

**ANNOR DA SILVA JUNIOR**

**INTERESSES FAMILIARES E INTERESSES  
EMPRESARIAIS – IMPACTOS E REPERCUSSÕES NA  
EMPRESA FAMILIAR**

**Universidade Federal de Minas Gerais  
Belo Horizonte  
2001**

**ANNOR DA SILVA JUNIOR**

**INTERESSES FAMILIARES E INTERESSES  
EMPRESARIAIS – IMPACTOS E REPERCUSSÕES NA  
EMPRESA FAMILIAR**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – CEPEAD – da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Área de Concentração: Organizações e Recursos Humanos**

**Orientador: Professor Dr. Antônio Luiz Marques**

Co-orientadora: Professora Dra. Solange Pimenta

**Universidade Federal de Minas Gerais  
Belo Horizonte  
2001**



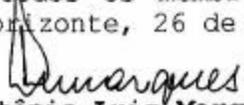
Universidade Federal de Minas Gerais  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD

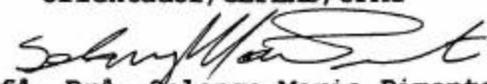
ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO (CONVÊNIO INTERINSTITUCIONAL entre CEPEAD/UFGM-CEPEG-SEDES/UVV do Senhor **ANNOR DA SILVA JÚNIOR** REGISTRO Nº 024/2001. Às 14:00 horas do dia 26 do mês de abril de 2001, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFGM, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD em 09 de abril de 2001, para julgar o trabalho final intitulado "**Interesses Familiares e Interesses Empresariais - Impactos e Repercussões na Empresa Familiar**" requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, área de **ORGANIZAÇÃO E RECURSOS HUMANOS**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Antônio Luiz Marques após dar conhecer aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato, para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se à arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

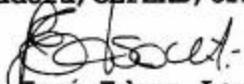
Prof. Dr. Antônio Luiz Marques	<b>APROVADO</b>
Prof. Dr. José Edson Lara	<b>APROVADO</b>
Profª. Drª. Solange Maria Pimenta	<b>APROVADO</b>
Profª. Drª. Antônia de Lourdes Colbari	<b>APROVADO</b>

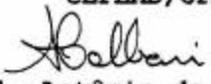
Pelas indicações, o candidato foi considerado **APROVADO**.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinado por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 26 de abril de 2001.

  
Prof. Dr. Antônio Luiz Marques  
Orientador/CEPEAD/UFGM

  
Profª. Drª. Solange Maria Pimenta  
CO-Orientadora/CEPEAD/UFGM

  
Prof. Dr. José Edson Lara  
CEPEAD/UFGM

  
Profª. Drª. Antônia de Lourdes Colbari  
CCHN/UFES

*Dedico esta dissertação à minha esposa, Eliana, aos meus filhos, Arthur Annor e Anna Luíza, e aos meus pais, Annor (“in memoriam”) e Nélia. Obrigado pelo apoio e compreensão nos difíceis momentos de ausência.*

## AGRADECIMENTOS

Foi uma longa trajetória até a redação final deste trabalho, para cuja conclusão pude contar com a colaboração de várias pessoas, a quem expresso agora minha gratidão.

Agradeço a minha esposa, Eliana, e a meus filhos, Arthur Annor e Anna Luíza, pelo carinho, amor, apoio e compreensão, fundamentais para que eu pudesse me dedicar ao Mestrado em Administração.

A meu pai Annor, (*in memoriam*), a minha mãe, Nélia, a meus irmãos, Alexandre e Mário, e suas respectivas esposas, responsáveis por uma estrutura familiar saudável, significativa na minha formação como pessoa.

A meu orientador, Professor Antônio Luiz Marques, e a minha co-orientadora, Professora Solange Pimenta, pelo incentivo, pela orientação teórica e metodológica e pelo carinho, respeito e amizade.

A todo o corpo docente da UFMG que participou de nosso Programa, especialmente ao Professor José Edson Lara, nosso coordenador e amigo, pela oportunidade do convívio pessoal e institucional. Que Deus os ilumine sempre!

A meus colegas de turma, pelo convívio saudável, pela amizade e pelos momentos de crescimento conjunto que tivemos nesses dois anos.

A minha família do CEPG/UVV, representada pelas Professoras Denise Maria Simões Motta, Adir Schneider e Isabel Cristina Carpi Girão e pelas funcionárias Elania, Fabiana e Rosali, pelo apoio nos momentos de batalha.

Ao Professor Eduardo Moscon, pelos livros emprestados, que foram de grande utilidade na construção do referencial teórico que dá suporte a essa dissertação.

u

A empresa que se colocou à disposição para que esta pesquisa fosse realizada, pela acolhida e pelo carinho. Agradecimentos especiais ao Presidente, Vice-Presidente e Gerente de Recursos Humanos, pela forma ética e profissional com que me receberam.

A Revisa Ltda., nas pessoas de Dilu e Martha, pela competência e seriedade na revisão deste trabalho.

Aos companheiros, colaboradores e incentivadores Luiz Paulo Moreira Lima e Hécio Trajano Gadret, o meu muito obrigado.

Ao amigo Eduardo Davel que, mesmo a distância, teve marcante participação na conclusão desta pesquisa.

A Deus, por mais esta alegria em minha vida.

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
<b>PRIMEIRA PARTE – ASPECTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS</b>	<b>18</b>
<b>1. A EMPRESA FAMILIAR</b>	<b>18</b>
<b>1.1 Histórico e Considerações Iniciais</b>	<b>18</b>
<b>1.2 Definições de Empresa Familiar</b>	<b>22</b>
<b>1.3 Ciclo de Vida e Evolução das Empresas Familiares</b>	<b>25</b>
<b>1.3.1 Empresa do Proprietário Fundador</b>	<b>28</b>
<b>1.3.2 Empresa Crescendo e Evoluindo – Sociedade de Irmãos</b>	<b>28</b>
<b>1.3.3 Empresa Familiar Complexa – Consórcio de Primos</b>	<b>29</b>
<b>1.3.4 Empresa à Beira da Transição</b>	<b>29</b>
<b>1.4 Crises</b>	<b>30</b>
<b>1.4.1 Crise de Sucessão</b>	<b>31</b>
<b>1.4.2 Crise de Liderança</b>	<b>31</b>
<b>1.4.3 Crise de Identidade</b>	<b>32</b>
<b>1.5 Sucessão</b>	<b>32</b>
<b>1.6 Profissionalização</b>	<b>36</b>

<b>1.7 Forças e Fraquezas</b>	<b>37</b>
<b>1.8 Perspectiva de Futuro</b>	<b>39</b>
<b>2. MODELOS DE ANÁLISE</b>	<b>42</b>
<b>2.1 Modelo de Três Círculos</b>	<b>42</b>
<b>2.2 Modelo Sustentável de Organizações Familiares</b>	<b>44</b>
<b>3. VARIÁVEIS INTERVENIENTES</b>	
<b>48</b>	
<b>3.1 Conceitos Gerais</b>	<b>48</b>
<b>3.1.2 Racionalidade</b>	<b>48</b>
<b>3.1.2 Poder</b>	<b>51</b>
<b>3.1.3 Interesse</b>	<b>53</b>
<b>3.2 Tensões entre Interesses Familiares e Empresariais</b>	<b>59</b>
<b>3.2.1 Cooperação</b>	<b>60</b>
<b>3.2.2 Conflito</b>	<b>62</b>
<b>3.2.2.1 Perspectiva Psicológica de Conflito</b>	<b>63</b>
<b>3.2.2.2 Perspectiva Habermasiana de Conflito de Interesses</b>	<b>68</b>
<b>4. METODOLOGIA</b>	<b>70</b>
<b>4.1 Aspectos Gerais</b>	<b>70</b>
<b>4.2 Coleta de Dados</b>	<b>72</b>
<b>4.3 Análise dos Dados</b>	<b>74</b>
<b>SEGUNDA PARTE – A EMPRESA FAMILIAR PESQUISADA</b>	<b>76</b>

## **5. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR**

77

<b>5.1 Aspectos Gerais</b>	<b>77</b>
<b>5.2 Produção</b>	<b>78</b>
<b>5.3 Meio Ambiente (Contexto/Localização)</b>	<b>80</b>
<b>5.4 Tecnologia</b>	<b>82</b>
<b>5.5 Relações com o Mercado</b>	<b>84</b>
<b>5.6 Estrutura Organizacional</b>	<b>87</b>
<b>5.7 Políticas de Recursos Humanos</b>	<b>92</b>
<b>5.8 Percepção dos Entrevistados sobre a Empresa</b>	<b>94</b>
<b>5.9 Adequação ao Modelo de Três Círculos</b>	<b>95</b>
<b>5.10 Família Controladora da Empresa Familiar</b>	<b>97</b>

## **6. ARTICULAÇÃO ENTRE OS INTERESSES FAMILIARES E**

### **EMPRESARIAIS NO CONTEXTO DA EMPRESA ALPHA**

<b>6.1 Empresa do Proprietário Fundador</b>	<b>105</b>
<b>6.1.1 Histórico</b>	<b>105</b>
<b>6.1.2 Empreendedorismo, Racionalidade e Interesse</b>	<b>108</b>
<b>6.1.3 Ciclo de Vida</b>	<b>111</b>
<b>6.1.4 Crises</b>	<b>112</b>
<b>6.1.5 Forças e Fraquezas</b>	<b>112</b>
<b>6.1.6 Momentos de Cooperação</b>	<b>113</b>
<b>6.1.7 Modelo Sustentável</b>	<b>113</b>
<b>6.1.8 Profissionalização</b>	<b>114</b>

<b>6.1.9 Sucessão</b>	<b>114</b>
<b>6.2 Processo Sucessório de 1973</b>	<b>115</b>
<b>6.3 Empresa Crescendo e Evoluindo – Sociedade de Irmãos</b>	<b>121</b>
<b>6.3.1 Histórico</b>	<b>121</b>
<b>6.3.2 Empreendedorismo, Racionalidade e Interesse</b>	<b>123</b>
<b>6.3.3 Ciclo de Vida</b>	<b>123</b>
<b>6.3.4 Crises</b>	<b>124</b>
<b>6.3.5 Forças e Fraquezas</b>	<b>124</b>
<b>6.3.6 Momentos de Cooperação</b>	<b>125</b>
<b>6.3.7 Modelo Sustentável</b>	<b>127</b>
<b>6.3.8 Profissionalização</b>	<b>127</b>
<b>6.3.9 Sucessão</b>	<b>128</b>
<b>6.4 Processo Sucessório de 1999</b>	<b>128</b>
<b>6.5 Empresa Familiar Complexa – Consórcio de Primos</b>	<b>139</b>
<b>6.5.1 Histórico</b>	<b>139</b>
<b>6.5.2 Empreendedorismo, Racionalidade e Interesse</b>	<b>139</b>
<b>6.5.3 Ciclo de Vida</b>	<b>140</b>
<b>6.5.4 Crises</b>	<b>141</b>
<b>6.5.5 Forças e Fraquezas</b>	<b>141</b>
<b>6.5.6 Modelo Sustentável</b>	<b>142</b>
<b>6.5.7 Profissionalização</b>	<b>143</b>
<b>6.5.8 Sucessão</b>	<b>146</b>
<b>6.6 Perspectiva de Futuro</b>	<b>146</b>

<b>CONCLUSÃO</b>	<b>153</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>158</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>163</b>
<b>ANEXO A</b>	<b>164</b>
➤ <b>METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL</b>	<b>165</b>
<b>ANEXO B</b>	<b>169</b>
➤ <b>ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA</b>	<b>170</b>
<b>ANEXO C</b>	<b>173</b>
➤ <b>FOTOS HISTÓRICAS DA EMPRESA</b>	<b>174</b>

## RESUMO

Trata do estudo da empresa familiar a partir de uma nova perspectiva. Seu objetivo principal é o estudo da articulação entre interesses familiares e empresariais no âmbito de uma empresa familiar, numa perspectiva desenvolvimentista de ciclo de vida, para verificar como essa articulação interfere na empresa familiar. Utiliza como referencial

teórico o modelo conceitual de três círculos, ciclo de vida e evolução, desenvolvido por Gersick et al., e o modelo de sustentabilidade de organizações familiares desenvolvido por Stafford et al. Define como variáveis intervenientes os conceitos de racionalidade e interesse, na perspectiva de Habermas, de poder, na perspectiva de Weber, e de empreendedorismo, na perspectiva de Schumpeter, a partir dos princípios da teoria crítica, já que por meio da teoria funcionalista não foi possível buscar explicações para os fenômenos observados na empresa. Emprega o método qualitativo, por meio de um estudo de caso, utilizando como instrumentos de pesquisa a entrevista semi-estruturada, a análise documental e a observação. Focaliza uma empresa familiar do ramo de alimentos, de grande porte, com mais de 71 anos de existência, localizada na área da Grande Vitória, no estado do Espírito Santo. Entrevista oito proprietários, familiares e gestores da empresa, todos em nível de diretoria. Identifica os principais momentos vivenciados pela empresa. Observa e analisa como se dá a articulação entre interesses familiares e empresariais em duas situações: na de convergência e na de divergência de interesses. Conclui que, quando os interesses são convergentes, há momentos de cooperação na empresa familiar; quando são divergentes, há momentos de conflito. Conclui ainda que, nos momentos de cooperação, a empresa apresenta seus melhores resultados, com altos índices de crescimento, e, nos momentos de conflito, apresenta seus piores resultados operacionais, colocando em risco a sobrevivência da empresa familiar.

