  
 Nome do(s) pesquisador(es) responsável(is): Marcos Pilecco  
 Assinatura do(s) pesquisador(es) responsável(is): Marcos Pilecco  
 Telefone do(s) pesquisador(es) responsável(is): 9986 6812

Endereço para contato: Faculdade Antonio Meneghetti-AMF  
 Rua Recanto Maestro, 338 Distrito Recanto Maestro – Restinga Seca, RS/Brasil  
 Tel. (55) 3289-1141 / 3289-1139  
 E-mail: amf@faculdadeam.edu.br | www.faculdadeantoniomeneghetti.edu.br





Faculdade Antonio Meneghetti-AMF

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, declaro que fui informado(a), a respeito do objetivo geral da pesquisa intitulada Estudo de caso da empresa Pilecco Nobreque é o de entender como a empresa familiar Pilecco Nobre Alimentos Ltda obteve sucesso empresarial com tantos sócios, investigando a influencia da psicologia da genitura nesse contexto. Fui igualmente informado(a) que minha participação nesta pesquisa será realizada por meio de respostas de um questionário na forma de entrevista registrados por meio de gravação. Estou também ciente:

- De que existem 2 pesquisadores responsáveis por esta investigação: Marcos Panciera Pilecco, aluno da AMF, e Ricardo Schaefer, professor da AMF;
- De que será garantido o direito de sigilo de meu nome e/ou de meu(s) dependente(s) e colaboradores, sendo que em nenhum momento, nem em materiais publicados ou na apresentação oral desta pesquisa, tais identidades serão reveladas, se assim eu desejar;
- De que não existe nenhum risco potencial para mim e/ou dependente(s) e colaboradores;
- A pesquisa não apresenta riscos físicos, morais ou qualquer tipo de constrangimento;
- De que se eu tiver alguma dúvida em relação ao estudo, como questões de procedimentos, riscos, benefícios ou qualquer pergunta, eu tenho direito de obter respostas;
- De que não há obrigatoriedade de participar desta investigação e mesmo depois de iniciada posso desistir sem ser penalizado(a) de forma alguma. E que caso desista o material coletado até o momento a meu respeito ou colaboradores não será utilizado;
- De que os benefícios recebidos serão em termos de produção de conhecimentos acerca do TCC;
- De meu direito de acesso às informações coletadas e aos resultados obtidos;
- De minha responsabilidade em não falsear as informações e de meu compromisso com o sigilo das informações coletadas nesta investigação;
- Sendo minha participação totalmente voluntária, estou ciente de que durante ou após esta investigação, não terei direito a nenhum tipo de remuneração ou outros benefícios, bem como não terei nenhum tipo de despesas ou prejuízos de qualquer outra ordem.

Considerando-me livre e esclarecido(a), consinto em participar da pesquisa proposta, resguardando ao/aos autor (a/res) do projeto, propriedade intelectual das informações geradas e expressando concordância com a divulgação pública dos resultados.

O presente documento está em conformidade com a Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Será assinado em duas vias, de igual teor, ficando uma em poder do participante da pesquisa e outra em poder do(s) pesquisador(es).

Local e data: Alagoinha 15/11/14  
 Nome do participante: Ormar P. Lucco  
 Assinatura do participante: [Assinatura]  
 Nome do(s) pesquisador(es) responsável(is): Marcos P. Lucco  
 Assinatura do(s) pesquisador(es) responsável(is): Marcos P. Lucco  
 Telefone do(s) pesquisador(es) responsável(is): 9926 6812



Faculdade Antonio Meneghetti-AMF

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, declaro que fui informado(a), a respeito do objetivo geral da pesquisa intitulada Estudo de caso da empresa Pilecco Nobre que é o de entender como a empresa familiar Pilecco Nobre Alimentos Ltda obteve sucesso empresarial com tantos sócios, investigando a influência da psicologia da genitura nesse contexto. Fui igualmente informado(a) que minha participação nesta pesquisa será realizada por meio de respostas de um questionário na forma de entrevista registrados por meio de gravação. Estou também ciente:

- De que existem 2 pesquisadores responsáveis por esta investigação: Marcos Panciera Pilecco, aluno da AMF, e Ricardo Schaefer, professor da AMF;
- De que será garantido o direito de sigilo de meu nome e/ou de meu(s) dependente(s) e colaboradores, sendo que em nenhum momento, nem em materiais publicados ou na apresentação oral desta pesquisa, tais identidades serão reveladas, se assim eu desejar;
- De que não existe nenhum risco potencial para mim e/ou dependente(s) e colaboradores;
- A pesquisa não apresenta riscos físicos, morais ou qualquer tipo de constrangimento;
- De que se eu tiver alguma dúvida em relação ao estudo, como questões de procedimentos, riscos, benefícios ou qualquer pergunta, eu tenho direito de obter respostas;
- De que não há obrigatoriedade de participar desta investigação e mesmo depois de iniciada posso desistir sem ser penalizado(a) de forma alguma. E que caso desista o material coletado até o momento a meu respeito ou colaboradores não será utilizado;
- De que os benefícios recebidos serão em termos de produção de conhecimentos acerca do TCC;
- De meu direito de acesso às informações coletadas e aos resultados obtidos;
- De minha responsabilidade em não falsear as informações e de meu compromisso com o sigilo das informações coletadas nesta investigação;
- Sendo minha participação totalmente voluntária, estou ciente de que durante ou após esta investigação, não terei direito a nenhum tipo de remuneração ou outros benefícios, bem como não terei nenhum tipo de despesas ou prejuízos de qualquer outra ordem.

Considerando-me livre e esclarecido(a), consinto em participar da pesquisa proposta, resguardando ao/aos autor (a/res) do projeto, propriedade intelectual das informações geradas e expressando concordância com a divulgação pública dos resultados.

O presente documento está em conformidade com a Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Será assinado em duas vias, de igual teor, ficando uma em poder do participante da pesquisa e outra em poder do(s) pesquisador(es).

Local e data: Algrete 9/11/14  
 Nome do participante: Omélio Pilecco  
 Assinatura do participante: [assinatura]  
 Nome do(s) pesquisador(es) responsável(is):  Marcos Pilecco   
 Assinatura do(s) pesquisador(es) responsável(is):  Marcos Pilecco   
 Telefone do(s) pesquisador(es) responsável(is):  99266812



Faculdade Antonio Meneghetti-AMF

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, declaro que fui informado(a), a respeito do objetivo geral da pesquisa intitulada Estudo de caso da empresa Pilecco Nobre que é o de entender como a empresa familiar Pilecco Nobre Alimentos Ltda obteve sucesso empresarial com tantos sócios, investigando a influencia da psicologia da genitura nesse contexto. Fui igualmente informado(a) que minha participação nesta pesquisa será realizada por meio de respostas de um questionário na forma de entrevista registrados por meio de gravação. Estou também ciente:

- De que existem 2 pesquisadores responsáveis por esta investigação: Marcos Panciera Pilecco, aluno da AMF, e Ricardo Schaefer, professor da AMF;
- De que será garantido o direito de sigilo de meu nome e/ou de meu(s) dependente(s) e colaboradores, sendo que em nenhum momento, nem em materiais publicados ou na apresentação oral desta pesquisa, tais identidades serão reveladas, se assim eu desejar;
- De que não existe nenhum risco potencial para mim e/ou dependente(s) e colaboradores;
- A pesquisa não apresenta riscos físicos, morais ou qualquer tipo de constrangimento;
- De que se eu tiver alguma dúvida em relação ao estudo, como questões de procedimentos, riscos, benefícios ou qualquer pergunta, eu tenho direito de obter respostas;
- De que não há obrigatoriedade de participar desta investigação e mesmo depois de iniciada posso desistir sem ser penalizado(a) de forma alguma. E que caso desista o material coletado até o momento a meu respeito ou colaboradores não será utilizado;
- De que os benefícios recebidos serão em termos de produção de conhecimentos acerca do TCC;
- De meu direito de acesso às informações coletadas e aos resultados obtidos;
- De minha responsabilidade em não falsear as informações e de meu compromisso com o sigilo das informações coletadas nesta investigação;
- Sendo minha participação totalmente voluntária, estou ciente de que durante ou após esta investigação, não terei direito a nenhum tipo de remuneração ou outros benefícios, bem como não terei nenhum tipo de despesas ou prejuízos de qualquer outra ordem.