Palavras-chave: Empresa Familiar, Empreendedorismo, Racionalidade, Interesse, Poder, Cooperação, Conflito, Sustentabilidade.

## **ABSTRACT**

From an innovative life-cycle perspective the present research addresses the recurrent theme of *family enterprise*. The research is focused mainly on the understanding of the compromises arising between family and enterprise members while sharing managing responsibilities. Gersick's *3-circle* and *life-cycle* conceptual models as well as his *evolution* framework were used to explore how such compromises interfere with a company's functioning. Stafford's model for subsistence of family enterprises was also resorted to. Intervening variables such as *rationality* and *interest* were defined following Habermas' perspective. Other variables used such as *power* and *entrepreneurship* conform to Weber's and Schumpeter's perspectives respectively. Resort was made to the critical theory given that it was not possible to find answers to the observed phenomena by means of the functionalist theory. A large food manufacturer owned by one same family for 71 years in the Greater Vitória (ES) region, became the qualitative case study company focused in this research. In the approach of such case use was made of tools like semi-structured interviews, document analyses and observation. Eight company top managers among owners, family members and non-family members, were interviewed. The dominant issues to the company arose from the interviews. The settlement process involving the family and enterprise interests were observed and investigated under scenarios of convergence and divergence of interests. Conclusion points to *cooperative moments* when there is convergence of interests and to *conflict* when divergence prevails. Further conclusions indicate that: (i) under cooperation best results are attained and high growth indexes are shown (ii) under conflict the company's operational performance is worst, threatening its survival.

Key-words: Family enterprise, Entrepreneurship, Rationality, Interest, Power, Cupertino, Conflict, Sustainable development

## INTRODUÇÃO

O tema empresa familiar vem merecendo a atenção de teóricos e pesquisadores e, nas últimas décadas, ganha respaldo acadêmico e corpo teórico, merecendo destaque os trabalhos de estudiosos como Lansberg, Lodi, Bernhoeft, Vidigal, Davel e Gersick, entre outros.

Atualmente, percebe-se o interesse pelo tema no meio acadêmico brasileiro, principalmente pelo significativo aumento dos trabalhos de conclusão de cursos de graduação e das dissertações de mestrado. A Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, por exemplo, desenvolve uma linha de pesquisa sobre organizações familiares, prática que pode ser seguida por outras universidades brasileiras e que já está institucionalizada nas universidades dos Estados Unidos e da Europa.

Esse interesse por parte de pesquisadores e teóricos pelo assunto deve-se ao fato de que a grande maioria das empresas se enquadra em uma das seguintes situações: ser uma empresa familiar, ser uma empresa familiar em pleno processo de profissionalização ou já ter sido uma empresa familiar. Apesar de esses serem três momentos distintos e com características específicas, faz-se necessário analisar e estudar esse fenômeno com um todo, já que é possível que uma empresa esteja em avançado estágio de profissionalização e apresente estilos e práticas gerenciais tradicionais, oriundos da época da fundação da empresa (Oliveira, 1999).

O número de empresas familiares existentes pelo mundo é bastante expressivo. Vidigal (1996, p. 16) afirma, por exemplo, que “onde quer que exista democracia e liberdade de iniciativa existirá a empresa familiar”. Mesmo que essa afirmação possa parecer um pouco exagerada, ela ilustra bem o quanto é expressiva a predominância das empresas familiares no mundo inteiro.

É grande, portanto, a representatividade da empresa familiar para as economias dos países. Santos (1997) comenta que mais de 50% do Produto Interno Bruto (PIB) americano é gerado por empresas familiares e que um terço das quinhentas companhias

mais bem sucedidas é familiar. Gersick et al. (1997) constatam que 80% de todas as empresas do mundo são familiares. Hartmann (1997) observa que, no Brasil, quase 90% dos trezentos maiores grupos empresariais privados são familiares e geram 1,6 milhão de empregos. Vidigal (1996) também cita que 99% das empresas não-estatais brasileiras são familiares.

A empresa familiar, que possui imensa representatividade e importância para as economias mundiais, é resultado da união de duas instituições seculares – família e empresa. Ao longo de sua existência, empresa e família se relacionam intensamente. Esse relacionamento regula e orienta o destino da empresa familiar.

Entretanto é a família que dá origem à empresa familiar, ou seja, para que a empresa seja caracterizada como familiar é necessário que antes exista a família. É fundamental, portanto, no estudo desse tipo de empresa, que se analisem as relações familiares e a forma como essas relações interferem na organização.

Segundo Davel & Colbari (2000), as relações que se estabelecem no âmbito da família causam impactos qualitativamente diversificados e quantitativamente importantes, os quais repercutem diretamente nas principais situações vividas pela empresa familiar, como a sucessão e a profissionalização, contribuindo para o surgimento de momentos de cooperação e momentos de conflitos.

Essas repercussões qualitativas da esfera familiar nas organizações, sejam elas positivas ou negativas, têm sido objeto de estudo da Administração e das Ciências Sociais, abarcando dimensões materiais e imateriais.

No campo teórico das Ciências Sociais, como explicam Davel & Colbari (2000), a família tem sido estudada desde o século XIX. Duas concepções de família polarizavam o debate: a naturalista, que trata a família como entidade natural, configuração biológica e anterior a qualquer forma de sociedade, e a historicista, que considera casamento e família como realidades históricas inseridas na dinâmica econômica, social e cultural. É esta última concepção que marca a teoria desenvolvida por Morgan e incorporada por Engels (1977) sobre a evolução da família, do estado primordial até o patriarcado.

Certamente não faltaram as tentativas de conciliação entre a concepção naturalista e a sociológica, já que a família está vinculada a um substrato natural, biológico e, ao mesmo tempo, a uma realidade histórica, social e ético-cultural (Marcuse, 1933, apud Adorno & Horkheimer, 1981).

No campo teórico da Administração, a empresa familiar tem sido estudada e analisada a partir de duas abordagens: a primeira, do ponto de vista gerencial; a segunda, mais ligada à área de estudos organizacionais, na perspectiva das Ciências Sociais e Humanas.

Dessa forma, os estudos sobre empresas familiares podem enveredar essencialmente por dois caminhos principais: o das Ciências Sociais, pelo desenvolvimento de pesquisas sobre os aspectos simbólicos e culturais da vida organizacional, relacionando-as às imagens do universo familiar; e o da Administração, pelo do desenvolvimento de pesquisas sobre os aspectos gerenciais e administrativos.

Este trabalho foi desenvolvido dentro da abordagem teórica da administração, em função da qual irá empreender estudos voltados para as questões materiais que envolvem a empresa familiar, como ciclo de vida, crise, forças e fraquezas, sucessão e profissionalização, entre outros. Dão suporte conceitual a esta pesquisa, as abordagens teóricas de empreendedorismo, de racionalidade, de interesse e de poder, na perspectiva da teoria crítica.

Nesse sentido, para o desenvolvimento deste trabalho articularam-se duas linhas teóricas: a funcionalista e a crítica. A teoria funcionalista, mais tradicional e ortodoxa, academicamente mais sedimentada e solidificada, demonstrou-se insuficiente para explicar com a profundidade necessária os fenômenos apresentados no decorrer da pesquisa, quais sejam: o conflito de racionalidades, o conflito de interesses; o surgimento de momentos de cooperação e momentos de conflitos, entre outros. Dessa forma, fez-se necessária a utilização da teoria crítica, que representou uma outra visão explicativa e compreensiva desses fenômenos. Vale assim ressaltar a importância da utilização dessas duas linhas teóricas, já que foi pela articulação entre elas que se pôde

consequir a fundamentação teórica necessária à explicação dos fenômenos observados na pesquisa, por meio de uma análise mais consistente e aprofundada.

Assim esta pesquisa tem por objetivo geral estudar uma empresa familiar, a partir de uma perspectiva evolucionista de ciclo de vida, analisando como se dá a articulação entre interesses familiares e interesses empresariais e de que forma essa articulação afeta a empresa familiar.

A articulação entre os interesses da família e os da empresa é um processo constante na história e nos ciclos de vida de uma empresa familiar. Essa articulação pode desembocar em duas situações fundamentais: a de convergência de interesses e a de divergência de interesses (Martinez, 2000).

Na primeira fase do ciclo de vida, por ocasião da fundação da empresa, quando empresa e família possuem interesses convergentes já que ambos necessitam de que o novo empreendimento prospere e sobreviva, as relações são de cooperação, de ajuda e de total envolvimento, porém, a partir do primeiro processo sucessório, quando a segunda geração entra e assume a gestão da empresa familiar, inicia-se uma fase em que os interesses familiares e empresariais podem divergir (Bernhoeft, 1989, Lodi, 1987, 1993).

Quando ocorre a divergência, geralmente aparecem as situações de conflito, que precisam ser tratadas. Nesse sentido, é fundamental que as organizações familiares ofereçam meios de permitir aos indivíduos conciliarem suas diferenças através da consulta e da negociação (Morgan, 1996), pois, assim não sendo, aumenta o risco de comprometimento de gestão e de sobrevivência da empresa familiar.

Sobre a sobrevivência das organizações familiares, observa-se que, na mesma proporção em que surgem os empreendimentos familiares, ocorre também a extinção ou morte, inclusive no primeiro ano de vida. Isso se deve à falta de experiência dos empreendedores e à estrutura organizacional deficitária, ou inexistente. Para as empresas familiares que superaram o primeiro processo sucessório, a extinção ou morte

ocorre por diversos fatores, entre eles a ineficiente e, às vezes, inexistente gestão de seus conflitos (Bernhoeft, 1989, Lodi, 1987, 1993).

Gersick et al. (1997) afirmam que 40% das empresas familiares fracassam no primeiro ano de vida, 60%, em menos de dois anos e 90%, até o final do décimo ano. Soares et al. (1997), comentando Bernhoeft, observam que 70% dos empreendimentos dessa natureza existentes no mundo não sobrevivem à morte do fundador. Vidigal (1996), por sua vez, aponta estudos realizados pelo *Family Firm Institute*, dos Estados Unidos, sobre a problemática das empresas familiares, com a finalidade de apoiá-las, os quais concluem que apenas 30% das empresas americanas desse tipo sobrevivem ao primeiro processo sucessório. Desses 30%, apenas a metade sobrevive ao segundo processo. Estudos realizados em Chicago confirmam essa afirmativa, mostrando que, das duzentas maiores empresas familiares ali existentes há setenta anos, apenas 13% continuam sob controle familiar.

A relevância dessas constatações fez crescer nosso interesse pelo tema em pauta, gerando o problema para o qual converge este estudo:

**De que modo a articulação entre os interesses familiares e os interesses empresariais interferem na empresa familiar?**

No sentido de alcançar os objetivos da pesquisa, a investigação científica acerca da questão norteadora foi realizada numa empresa familiar capixaba, por meio de um estudo de caso.

Trata-se de uma empresa de grande porte, com setenta e um anos de existência, que passou, ao longo de sua história, por dois processos sucessórios, o último deles há menos de dois anos, porém sempre sob o comando da mesma família controladora. É uma empresa do ramo de industrialização e comercialização de alimentos, totalmente nacional, com atuação no mercado global, em operações tanto de importação como de exportação, com três mil e duzentos empregos diretos e faturamento anual da ordem de 690 milhões de reais.

Nos aspectos formais da dissertação, este trabalho foi estruturado em duas partes: na primeira tratou-se das questões conceituais, dos aspectos teóricos e da metodologia; na segunda abordaram-se questões relativas à apresentação e caracterização da empresa bem como à análise dos dados coletados.

Na primeira parte foram consideradas as questões relativas à empresa familiar no Brasil: histórico, definição, ciclo de vida, crise, sucessão, profissionalização, forças e fraquezas e perspectiva de futuro; aos dois modelos de análise, o modelo conceitual de três círculos e o modelo sustentável de organizações familiares; às variáveis intervenientes, racionalidade, interesse e poder, tensões entre interesses familiares e empresariais e momentos de cooperação e de conflito decorrentes dessas tensões; por fim, aos aspectos metodológicos, abordando a forma como os dados foram coletados e analisados.

Na segunda parte foram consideradas as questões relativas à empresa familiar pesquisada, partindo de sua caracterização, utilizando-se para tanto uma metodologia de diagnóstico organizacional, que abordou os principais aspectos da empresa na atualidade e as questões relativas à análise da empresa familiar, numa abordagem evolucionista de ciclo de vida. Nesse sentido, definiram-se os principais momentos da empresa e analisou-se, com base nas variáveis intervenientes e nos modelos de análise, a forma como se deu a articulação entre os interesses familiares e interesses empresariais. Analisou-se, ainda, como essa articulação de interesses interferiu na organização, fazendo surgir momentos de cooperação e momentos de conflitos.

Da estrutura do trabalho constam, ainda, a introdução e a conclusão.

## **PRIMEIRA PARTE – ASPECTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS**

Nesta primeira parte, destacam-se os aspectos teóricos e metodológicos envolvidos na pesquisa. Em relação aos aspectos teóricos, abordam-se questões relativas ao tema central, empresa familiar, aos modelos de análise escolhidos e às variáveis definidas como intervenientes. Em relação aos aspectos metodológicos, descreve-se o método de pesquisa, a maneira como foi estruturada e como efetivamente ocorreu.

Compõem esta parte os Capítulos 1, 2, 3 e 4.

### **1. EMPRESA FAMILIAR**

Este capítulo aborda o referencial teórico que dá suporte a esta pesquisa, nos aspectos relativos à empresa familiar, tais como histórico, definição, ciclo de vida e evolução, crises, sucessão, profissionalização, forças e fraquezas e perspectiva de futuro. Aborda também o conceito-chave deste trabalho, que é o empreendedorismo, conceito que constitui o pano de fundo para o entendimento das questões relativas à empresa familiar e às forças que provocam o surgimento de empreendimentos dessa natureza.

## **1.1 Histórico e Considerações Iniciais**

A origem da empresa familiar no Brasil, segundo Vidigal (1999), passou por três fases: das capitanias hereditárias, dos senhores de engenho e da modernização.

De acordo com essa autor, a empresa familiar no Brasil, surgiu no século XVI, quando Dom João III, rei de Portugal, criou as capitanias hereditárias. Os donatários desses territórios eram, de certo modo, senhores feudais, com amplos poderes para doar parte de suas terras a outros, cobrar impostos, fazer cumprir a lei, (tudo) desde que se mantivessem leis e pagassem (alguns) impostos ao rei. Essas capitanias, como o próprio nome indica, passavam de pai para filho por herança, ficando, conseqüentemente, em poder de uma mesma família. Inicialmente, a primogenitura foi o princípio adotado na doação de uma capitania aos sucessores, fato que contribuiu para que a propriedade não fosse dividida. Depois, o princípio adotado foi o da divisão em partes iguais, o que acarretou o desmembramento da propriedade.

Nos séculos XVII e XVIII, a empresa familiar passou a ser a dos senhores de engenho, os novos empreendedores que, para iniciar uma plantação de cana e instalar um engenho de açúcar, tinham que abrir estradas, desbravar o mato, combater índios, instalar a casa grande e os edifícios anexos, implantar o sistema de abastecimento de víveres para alimentar centenas e até milhares de habitantes. Em suma, o empreendedor estava ao mesmo tempo iniciando um negócio e fundando uma pequena cidade, a exemplo do que sucedeu com a família Prado, que se tornou influente e poderosa em São Paulo durante o ciclo do café, mediante o cultivo desse produto.

O fim do poder e da enorme riqueza da família Prado simbolizou o fim de uma era: o ciclo do café e, em conseqüência, a era dos senhores de engenho. Embora ainda hoje seja o café um produto agrícola importante para a economia brasileira, seu papel de impulsionador da economia foi substituído pela indústria e mais tarde pelos serviços.

A industrialização brasileira ocorreu no século XIX, quando se iniciou a fase da modernização da empresa familiar, simultaneamente com o processo de imigração de

estrangeiros. Eram grandes empreendedores vindos de toda a Europa, principalmente da Itália. Todavia é importante ressaltar que alguns pioneiros da indústria eram genuinamente brasileiros, como é o caso do gaúcho Mauá, empreendedor visionário que construiu a primeira estrada de ferro do País, entre outros feitos.

Essa fase de modernização que viveu a empresa familiar no Brasil sofreu forte impulso logo após a Segunda Guerra Mundial, em virtude dos seguintes fatores: a) o desvio de todo esforço industrial, antes voltado para a produção de armamentos, para a produção de bens de capital e de consumo, criando uma demanda que facilitou a implantação no Brasil da indústria siderúrgica (Companhia Siderúrgica Nacional – CSN), de indústrias química, automobilística, têxtil, de alimentos, entre outras; e b) o aumento do fluxo de imigrantes de alto nível cultural e com experiência empresarial, diferente da maioria dos imigrantes de fases anteriores, que eram camponeses muitas vezes analfabetos, motivados pela busca de novas perspectivas de vida, ou pela fuga aos traumas e perseguições da guerra.

Observa-se, portanto, que a empresa familiar brasileira da atualidade é fruto do processo de industrialização e modernização ocorrido no Brasil, principalmente após a Segunda Guerra Mundial; é fruto também da iniciativa empreendedora de imigrantes estrangeiros e de brasileiros natos, a maioria iniciando seus negócios no eixo de suas famílias.

Como se vê, a criação da empresa familiar passa basicamente pelas instituições família e empresa, numa relação que se dá a partir da iniciativa empreendedora de um indivíduo, que utiliza todo suporte existente em suas relações familiares para dar início a uma atividade produtiva.

Essa iniciativa se dá da seguinte forma: os empreendedores, ao invés de acumular algum tipo de bem ou de criar meios de produção, empregam os meios de produção existentes de maneiras mais apropriadas e mais vantajosas, implantam novas combinações (fazer coisas novas, ou fazer coisas que já são feitas de uma nova maneira), sendo o lucro, o excedente ao qual não corresponde nenhuma dívida, um lucro empreendedor (Schumpeter, apud Mintzberg et al., 2000). Porém nem todos concordam com essa

visão. Por exemplo, Knight, citado por Mintzberg et al. (2000), vê o espírito empreendedor como sinônimo de risco pesado e manuseio da incerteza, e Drucker, também citado por Mintzberg et al. (2000), entende o ato empreendedor como um ato de aceitação de risco econômico, e a empresa como uma instituição empreendedora.

Assim, dependendo do ponto de vista, um empreendedor pode ser o fundador de uma empresa (seja ou não como um ato de inovação), o gerente de sua própria empresa, ou líder inovativo de uma empresa de propriedade de outros (Mintzberg et al., 2000).

Oliveira, prefaciando a obra de Bernhoeft (1989), expõe que família e empresa são instituições seculares: a primeira articula-se com base em sentimentos e emoções; a Segunda, com base na racionalidade e no determinismo, em uma perspectiva de auto-sustentação e sobrevivência. A empresa familiar representa a união dessas duas instituições, pois mistura sentimentos e emoções, racionalidade e determinação e adota procedimentos técnico-administrativos voltados para o aumento da riqueza de seus proprietários.

Essa abordagem do autor de que a família se articula com base em sentimentos e emoções é bastante combatida, já que, como instituição social, a família não pode articular-se apenas com base em emoções e sentimentos, mas também, e principalmente, com base na racionalidade e, ainda, na intuição e no determinismo, entre outros. Nesse sentido, faz-se necessário o entendimento do que é racionalidade, conceito que será abordado mais adiante, no capítulo que trata das variáveis intervenientes. Cabe ressaltar, portanto, que a racionalidade está presente tanto nas relações familiares quanto nas relações empresariais, sendo a base reguladora de todas as relações.

Aceitando essa premissa como verdadeira, podem-se compreender melhor as relações na empresa familiar, já que a família, que é inegavelmente o ente social que dá origem à empresa familiar e que regula suas relações sociais, possui características e comportamentos próprios que influenciam o comportamento humano na empresa familiar em termos tanto da conquista de cooperação e estabilidade como do surgimento de situações conflituosas e desagregadoras.

De acordo com Weill (1980), as empresas, familiares ou não, fundamentam-se em cinco fatores básicos, responsáveis por seu sucesso e sobrevivência, os quais constituem o contexto em que estão inseridas: o mercado, o capital, a tecnologia, a informação e o homem. Dos cinco fatores relacionados, o autor entende como o mais importante o fator humano.

Para as empresas familiares, o fator humano é fundamental, pois tem que ser considerado no âmbito tanto da família como da empresa. No âmbito da família, o fator humano, representado pelos possíveis sucessores, precisa ser trabalhado para se identificar e para selecionar aquele que possui características para assumir a empresa, ou constatar, inclusive, a inexistência de um, bem como para definir uma metodologia de preparação de um sucessor. Já no âmbito da empresa, o fator humano precisa ser tratado com vistas à profissionalização, bem como ao preparo da empresa para receber o futuro sucessor, seja ele familiar ou não.

Nesse sentido, a empresa necessita estar preparada para atuar tanto no próprio âmbito quanto no âmbito da família, trabalhando os recursos humanos e a organização para os processos sucessórios e de profissionalização. Essa medida preventiva é fundamental na antecipação de situações conflituosas.

A não-atuação da gestão estratégica da empresa familiar nessas questões contribui para o surgimento de conflitos, que geralmente levam a conseqüências desastrosas tanto para a família como para a empresa. O surgimento dos conflitos na empresa familiar ocorre em um mesmo ambiente, no qual se confundem o papel profissional do gestor e o papel familiar do pai, nas relações profissionais e afetivas com o filho/empregado. Esse fato pressupõe uma relação entre a racionalidade e a objetividade, em detrimento da afetividade decorrente de um entrelaçamento indissolúvel das respectivas histórias de vida.

Assim, a empresa familiar apresenta contradições como produto da confluência de dois sistemas distintos e às vezes opostos (família e empresa), cujo encontro dificilmente deixa de resultar em alguma forma de conflito.

Sintetizando, família e empresa possuem razões de existir e interesses próprios, nem sempre convergentes. Quando há convergência de interesses, têm-se situações de consenso, porém, quando há divergência, sempre surgem situações de conflito, que acabam por interferir em todas as instâncias da empresa. É necessário que a organização esteja preparada não só para administrar esses conflitos mas também para prever o surgimento deles e, conseqüentemente, evitá-los ou, pelo menos, amenizar seus efeitos.

O tema interesses e conflitos será abordado mais adiante no capítulo 4 desta dissertação.

Observando-se as instituições que formam a empresa familiar, pode-se entender o que é a empresa familiar e como ela é definida.

## **1.2 Definições de Empresa Familiar**

Silva et al. (1999, p. 4) apresentam um quadro comparativo de definições de empresas familiares, de diversos autores nacionais e estrangeiros (QUADRO 1).

Vale ressaltar a importância desse quadro comparativo pelo fato de englobar as definições de empresa familiar de autores pertencentes a diferentes correntes, com características e experiências distintas, alguns atuando no meio acadêmico das universidades, outros, como consultores ligadas diretamente à realidade empresarial.