Considerando-me livre e esclarecido(a), consinto em participar da pesquisa proposta, resguardando ao/aos autor (a/res) do projeto, propriedade intelectual das informações geradas e expressando concordância com a divulgação pública dos resultados.  
O presente documento está em conformidade com a Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Será assinado em duas vias, de igual teor, ficando uma em poder do participante da pesquisa e outra em poder do(s) pesquisador(es).

Local e data: 8/11/14  
 Nome do participante: Zilda Pilecco  
 Assinatura do participante: Zilda Pilecco  
 Nome do(s) pesquisador(es) responsável(eis): Marcos Pilecco  
 Assinatura do(s) pesquisador(es) responsável(eis): Marcos Pilecco  
 Telefone do(s) pesquisador(es) responsável(eis): 99 266812

Endereço para contato: Faculdade Antonio Meneghetti-AMF  
 Rua Recanto Maestro, 338 Distrito Recanto Maestro – Restinga Seca, RS/Brasil  
 Tel. (55) 3289-1141 / 3289-1139  
 E-mail: amf@faculdadeam.edu.br | www.faculdadeantoniomeneghetti.edu.br



Faculdade Antonio Meneghetti-AMF

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, declaro que fui informado(a), a respeito do objetivo geral da pesquisa intitulada Estudo de caso da empresa Pilecco Nobre que é o de entender como a empresa familiar Pilecco Nobre Alimentos Ltda obteve sucesso empresarial com tantos sócios, investigando a influencia da psicologia da genitura nesse contexto. Fui igualmente informado(a) que minha participação nesta pesquisa será realizada por meio de respostas de um questionário na forma de entrevista registrados por meio de gravação. Estou também ciente:

- De que existem 2 pesquisadores responsáveis por esta investigação: Marcos Panciera Pilecco, aluno da AMF, e Ricardo Schaefer, professor da AMF;
- De que será garantido o direito de sigilo de meu nome e/ou de meu(s) dependente(s) e colaboradores, sendo que em nenhum momento, nem em materiais publicados ou na apresentação oral desta pesquisa, tais identidades serão reveladas, se assim eu desejar;
- De que não existe nenhum risco potencial para mim e/ou dependente(s) e colaboradores;
- A pesquisa não apresenta riscos físicos, morais ou qualquer tipo de constrangimento;
- De que se eu tiver alguma dúvida em relação ao estudo, como questões de procedimentos, riscos, benefícios ou qualquer pergunta, eu tenho direito de obter respostas;
- De que não há obrigatoriedade de participar desta investigação e mesmo depois de iniciada posso desistir sem ser penalizado(a) de forma alguma. E que caso desista o material coletado até o momento a meu respeito ou colaboradores não será utilizado;
- De que os benefícios recebidos serão em termos de produção de conhecimentos acerca do TCC;
- De meu direito de acesso às informações coletadas e aos resultados obtidos;
- De minha responsabilidade em não falsear as informações e de meu compromisso com o sigilo das informações coletadas nesta investigação;
- Sendo minha participação totalmente voluntária, estou ciente de que durante ou após esta investigação, não terei direito a nenhum tipo de remuneração ou outros benefícios, bem como não terei nenhum tipo de despesas ou prejuízos de qualquer outra ordem.

Considerando-me livre e esclarecido(a), consinto em participar da pesquisa proposta, resguardando ao/aos autor (a/res) do projeto, propriedade intelectual das informações geradas e expressando concordância com a divulgação pública dos resultados.

O presente documento está em conformidade com a Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Será assinado em duas vias, de igual teor, ficando uma em poder do participante da pesquisa e outra em poder do(s) pesquisador(es).

Local e data: Alagoinha 14/11/14

Nome do participante: Vilmar Pilecco

Assinatura do participante: [Assinatura]

Nome do(s) pesquisador(es) responsável(is): Marcos Pilecco

Assinatura do(s) pesquisador(es) responsável(is): Marcos Pilecco

Telefone do(s) pesquisador(es) responsável(is): 9926 6812