**Quadro 1**  
**Comparação entre Definições de Empresas Familiares**

<b>Autor(es)</b>	<b>Definição</b>	<b>Crítérios</b>
Bernhoeft (1989)	Uma empresa familiar é aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou, ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.	Direção familiar. Tradições e valores familiares.
Chandler. Apud Church (1996)	A firma familiar é aquela que é propriedade, controlada e gerenciada por uma família.	Propriedade familiar. Controle familiar.
Lodi (1993)	A empresa familiar deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.	Tradições e valores familiares.
Gersick et al. (1997)	Mais que o nome da família sobre a porta ou o número de parentes na alta direção, é a propriedade de uma família que define a empresa familiar.	Propriedade familiar.
Tagiuri & Davis (1996)	São organizações nas quais dois ou mais membros da família estendida (extended family members) influenciam a direção dos negócios através do exercício de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade.	Influência da família na direção da empresa familiar. Propriedade familiar.
Donelley (1964)	Uma empresa é considerada familiar Quando pelo menos duas gerações se identificam com uma mesma família e quando essa ligação influencia a política da companhia nos interesses e objetivos da família. Tal ligação é indicada quando uma ou mais das condições a seguir existem: 1) o relacionamento familiar é um fator, dentre outros, para determinar a sucessão; 2) esposas e filhos podem estar no conselho de administração; 3) os importantes valores institucionais da firma são identificados com a família e influenciados por ela; 4) a posição do membro da família influencia na sua posição familiar.	Tradições e valores familiares. Influência da família na estratégia da empresa. Empresa de mais de duas gerações. Controle da sucessão.
Barry (1975), apud Déry et al. (1993)	A empresa familiar é na prática controlada pelos membros da “single family”.	Controle da família.
Barnes & Hershon, apud Déry (1993)	A empresa familiar é uma propriedade controlada por um indivíduo ou por membros de uma família.	Controle familiar.
Dyer (1983), apud Déry et al. (1993)	A empresa familiar é uma organização na qual as decisões com relação a propriedade e ou gerenciamento são influenciadas pela ligação com uma família ou com famílias.	Gerenciamento influenciado pela família Propriedade familiar

Fonte: Silva et al. (1999).

Resumindo, grosso modo, pode-se chamar de empresa familiar aquela cujo controle e gerenciamento estão em poder de uma família, ou aquela que é fortemente influenciada pela família em suas crenças e valores.

A definição que norteará esta pesquisa é a defendida por Donelley (1964), já que é a que fundamenta as demais.

### **1.3 Ciclo de Vida e Evolução das Empresas Familiares**

Demers (1999), citado por Davel et al. (2000), abordando o tema, reflete que a evolução da empresa familiar, tendo como foco o desenvolvimento, representa o processo (ordenado e seqüenciado) de eventos durante o tempo. O desenvolvimento, então, corresponde ao processo de mudança progressivo, padronizado e previsível de um menor e mais simples estágio para um outro maior e mais complexo. Nesse esquema analítico, a mudança é concebida como um processo gradual de desenvolvimento, induzido pela natureza intrínseca da organização. É nessa perspectiva que se desenvolve a teoria sobre o ciclo de vida da empresa familiar.

Adotou-se nesta pesquisa o modelo tridimensional de desenvolvimento de empresas familiares elaborado por Gersick et al. (1997).

Trata-se de um modelo que visa compreender as empresas familiares na abordagem sistêmica das três dimensões, propriedade, família e empresa/gestão, que será apresentada pelo Modelo de 3 Círculos (M3C) no Capítulo 3.

A Figura 1 apresenta o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar:



Figura 1: Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar  
Fonte: Gersick et al. (1997).

O Quadro 2 apresenta, resumidamente, as características desse modelo.

**Quadro 2**  
**Características do Modelo Tridimensional de**  
**Desenvolvimento da Empresa Familiar**

<b>Dimensões</b>	<b>Etapas</b>	<b>Características</b>
Propriedade	Proprietário Controlador	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Controle da propriedade consolidado em uma pessoa ou um casal.</li> <li>➤ Outros proprietários (caso existam) possuem somente participações simbólicas e não exercem nenhuma autoridade significativa.</li> <li>➤ Possui os desafios de (a) equilibrar o controle unitário com as contribuições de acionistas importantes e (b) capitalizar-se e escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração.</li> </ul>
	Sociedade de Irmãos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dois ou mais irmãos com o controle acionário.</li> <li>➤ Controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos.</li> <li>➤ Possui os desafios de (a) desenvolver um processo para controle dividido entre os sócios, (b) definir o papel dos sócios não funcionários, (c) reter capitais e (d) controlar as facções dos ramos da família.</li> </ul>
	Consórcio de Primos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Muitos primos acionistas.</li> <li>➤ Mistura de sócios funcionários e não-funcionários.</li> <li>➤ Possui os desafios de (a) administrar a complexidade da família e do grupo de acionistas e (b) criar mercado de capitais para a empresa.</li> </ul>
Família	Jovem Família Empresária	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Geração adulta abaixo dos 40 anos.</li> <li>➤ Filhos, se houver abaixo dos 18 anos.</li> <li>➤ Possui os desafios de (a) criar um “empreendimento/casamento” viável e (b) tomar decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família.</li> </ul>
	Entrada na Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Geração entre 35 e 55 anos.</li> <li>➤ Geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos.</li> <li>➤ Possui os desafios de (a) administrar a transição da meia idade e (b) separar e individualizar a geração mais nova.</li> </ul>
	Trabalho em Conjunto	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Geração entre 50 e 60 anos.</li> <li>➤ Geração mais jovem entre 20 e 45 anos.</li> <li>➤ Possui os desafios de (a) promover a cooperação e a comunicação entre as gerações, (b) encorajar a administração produtiva de conflitos e (c) administrar as três gerações da família que trabalham em conjunto.</li> </ul>
	Passagem do Bastão	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Geração com mais de 60 anos.</li> <li>➤ Desligamento da geração mais velha da empresa.</li> <li>➤ Transferência da liderança da família de uma geração para outra.</li> </ul>

Empresa/ Gestão	Início	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ As estruturas organizacionais são mínimas e informais, com o proprietário no centro de tudo,</li> <li>➤ Normalmente possui somente um produto.</li> <li>➤ A maior parte da comunicação vai para o proprietário ou é feita por ele.</li> <li>➤ Possui o desafio da sobrevivência.</li> </ul>
	Expansão/ Formalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estrutura cada vez mais funcional. Os processos organizacionais são mais formalizados (adição de políticas de RH, diferenciação em marketing, etc.).</li> <li>➤ Expansão em várias áreas (em produtos, linhas de negócios múltiplos e funcionários).</li> <li>➤ Evolução do papel do proprietário-gerente e início do processo de profissionalização da empresa. Sistemas mais sofisticados de administração financeira.</li> <li>➤ Formulação estratégica e formalização da estratégia por meio de instrumentos.</li> </ul>
	Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estrutura organizacional favorável à estabilidade.</li> <li>➤ A configuração divisional é dirigida pela alta gerência.</li> <li>➤ Base de clientes estável, em declínio ou com crescimento modesto.</li> <li>➤ Os membros mais velhos da família podem fazer parte do conselho de administração de outras empresas.</li> </ul>

Fonte: Davel et al. (2000).

A combinação dos estágios de desenvolvimento da propriedade, da família e da empresa é que determina os quatro tipos clássicos de empresa familiar, defendidos por Gersick et al. (1997): 1) Empresa do Proprietário Fundador – empresa de primeira geração, dirigida pelo fundador, de propriedade de um indivíduo empreendedor; 2) Empresa Familiar Crescendo e Evoluindo-Sociedade de Irmãos; 3) Empresa Familiar Complexa-Consórcio de Primos; e 4) Empresa Familiar à Beira da Transição – controlada por uma família no “estágio da passagem do bastão”.

### 1.3.1 Empresa do Proprietário Fundador

Para Gersick et al. (1997), este é um dos tipos mais estimulantes de empresa familiar. O empreendedor é uma figura complexa, com características contraditórias: parte aventureiro, parte desajustado; ora benfeitor, ora explorador; parte gênio, parte louco. Pode ter profunda influência sobre a cultura organizacional das suas criações. Suas crenças, sua sagacidade para negócios, suas regras práticas para tomada de decisões e seus valores fazem parte da estrutura básica da empresa.

Ao criar uma empresa familiar, o empreendedor está sujeito a dois tipos de forças: as que “empurram” e as que “puxam”. As “forças que empurram” representam as disposições psicológicas e eventos da vida que despertam nele a necessidade de iniciar uma empresa; as “forças que puxam” referem-se às condições econômicas e ambientais que tornam atraentes os novos empreendimentos.

As influências do fundador de uma empresa familiar podem permanecer presentes por gerações que vão além do seu próprio tempo de vida.

### **1.3.2 Empresa Crescendo e Evoluindo - Sociedade de Irmãos**

Neste estágio do ciclo de vida, as empresas familiares, por mais diferentes que sejam, possuem diversos desafios comuns: consolidar o controle acionário na geração dos filhos, desenvolver um processo de entrada para a próxima geração e reestruturar a empresa e seus sistemas para iniciar e sustentar o crescimento.

Esse é um estágio crítico para a empresa familiar que sobrevive e prospera. Dentro da família, o aumento em escala do negócio provavelmente significa que mais membros estão ligados à empresa, seja como acionistas, seja como funcionários.

Os irmãos, proprietários-gerentes, necessitam desenvolver habilidades e competências para dirigir em conjunto a empresa familiar bem como formar relacionamentos construtivos, cooperativos e de confiança entre si e com os funcionários não pertencentes à família. Nesse estágio, coordenação, comunicação e planejamento são cruciais para os gerentes e os membros da família.

### **1.3.3 Empresa Familiar Complexa - Consórcio de Primos**

Uma empresa familiar complexa - consórcio de primos é uma raridade. Nos Estados Unidos, não mais que 5% delas atingem esse estágio de desenvolvimento.

Nesse estágio, a empresa familiar possui alto grau de complexidade, o que dificulta seu gerenciamento. Há necessidade de um líder forte, familiar ou não, capaz de conseguir a lealdade de clientes, funcionários e acionistas. É necessário também que a empresa familiar invista fortemente no próprio negócio, principalmente em tecnologia, desenvolvimento de pessoal e programas de marketing, como garantia de sobrevivência e continuidade.

### **1.3.4 Empresa à Beira da Transição**

Este é o quarto tipo clássico de empresa familiar, aquele no qual o grupo de proprietários, a família, e a empresa estão na iminência de mudar de líder, ou mesmo de deixar de existir como empresa familiar. A empresa à beira da transição é aquela em que o processo sucessório ocorre nos três círculos.

A sucessão é o teste maior da empresa familiar. O desafio é dar continuidade ao empreendimento familiar, passando a empresa, lucrativa e em boas condições, de uma geração de líderes já consagrados para outra de líderes ainda em formação. Esse é o processo que motiva e dá sentido aos membros dos três círculos.

## **1.4 Crises**

Na visão de Lodi (1989), a empresa familiar em todo seu ciclo de vida passa basicamente por três crises: a Crise da Sucessão, a Crise da Liderança e a Crise de Identidade (FIGURA 2).

Cada uma dessas crises está ligada a uma fase do ciclo de vida da empresa familiar, porém pode ocorrer que uma empresa familiar venha a enfrentar cumulativamente duas ou até três crises no mesmo momento, dependendo da situação em que se encontra.

Percebe-se que, ao longo do ciclo de vida de uma empresa familiar, a articulação entre os interesses familiares e os empresariais é fator determinante do futuro da empresa bem como das crises por ela enfrentadas.

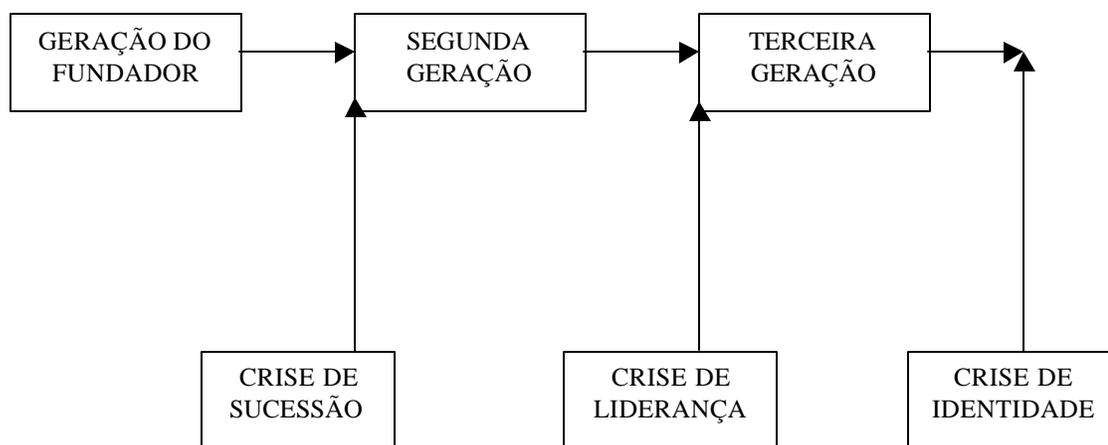


Figura 2 – As Três Crises na Empresa Familiar  
Fonte: Lodi (1989).

### 1.4.1 Crise de Sucessão

É a primeira crise que a empresa familiar atravessa. Acontece quando a geração do fundador está saindo e a segunda geração se prepara para assumir o controle da empresa.

Pode-se apontar como características da empresa neste momento de transição:

- tendência a ser autocrata, a concentrar decisões;
- tendência ao isolamento humano e ao sacrifício da família;

- culto da personalidade;
- obstáculos à profissionalização;
- dificuldades para treinamento e avaliação dos filhos.

### **1.4.2 Crise de Liderança**

É a segunda crise da empresa familiar. Acontece quando a segunda geração está em pleno exercício da sua administração, e a figura do fundador já não existe, ou já não influencia no processo decisório e na tomada de decisões.

São características da empresa nessa fase:

- crise de liderança entre os sucessores;
- incompatibilidade entre os filhos/parentes;
- imobilismo: tendência a manter o *status quo*;
- repartição do poder/crise política;
- necessidade de profissionalização da firma;
- extensão e multiplicidade dos negócios.

### **1.4.3 Crise de Identidade**

É a terceira e sempre presente crise da empresa familiar. Ocorre quando a terceira geração começa a assumir a empresa em substituição à segunda.

Trata-se de um momento crítico. Na maioria, as empresas não resistem a essa crise e acabam transformando-se em empresas não-familiares ou encerrando suas atividades. Superada essa fase, a empresa familiar irá conviver sofrendo constantemente os reflexos dessa crise.

São características da empresa familiar nessa fase:

- pulverização do poder acionário;
- interesses divergentes entre os netos;
- surgimento de ramos divergentes dentro do clã;
- visão da empresa como provedora da família;
- expansão significativa da empresa;
- ausência de profissionalização nos familiares sucessores e nos executivos profissionais;
- risco de corrupção por causa do dinheiro e do poder.

## **1.5 Sucessão**

Cada vez mais os estudiosos e pesquisadores do tema empresa familiar chegam à mesma conclusão: a questão da sucessão é o ponto-chave do sucesso ou do fracasso da empresa.

A primeira questão que precisa ser resolvida no âmbito da família e da empresa é a diferença existente entre os conceitos de sucessão e herança.

A herança está restrita ao âmbito da família e representa todos os bens recebidos pelo herdeiro mediante um testamento ou um processo de inventário. Ao receber os bens por herança, que podem ser bens móveis e imóveis, dinheiro em espécie e até uma empresa familiar, é permitido ao herdeiro fazer deles o que bem quiser: vender, doar e até rejeitar. Não existe um compromisso preestabelecido em relação à manutenção do patrimônio recebido, nem o de fazê-lo crescer e prosperar.

Já no caso da sucessão de uma empresa, é necessário que haja entre sucedido e sucessor uma relação de entendimento, aceitação e compromisso. É necessário que o sucedido

escolha seu sucessor, que pode ser um familiar ou não, e que o prepare para assumir a missão de dar continuidade ao empreendimento, tendo a certeza de que sob a direção do sucessor a empresa por ele criada irá crescer e se perpetuar,

Esclarecida essa diferença entre herança e sucessão, família e empresa necessitam preparar-se para o processo sucessório, que é inevitável, em face da continuidade de sua própria história.

A sucessão na empresa familiar representa um dos processos mais importantes para a garantia de sua continuidade. Oliveira (1999) identifica dois tipos de processos de sucessão: a sucessão familiar e a sucessão profissional. O modelo ideal de sucessão, seja ela familiar, seja profissional, vai depender de vários fatores, incluindo-se entre eles a realidade da família quanto a seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais; a forma de abordar o nível de riqueza e poder em relação às interações pessoais e familiares; a existência de dicotomia entre a família e a empresa; as formas de tratamento de parentes e agregados.

O processo sucessório na empresa familiar, sendo inevitável, é assunto relevante e delicado, não podendo ser tratado sob aspectos puramente lógicos de administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a estrutura familiar. Assim, Bernhoeft (1989) defende que nesse processo sejam considerados pontos importantes, como a relação entre o sucedido/fundador, o sucessor, a família, a empresa, o mercado, a comunidade e a sociedade. Cada um desses aspectos apresenta particularidades que fazem com que todos se completem e se relacionem ao mesmo tempo.

Nesse sentido, a empresa familiar precisa analisar a sucessão numa perspectiva macro, com foco em si e em suas relações com o mercado, com a comunidade e com a sociedade, numa abordagem racional e objetiva, e, ao mesmo tempo, com foco na família e suas relações entre sucedido, sucessor e familiares, numa abordagem racional e afetiva.

Lodi (1989) acredita que é necessário que a empresa familiar faça planejamento para o processo sucessório, preparando tanto a empresa quanto a família, bem como o sucedido e o sucessor.

*A raiz do problema das crises na hora da sucessão empresarial fica muitas vezes a uma distância de 20 – 30 anos quando esse pai/presidente dedicou tanto empenho e energia ao empreendimento a ponto de não se dedicar suficientemente à família e à educação dos filhos. Especializou-se no papel de homem de negócios a ponto de não ter outros papéis na vida, como de pai, marido, amigo, companheiro. Os filhos, sacrificados por esta “drenagem de talento”, não tiveram orientação, crescendo desarmoniosamente. Alguns cresceram sem ter condições de sobrevivência profissional própria e dependem hoje da empresa como único meio de vida (Lodi, 1993, p. 21-23).*

Em pesquisa realizada em 89 empresas familiares, abordando a sucessão como tema central, Lodi (1999), citando Lansberg & Astrachan, comenta os resultados, destacando seis pontos principais: (1) a coesão familiar prediz a qualidade da relação do sucessor com os donos-gestores, mas não entre os sucessores, (2) a adaptabilidade familiar tem efeito positivo sobre a qualidade da relação entre o dono-gestor e o sucessor, (3) a coesão familiar afeta positivamente o comprometimento da família com a firma, (4) o comprometimento da família com o negócio está associado positivamente à sucessão, (5) o comprometimento da família afeta o grau do treinamento do sucessor, e (6) a qualidade da relação entre o dono-gestor e o sucessor afeta a extensão do treinamento do sucessor.

Os resultados encontrados na pesquisa de Lansber & Astrachan comprovam que as relações familiares e empresariais estão intimamente ligadas, e que a qualidade das relações bem como o comprometimento da família com a empresa são fatores determinantes de uma boa sucessão, seja ela profissional seja familiar. Percebe-se que, para se obter uma boa relação institucional, família e empresa precisam articular seus interesses dentro de um campo positivo de cooperação e estabilidade.

Gersick et al. (1997) apontam nove tipos possíveis de sucessão no ciclo de vida de uma empresa familiar (FIGURA 3). Três são “recicláveis”: envolvem uma mudança na liderança, mas mantêm a mesma forma de propriedade; três são “progressivas”: envolvem uma mudança na liderança e aumentam a complexidade da forma de propriedade; e três são “recursivas”: envolvem uma mudança na liderança e, ao mesmo tempo, simplificam a forma de propriedade. Essa tipologia demonstra a diversidade e a complexidade das transições de liderança.

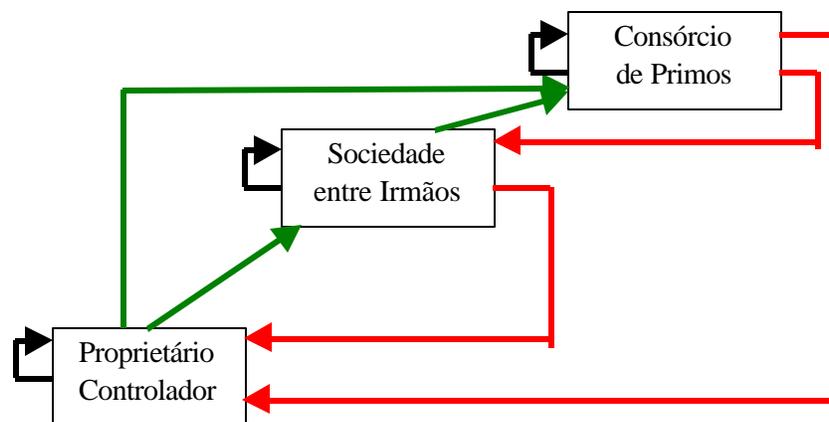


Figura 3 - Nove Tipos de Sucessão

Legenda:

Sucessão Reciclável	→
Sucessão Progressiva	→
Sucessão Recursiva	→

Fonte: Gersick et al. (1997).

Para efeito desta pesquisa, adota-se a definição de processo de sucessão na perspectiva de Leone (1991), que o entende como “o rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir” (Leone apud Capelão, 2000, p. 245). Essa transferência de poder e capital, feita em perfeita sintonia entre as gerações, resulta em cooperação e estabilidade, facilitando o processo sucessório. Se assim não for geram-se situações de conflito e instabilidade, que podem dificultar o processo sucessório e comprometer a sobrevivência do empreendimento familiar.

Compreendendo o processo sucessório como transferência de poder, faz-se necessário adotar uma concepção de poder, e analisá-la. Essa concepção de poder será abordada mais adiante, no capítulo que trata das variáveis intervenientes.

## **1.6 Profissionalização**

A empresa familiar, ao iniciar suas atividades, possui estrutura administrativa muito simples, caracterizando-se pela concentração total de poder e tomada de decisões no fundador (dono da empresa). Este assume todos os papéis administrativos da organização, como marketing, vendas, produção, recursos humanos, finanças, mas geralmente não possui formação profissional adequada.

Após alguns anos, a empresa amadurece e conquista espaço no mercado. Com o crescimento, precisa ser reestruturada, deixando a administração amadorística de lado e buscando o caminho da profissionalização e a descentralização. Dessa forma, conduzida por profissionais, a empresa terá condições de continuar prosperando e de vencer a concorrência no mercado.

Lodi (1993) considera a profissionalização em seus vários aspectos: (1) o processo pelo qual uma organização, familiar ou não, assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, (2) o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares, (3) a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores, (4) a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais e (5) a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas. Nesse sentido, a empresa deverá caminhar para uma nova estruturação, fundamentada no aspecto racional legal, numa perspectiva weberiana.

Lodi (1994) defende a idéia de que, a cada dia, um maior número de empresas procurará a profissionalização total, de modo que nenhum membro da família estará na empresa até o nível da presidência. O primeiro passo no processo de profissionalização é avaliar se a família conta com um talento familiar competente e se os sucessores querem

enfrentar pessoalmente o desafio de se profissionalizar. Caso contrário, a solução é contratar um profissional não-familiar para a direção da empresa.

Em contraposição à idéia defendida por Lodi (1994), entende-se que o ideal para uma boa gestão na empresa familiar parece estar na distribuição equilibrada de profissionais familiares e não-familiares para ocupação dos níveis hierárquicos mais elevados.

Essa visão justifica-se por se acreditar que afastar totalmente a família do empreendimento familiar para buscar a profissionalização total pode comprometer a identificação da empresa com a família bem como inibir a iniciativa de familiares que querem profissionalizar-se, o que seria bastante danoso para a família e para a empresa. Havendo equilíbrio de profissionais familiares e não-familiares no comando da empresa familiar, haverá uma situação de equilíbrio das forças dominantes no eixo tanto da família como da empresa, por estarem família e empresa participando ativamente do processo de gestão. Assim, as relações reguladas pela racionalidade e pela afetividade apresentam-se mais contidas e equilibradas, o que parece mais saudável para a gestão da empresa familiar.

Dessa forma, o processo de profissionalização assume duas vertentes: a profissionalização de funcionários familiares e a contratação de profissionais não-familiares.

## **1.7 Forças e Fraquezas**

Lodi (1993) comenta que toda empresa, inclusive a familiar, possui forças e fraquezas que, analisadas, transformam-se em rico material de auxílio no estabelecimento de estratégias de sucesso para a organização, como, por exemplo, um código de relacionamento entre família e empresa.

Deve-se, entretanto, considerar que cada caso é um caso, que existem empresas familiares em situações específicas, situações que necessitam ser analisadas de forma individualizada.

De maneira geral, uma empresa familiar pode apresentar os seguintes pontos de fraqueza:

- descapitalização, falta de disciplina, utilização ineficiente dos profissionais não-familiares (executivos) e excesso de personalização dos problemas administrativos, em decorrência de conflitos de interesses da família e da empresa;
- utilização indevida dos recursos e do prestígio da empresa por membros da família, transformando a companhia num erário dos familiares, ou seja, numa “galinha dos ovos de ouro”, quando a empresa é utilizada para solucionar problemas de interesse exclusivo da família ou de um de seus membros;
- inexistência de sistema formal de planejamento financeiro e de apuração de custos e de outros procedimentos de contabilidade, de orçamento e de auditoria, em consequência dos quais os lucros podem apresentar um resultado totalmente fortuito e não planejado;
- falta de uma boa política de produtos, serviços e mercados, ou resistência à modernização dos procedimentos administrativos, como marketing, recursos humanos, finanças, ficando a produção, a comercialização e a distribuição sujeitas a alguns antigos funcionários “de confiança”;
- aquisição (recrutamento, seleção e cargo) e promoção de parentes por favoritismo, e não por competência anteriormente comprovada.

Entretanto, a empresa familiar possui também pontos positivos, constituídos por forças que possibilitam seu crescimento e desenvolvimento:

- lealdade mais acentuada dos empregados, já que os colaboradores se identificam com pessoas concretas, presentes o tempo todo na empresa, e não com dirigentes eleitos por mandatos de assembleias ou por imposição de poderes públicos;

- reputação do nome da família na sociedade, o que funciona como suporte econômico e político;
- respeito pela empresa resultante da sucessão de familiares competentes na direção, uma vez que a continuidade da administração confere tradição à empresa e a coloca como modelo a ser seguido;
- união entre acionistas e dirigentes, o que contribui para que os acionistas sustentem a empresa mesmo quando há perdas e para que se facilite a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho Administrativo e a Assembléia de Acionistas;
- rapidez no sistema de decisão em níveis estratégico, tático e operacional, possibilitando que a solução de problemas se faça o mais próximo possível do nível de execução;
- sensibilidade social e política, desenvolvida a partir das raízes que o grupo familiar dirigente cria na sociedade e caracterizada pela permeabilidade de influências aos interesses regionais e até mesmo nacionais;
- união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais, permitida pelas gerações em sucessão.

## **1.8 Perspectiva de Futuro**

Acredita-se que a empresa familiar será, por muitos anos, a modalidade de empreendimento mais viável para início de qualquer atividade produtiva. É possível que grande parte delas inicie suas atividades como empresa informal e, com o crescimento, se transforme e seja condicionada a participar da economia formal, contribuindo para o crescimento da sociedade mediante o aumento dos impostos que recolhe.

Como defendem Bernhoeft & Cortoni (1993), o futuro da empresa familiar começa a ser definido desde o momento de sua criação e depende da habilidade do empresário empreendedor na condução do seu processo de desenvolvimento, processo no qual não podem deixar de ser considerados dois importantes aspectos: a família e a propriedade.

O estabelecimento de um código de ética e de bom relacionamento entre o empresário e seus familiares contribui para se manter o equilíbrio entre a racionalidade e a afetividade necessárias para superar as crises e conflitos que a empresa familiar enfrenta durante sua existência no mercado.

Outro aspecto determinante do futuro da empresa familiar está relacionado, também, ao que ocorre no seu ciclo de vida. Oliveira (1999), como já vimos anteriormente, apontando dados levantados por Lansberg et al., relata que 70% das empresas familiares encerram suas atividades com a morte do fundador e o seu ciclo médio de vida é de 24 anos; dos 30% que sobrevivem na segunda geração, somente uma minoria perdura até a terceira. As principais causas de morte das empresas familiares são (a) a concentração das suas atividades em torno de um produto específico, do qual não conseguem sair quando o ciclo de vida desse produto entra em declínio, (b) a falta de planejamento estratégico estruturado e (c) as disputas no processo de sucessão.

A partir da segunda geração, a empresa familiar deixa de ser sociedade de trabalho e se torna sociedade de capital, conforme afirma Bernhoeft (1996). Se os herdeiros não estiverem envolvidos com o negócio e sua construção, vão herdar uma sociedade constituída de sócios que não tiveram a liberdade de se escolher e não serão mais “donos” na forma como ocorreu a primeira geração. O grande desafio está em sair de uma sociedade de trabalho para uma outra em que o vínculo seja determinado pela parte do capital que cada um vai receber.

Assim a empresa familiar continuará crescendo e até mesmo reciclando-se. Para tanto, poderá criar um fundo de reserva com vistas a investimentos em novas empresas, dando oportunidade aos membros da família de constituírem novos empreendimentos, que poderão servir de ramificações para os subsistemas da família, da empresa e da propriedade.

Conforme explica Bernhoeft (1999), particularmente a empresa familiar brasileira enfrentará profundas mudanças neste início de década, decorrentes de quatro fatores: (1) a globalização da economia e do mercado mundial, (2) a estabilidade da economia brasileira, (3) o lucro fácil e (4) a transformação de empreendedores em empresários.

Considerando-se a atual conjuntura econômica e, principalmente, a globalização e o processo de internacionalização das empresas brasileiras, inclusive as familiares, pode-se concordar com Lanzana & Constanzi (1999), quando argumentam que muitas estratégias de sobrevivência das empresas familiares, a curto e médio prazo, como abertura de capital e associação com parceiros internacionais, resultam na transformação da empresa familiar em empresa não-familiar.

Para Gonçalves (2000), com o processo de globalização e o novo cenário que configura a economia brasileira, no qual o que importa de fato é o acesso à tecnologia, e, com o monopólio cada vez maior das grandes corporações multinacionais, as empresas, familiares ou não, têm reconhecido, como condição de sobrevivência, a necessidade imperativa de buscar novos sócios, inclusive estrangeiros.

Para aprofundamento destes estudos, faz-se necessário o aporte de dois modelos de análise, objeto do próximo capítulo.

## **2. MODELOS DE ANÁLISE**

Para o estudo da empresa familiar desta pesquisa, adota-se o modelo de análise desenvolvido por Gersick et al. (1997), o M3C. Esse modelo conceitual determina a dimensão do sistema da empresa familiar, englobando os subsistemas da família, da propriedade e da gestão. A partir desse modelo é possível entender e explicar como as relações na empresa familiar ocorrem, principalmente no que diz respeito à articulação entre os interesses familiares e os empresariais.

Entretanto, para uma análise mais aprofundada, acredita-se que esse modelo não é suficiente. É necessária a adoção de outro intitulado Modelo Sustentável de Organizações Familiares, desenvolvido por Stafford et al. (1999), que enfoca como as empresas podem possuir sustentabilidade a partir de duas matrizes básicas: famílias funcionais e negócios lucrativos. Esse modelo será complementado com base na posição defendida por Paisner (2000), que trabalha com os fatores determinantes de sustentabilidade da empresa familiar numa abordagem macro.

### **2.1 Modelo de Três Círculos**

Nas décadas de 60 e 70 surgiram os primeiros estudos sobre as empresas familiares, demonstrados por alguns artigos isolados. Nessa época, os estudos focalizavam problemas típicos e comuns às empresas familiares, como: nepotismo, rivalidade entre gerações e irmãos e gestão não-profissional. O modelo conceitual adotado era o composto por dois subsistemas superpostos: a família e a gestão. Cada um desses dois subsistemas possuía normas, estruturas valorativas e organizacionais próprias e às vezes distintas, o que fazia com que os membros da empresa familiar tivessem que se adequar

a cada um dos subsistemas, por exemplo, ao papel de pai e ou ao de gerente profissional.

No início dos anos 80, esses estudos tomaram corpo e ganharam respaldo acadêmico, quando Tagiuri & Davis, citados por Gersick et al. (1997), apresentaram o modelo de dois sistemas, desenvolvido em seus trabalhos em Harvard, argumentando que as empresas familiares precisariam fazer uma distinção crítica entre os subsistemas de propriedade e de gerenciamento dentro do círculo da empresa, isso porque algumas pessoas são proprietárias, mas não estão envolvidas na operação da empresa, outras são gerentes, mas não controlam ações.

Com base no modelo de dois sistemas de Tagiuri & Davis, Gersick et al. (1997, p. 6) criaram o M3C (FIGURA 4), que fortalece o argumento dos primeiros de que muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares, por exemplo, a dinâmica de complexas empresas controladas por primos, têm mais a ver com a distinção entre relações de propriedade e gerência do que entre a família e a gestão como um todo.

Assim, o M3C contempla a versão inicial do modelo de dois círculos (família e gestão) e a versão de Tagiuri & Davis (propriedade e gestão), focalizando os três subsistemas existentes na empresa familiar: família, propriedade e gestão.

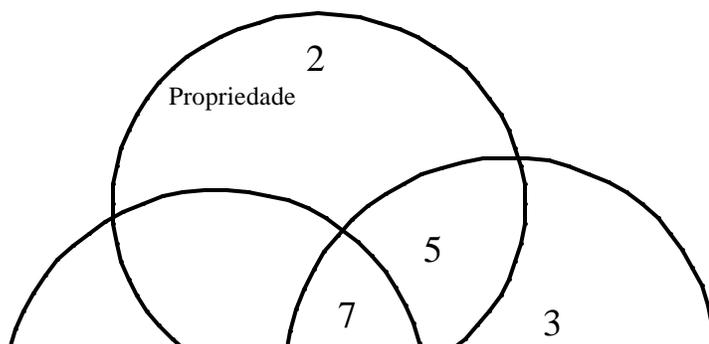


Figura 4 – Modelo de Três Círculos.

O M3C descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família. Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser enquadrada em um dos sete setores formados pela superposição de círculos dos subsistemas.

Analisando o M3C, fica fácil compreender a empresa familiar bem como verificar a complexidade existente na relação entre os subsistemas, quando se observam: 1) familiares sem participação nos outros subsistemas; 2) sócios-proprietários não-gestores e não-familiares; 3) gestores não-proprietários e não-familiares; 4) familiares proprietários sem participação na gestão; 5) proprietários gestores não-familiares; 6) gestores familiares não-proprietários e 7) familiares gestores e proprietários.

Verifica-se que cada subsistema envolve personagens com interesses específicos, que podem convergir ou divergir ao longo de suas existências. Quando convergentes os interesses, tem-se as situações de estabilidade e cooperação, porém, quando divergentes e contraditórios entre si, transformam-se em fonte inesgotável de conflitos na empresa familiar, considerada como o sistema maior.

## **2.2 Modelo Sustentável de Organizações Familiares**

Stafford et al. (1999), em artigo intitulado *A Research Model of Sustainable Family Businesses*, publicado na Revista *Family Business Review*, apresenta o modelo sustentável de organizações familiares.

O artigo propõe um modelo que esboça os fatores determinantes de famílias funcionais e negócios lucrativos - requisitos para sustentabilidade dos empreendimentos familiares. Duas características básicas distinguem esse modelo de outros anteriormente elaborados: (1) a inclusão da família no mesmo patamar do negócio e (2) a ênfase nas particularidades e características-chave de família e negócio. A delimitação da interface entre a família e as lideranças empresariais permite o uso de métodos de pesquisa que admitem graus de variáveis sobrepostas no âmbito da família e do negócio, em lugar de assumir aqueles empreendimentos familiares que constituem um único sistema ou dois sistemas distintos. O modelo de pesquisa também é compatível com uma variedade de perspectivas teóricas.

O desenvolvimento do modelo parte da premissa de que o empreendimento familiar sustentável requer para ambas, empresa e família, requisitos mínimos, como famílias funcionais (com habilidades para dar respostas às rupturas) e negócios prósperos (empreendimentos promissores e com perspectivas de evolução a curto e médio prazo). Essa premissa baseia-se em pesquisa sobre empreendimentos familiares estabelecidos em residências, os quais indicam que as práticas de administração pessoais ou familiares afetam a renda do negócio (Olson, 1994), e na literatura sobre negócios familiares, que estabelece que os conflitos familiares ameaçam a viabilidade empresarial (Ibrahim & Ellis, 1994). Embora a literatura reconheça a interação existente entre família e negócios, a perspectiva dominante é a de que a família influencia um negócio negativamente e mantém essa influência, alheia ao método de gestão profissional (Hollander & Elman, 1988, Kaye, 1991).

O modelo sustentável de organizações familiares propõe a sustentabilidade do negócio e da família, como conceito-chave (FIGURA 5).

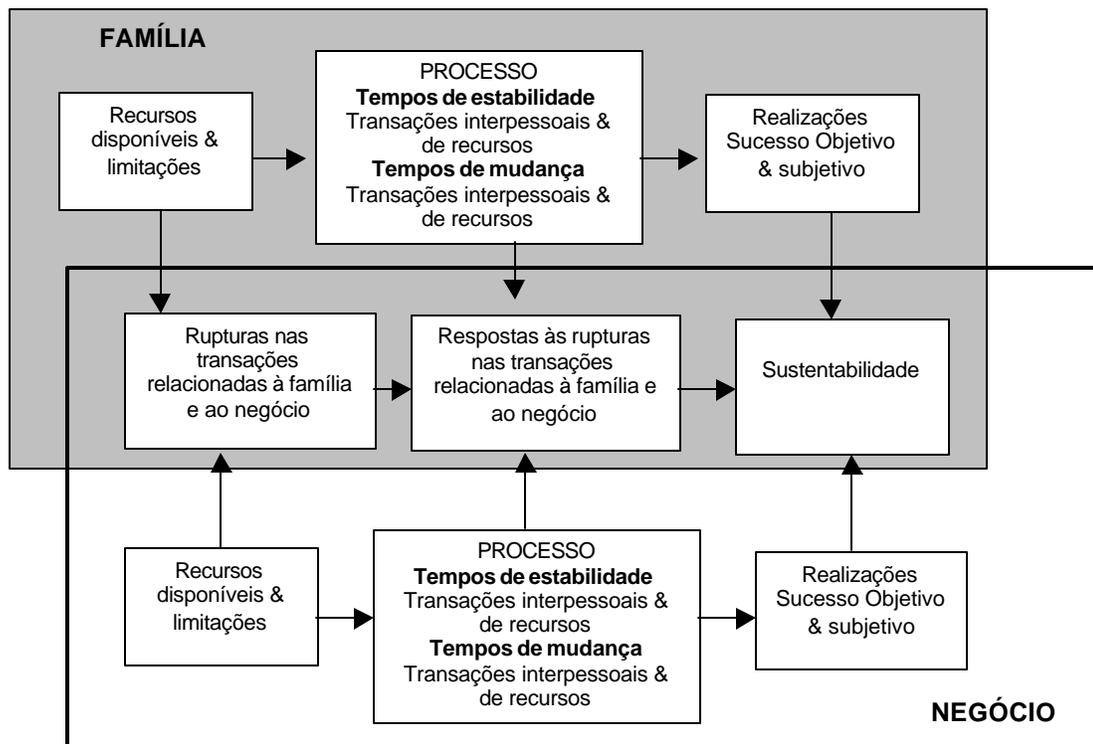


Figura 5 – Modelo sustentável de organizações familiares  
 Fonte: Stafford, Duncan, Dane & Winter (1999)

Davel & Colbari (2000) explicam o modelo desenvolvido, que propõe a sustentabilidade do negócio e da família como conceito-chave.

*A sustentabilidade resulta da confluência do sucesso familiar, do sucesso no negócio e das respostas apropriadas às rupturas. Este modelo identifica os recursos, limitações, processos e transações que são fundamentais para levar à realização tanto da família quanto da empresa. Sustentabilidade requer, também, certa habilidade da família e da lógica da empresa para cooperarem nas respostas que darão às rupturas que colocam em risco o seu sucesso. Tais respostas, segundo Neubauer e Lank (1998, p.75), passam pela gestão de conflitos na empresa e na família, podendo ir de uma estratégia de evitação (ignorando-os, negando-os ou esquivando-os), arbitragem (ponderando e arbitrando) ou confrontação (face a face, solucionando problemas e dialogando) (Davel & Colbari, 2000, p. 51).*

A sustentabilidade dos empreendimentos familiares, então, depende diretamente da relação entre família e empresa bem como da articulação entre os seus interesses. A articulação entre os interesses é responsável por duas situações opostas: a sustentabilidade e a sobrevivência, ou o fracasso e a morte da empresa familiar. Vale ressaltar ainda que a sustentabilidade depende da forma como os conflitos oriundos da família e da empresa são tratados, sendo fundamental uma gestão de conflitos eficiente e um preparo para a negociação por meio de técnicas de administração de conflitos.

Outra abordagem de sustentabilidade do empreendimento familiar que complementa o enfoque de Stafford et al. (1999) é a desenvolvida por Paisner (2000). Esse autor considera que são fatores determinantes de sustentabilidade: a) identificação dos elementos que compõem a cultura, os valores, as tradições e a ética da família; b) inserção dos filhos e possíveis sucessores na empresa por um caminho positivo; c) controle dos conflitos entre os familiares; d) manutenção da propriedade da empresa nas mãos das pessoas diretamente envolvidas, familiares ou não; e) reconhecimento da diferença entre valor de mercado da empresa e valor de herança; f) criação de

oportunidades para empregados não-familiares; g) utilização de diretores profissionais de mercado; h) renovação constante do negócio em função das demandas de mercado; i) planejamento tributário e estratégico em conformidade com o plano de negócios da família; j) preparação dos sucessores para assumir o empreendimento familiar; k) existência de um plano de aposentadoria e l) consciência da conveniência da venda ou não do negócio.

No âmbito do objetivo desta pesquisa, os modelos se completam: o primeiro busca o entendimento da empresa familiar como um todo, a partir das dimensões da família, da propriedade e da gestão, atribuindo-se a cada membro da empresa familiar um posicionamento específico e determinante de seus interesses, às vezes divergentes e às vezes convergentes; o segundo aborda a questão da sustentabilidade do empreendimento familiar, partindo da relação entre famílias funcionais e negócios prósperos, que é o objetivo de qualquer tipo de organização, ou seja, a sobrevivência no mercado em que atua.

### **3. VARIÁVEIS INTERVENIENTES**

Abordam-se aqui as variáveis definidas como intervenientes e as suas repercussões no ambiente da empresa familiar. Assim, este capítulo compõe-se de duas partes: a primeira, que trata de conceitos básicos, e a segunda, que trata das tensões existentes e decorrentes da articulação entre os interesses familiares e os empresariais.

No que se refere à articulação entre os interesses familiares e os empresariais, têm-se duas conseqüências principais: a convergência e a divergência de interesses. Da primeira, resultam momentos de cooperação, estabilidade e consenso entre os membros da empresa familiar; da segunda, surgem as situações de conflitos.

### **3.1 Conceitos Gerais**

Definem-se como variáveis intervenientes, determinantes e fundamentais para esta pesquisa, a racionalidade, o poder e o interesse.

As variáveis definidas como intervenientes atuam na empresa familiar como fatores determinantes e reguladores das relações interpessoais e intergrupais, interferindo em questões fundamentais, como sucessão, profissionalização, crises, cooperação e conflito.

#### **3.1.1 Racionalidade**

Japiassú & Marcondes (1996) argumentam que a racionalidade é o estabelecimento de uma adequação entre uma coerência lógica (descritiva e explicativa) e uma realidade empírica.

A abordagem weberiana de racionalidade, muito mais complexa, distingue a ação racional valorativa da racional instrumental. A ação racional valorativa caracteriza uma ação que se realiza de acordo com certos valores e que se autojustifica, como, por exemplo, os rituais em certas culturas. Já a racional instrumental caracteriza uma ação ou procedimento que visa a fins ou objetivos específicos, procurando realizá-los através do cálculo e da adequação dos meios a esses fins. Dessa forma, os fins justificariam os meios mais eficazes para obtê-los. Weber identifica a razão instrumental com o capitalismo e o desenvolvimento da técnica e da sociedade industrial.

Habermas (1990), em uma abordagem filosófica denominada reconstrutivista (Flickinger & Neuser, 1994), reforça a racionalidade como um conceito processual, assumindo uma conotação que dimensiona a prática:

*Chamamos racionalidade, em primeiro lugar, à disposição por parte do sujeito falante e atuante de adquirir e utilizar um saber falível. Enquanto os conceitos básicos da filosofia da consciência*

*impuserem que se compreenda o saber, exclusivamente como o saber de algo no mundo objetivo, a racionalidade limita-se ao modo como o sujeito isolado se orienta em função de conteúdos, das suas representações e de seus enunciados. A razão centrada no sucesso encontra os seus critérios em padrões de verdade e sucesso que regulam as relações do sujeito que conhece e age com o mundo dos objetos possíveis ou dos estados de coisas. Quando, pelo contrário, entendemos o saber como transmitido de forma comunicacional, a racionalidade norteia a capacidade de participantes responsáveis em interações, de se orientarem em relação a exigências de validade que se assentam sobre o reconhecimento intersubjetivo. A razão comunicacional encontra os seus critérios no procedimento argumentativo do questionamento direto ou indireto de exigências de verdade proposicional, justeza normativa, veracidade subjetiva e consciência estética (Habermas, 1990, p. 291).*

Habermas trabalha a racionalidade a partir de uma atitude filosófica que não se restringe à filosofia. Explora o conceito de racionalidade de Weber e propõe a sua superação, ao distinguir três tipos de ações racionais: a instrumental, a estratégica e a comunicativa ou emancipatória, afirmando que

*... a uma ação orientada para o êxito, denominamos instrumental quando a consideramos sob o aspecto de observância de regras técnica e avaliamos o grau de eficácia da intervenção que essa razão representa a um contexto de estados e sucessos; e a uma ação orientada ao êxito chamamos de estratégica, quando a consideramos sob o aspecto de observância de regras de escolha racional e avaliamos seu grau de influência sobre as decisões de um oponente racional. As ações instrumentais podem estar associadas a interações sociais. Falo, em troca, de ações comunicativas, quando os planos de ação dos atores implicados não se coordenam através de um cálculo egocêntrico de resultados, mas mediante atos de entendimento. Na ação comunicativa, os participantes não se orientam primariamente ao próprio êxito; antes, perseguem seus fins individuais sob a condição de que possam harmonizar-se entre si sob a base de uma definição da situação compartilhada entre os atores. Daí que a negociação das definições da situação seja um componente essencial da tarefa interpretativa que a ação comunicativa requer (Habermas, 1990, p. 367).*

Percebe-se que, na abordagem weberiana de racionalidade, a ação racional valorativa corresponde à ação racional comunicativa ou emancipatória defendida por Habermas: os sentimentos e as emoções característicos das relações familiares são contemplados nesse tipo de ação racional. Já a ação racional instrumental de Weber corresponde às ações racionais instrumental e estratégica de Habermas.

Não cabe nesta pesquisa explorar a extensão e a complexidade das análises da racionalidade e das relações existentes no âmbito da família, a partir das diversas correntes teóricas da Filosofia, da Sociologia e da Antropologia; porém cabe ressaltar que família e empresa desenvolvem relações reguladas fundamentalmente pela racionalidade. No âmbito da família, essa racionalidade está envolvida e contaminada por sentimentos e emoções presentes nas relações entre pais e filhos, definidas como ação racional valorativa; no âmbito da empresa, as relações definidas como ação racional instrumental são reguladas pelas ações e procedimentos que visam a objetivos específicos, ambas as ações na abordagem weberiana. Já na abordagem habermasiana, as relações no âmbito da família são reguladas pela ação racional comunicativa e, no âmbito da empresa, pelas ações racionais instrumentais e estratégicas. Essa categorização genérica não implica que em alguns momentos as relações familiares não possam ser reguladas pela ação racional instrumental e estratégica e vice-versa.

Mesmo entendendo a racionalidade como principal agente regulador das relações humanas, não se pode deixar de considerar a existência da relação afetiva no âmbito da família e os impactos disso na empresa familiar. Essa relação afetiva é explicada por Davel & Colbari (2000), com base em Cooper (1986), Perrot (1988) e Farrington, & Chertok (1993):

*Esta dimensão afetiva pode, muitas vezes, dissimular a dimensão da família como instância de poder, de relações conflituosas, de disputa e de competição, podendo levar à dispersão de seus membros ou então disseminar focos de sofrimento, aflorando comportamentos neuróticos e desequilíbrios emocionais [...]. Este poder amplo e vigoroso da família é responsável por uma*

*ordenação de papéis que legitima a distribuição de tarefas desagradáveis e dos privilégios. Esta dimensão da ordem familiar é fundamental na compreensão da dinâmica das relações sociais nas organizações empresariais de base familiar. Não raramente, esta carga valorativa e afetiva que extrapola os parâmetros da racionalidade formal pode potencializar as situações de conflitos, sendo as disputas e divergências entre dirigentes e empregados ou entre os integrantes do comando da empresa percebidas em termos de injustiça, ingratidão ou traição [...]. Dessa forma, a família é explorada pela teoria crítica como entidade inerentemente irônica e paradoxal, pois contém mecanismos estruturais que operam como supressores e reguladores das manifestações familiares conflituosas, ao mesmo tempo, que é caracterizada por processos que operam como geradores e intensificadores destes conflitos. Neste sentido, a família parece possuir uma qualidade dualística, caracterizando-se por tendências orientadas, de uma lado, pelo conflito, competição e desagregação, e de outro lado, pela ordem, estabilidade e cooperação... (Davel & Colbari, 2000, p. 48).*

### **3.1.2 Poder**

Para Weber, “poder significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistência, seja qual for o fundamento dessa probabilidade” (Weber, 1994, p. 33). A imposição da vontade para ser compreendida, necessita do entendimento do conceito de dominação que, na perspectiva weberiana, é “a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo” (Weber, 1994, p. 33).

Para Weber, existem três tipos legítimos de dominação: (1) a dominação legal, que se legitima pela crença nas ordens instituídas e no direito de mando atribuído àqueles que, em decorrência dessas ordens, são nomeados para exercê-las; (2) a dominação carismática, que se apóia na veneração da santidade, do poder heróico ou do caráter exemplar de uma pessoa e das ordens por esta emanadas; e (3) a dominação tradicional, que se apóia na crença cotidiana na santidade das tradições vigentes desde sempre e na legitimidade daqueles que, em virtude dessas tradições, representam a autoridade.

Pagès et al. (1987) entendem que

*... o poder é habitualmente tratado de forma segmentada: (a) em uma perspectiva marxista, como um fenômeno de alienação econômica (a não propriedade dos meios de produção) que separa os trabalhadores dos meios de produção e do produto de seu trabalho; (b) mais recentemente, como um fenômeno sobretudo político, um fenômeno de imposição, de controle sobre as decisões e a organização do trabalho; (c) do nível ideológico, como um fenômeno de apropriação do sentido e dos valores; e (d) ao nível psicológico, como fenômenos de alienação psicológica, de dependência, de projeção e introjeção, e sistemas inconscientes de defesa coletivos (Pagès et al., 1987, p.11-12).*

Morgan (1996) entende que o poder é o meio através do qual conflitos de interesses são resolvidos. É o poder que influencia quem consegue o quê, quando e como. O autor ainda adota a definição de poder elaborada pelo cientista político americano Robert Dahl, de que o poder envolve a habilidade para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que de outra forma não seria feita.

Adota-se nesta pesquisa a definição de poder defendida por Weber (1994), bem como o conceito complementar de dominação, já que se entende que essa abordagem é mais abrangente que as demais.

### **3.1.3 Interesse**

Habermas sustenta que o conhecimento humano é sempre dirigido por um interesse. O autor assim define interesse:

*... os interesses são orientações básicas enraizadas nas condições fundamentais específicas da reprodução e autoconstituição possíveis da espécie humana: trabalho e interação.*

*O conceito de interesse como guia do conhecimento implica em dois momentos formativos: conhecimento e interesse. Trata-se agora de esclarecer suas conexões mútuas. Conforme nossa experiência cotidiana o demonstra, as idéias servem muitas vezes como esquemas justificativos de ações, sem ter em conta os dados da realidade, seus móveis reais. No nível individual, este processo chama-se racionalização, no nível da ação coletiva, denomina-se ideologia. Nos dois casos, o conteúdo manifesto das proposições é falsificado por outro conteúdo latente refletindo os interesses de uma consciência aparentemente autônoma (Habermas, 1982, p. 307-308).*

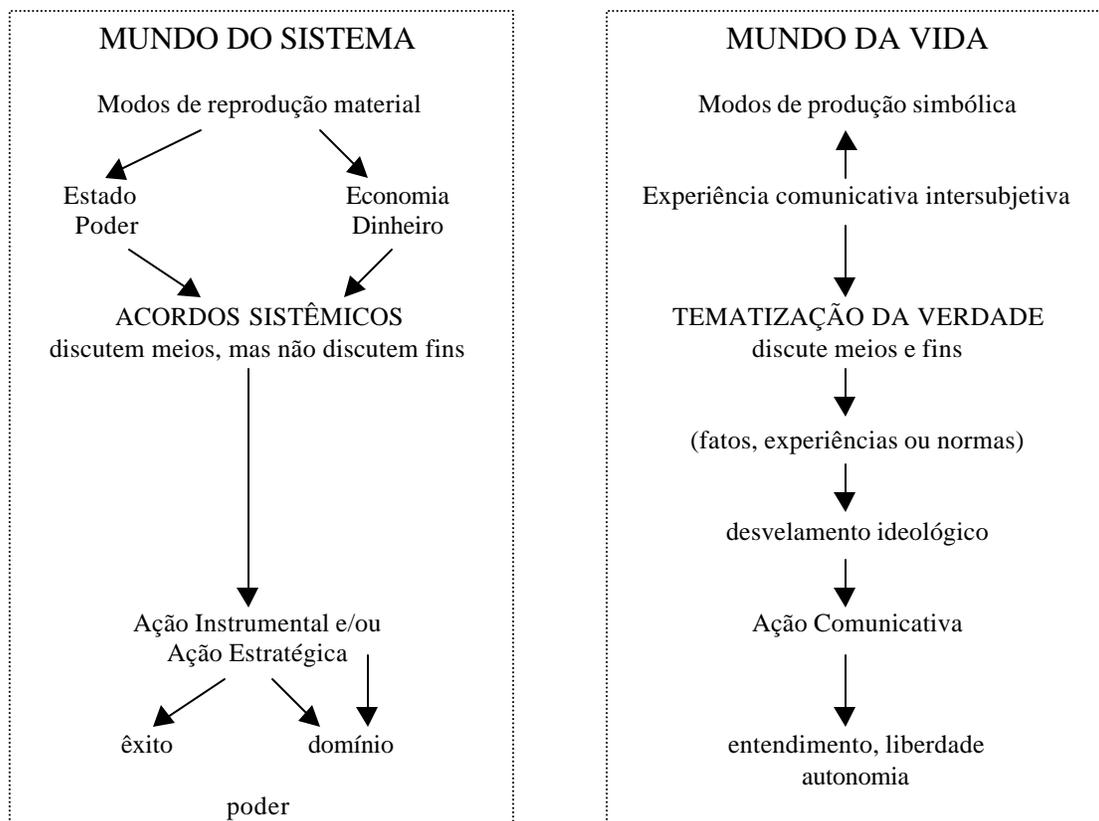
Observa-se que a abordagem habermasiana de interesse está ligada ao conhecimento e à racionalidade (no nível individual) e à ideologia (no nível da ação coletiva). Nesse sentido, percebe-se que a racionalidade tem a ver com o conceito de interesse que norteia os conhecimentos empregados pelos sujeitos em ações do cotidiano. Essa perspectiva reforça a abordagem de que as relações no âmbito da família são reguladas pela racionalidade, e não apenas pela emoção e pelos sentimentos.

Para se trabalhar com o interesse na abordagem habermasiana, faz-se necessário entender a lógica do cotidiano, que vai contemplar a lógica de dois mundos: a) o mundo do sistema, que privilegia uma lógica centrada no êxito, no poder e no domínio, estando representada pela economia, pela burocracia, pela tecnologia, pela política (em seu sentido estreito); b) o mundo da vida, interdependente, que interage e se opõe ao primeiro. Medeiros (1994) explora graficamente a composição e a ênfase presentes nesses dois mundos (QUADRO 3).

A proposta de Habermas, um dos expoentes do pensamento moderno alemão, de uma teoria crítica da sociedade em relação à racionalidade e ao entendimento de mundo da vida e de mundo dos sistemas em suas interpenetrações, apresenta ações bem definidas em relação a esses dois mundos, que não se excluem. Cada um deles comporta uma forma de ver e de explicar a sociedade, a personalidade, a cultura e, nelas, os processos diferenciados em suas práticas e finalidades de integração social, reprodução cultural e

socialização. O predomínio de um mundo sobre o outro (a colonização do tecnificado-burocrático sobre o potencial do mundo da vida) cria, ou melhor, restringe melhor os espaços públicos de liberdade e de autonomia, ensejando ações centradas em racionalidade instrumental e/ou estratégica, conforme esquematizado no Quadro 3.

**Quadro 3**  
**Teoria Crítica de Sociedade de Jürgen Habermas**

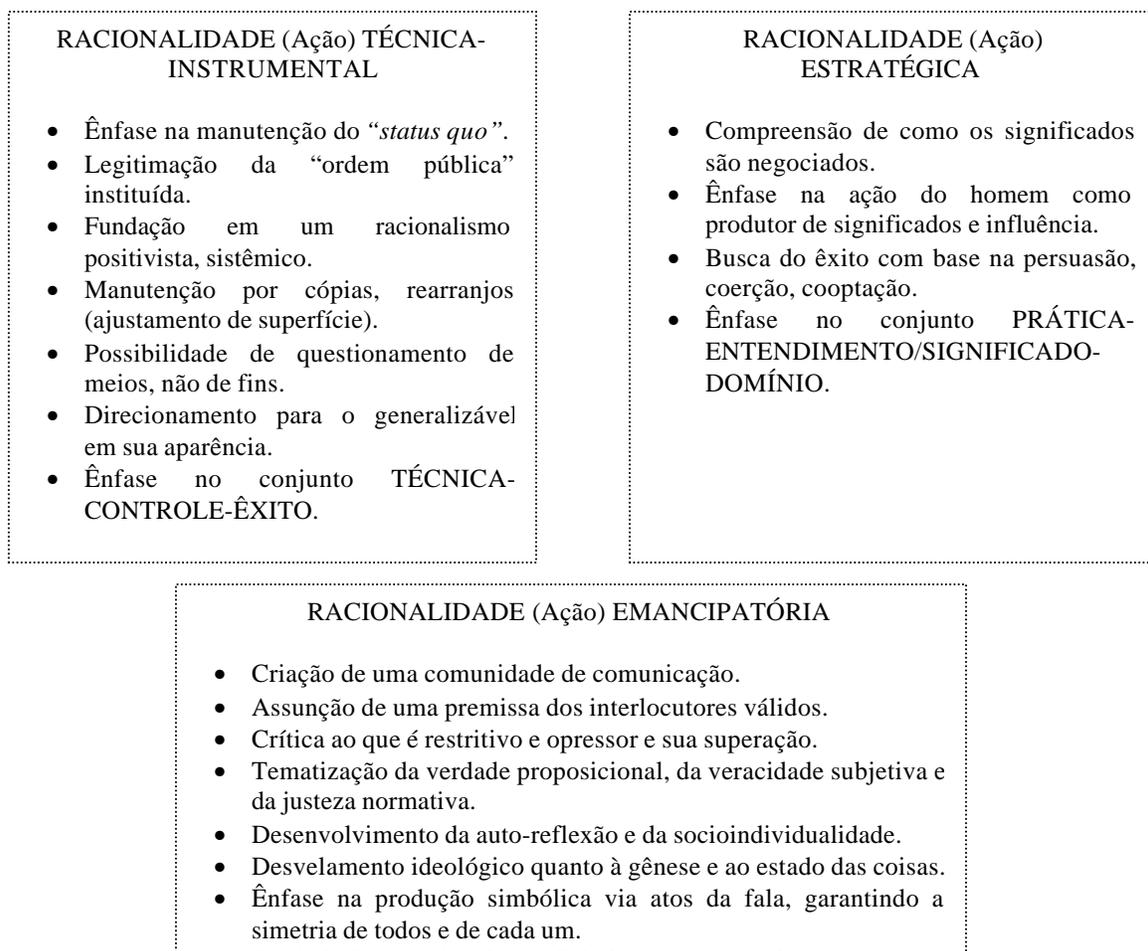




Fonte: Medeiros (1994).

Essas ações não compartilham da lógica presente no mundo vivido ou no das ações e das racionalidades comunicativas, pois seus interesses são de outra ordem.

Uma vez a aprofundada a análise dos interesses desses dois mundos, faz-se necessário o entendimento do significado de cada uma das racionalidades: a instrumental, a estratégica e a comunicativa, cujo entendimento se resume no esquema abaixo, elaborado por Medeiros e Colla (1998, p. 69-70).



Com base no conceito de racionalidade ou de ação racional defendido por Habermas, pode-se definir a relação existente entre racionalidade e interesses quanto à forma como cada racionalidade privilegia um determinado tipo de interesse: a) racionalidade instrumental – volta-se para os fins, obedece à lógica do lucro, do poder e do dinheiro, característica do mundo do sistema; permite, mas não pressupõe, o questionamento dos meios, uma vez que o arrazoado já está dado; privilegia um interesse técnico, cuja orientação se volta para o atendimento dos meios e de fins definidos, nem sempre claros e desvelados; b) racionalidade estratégica – volta-se para os fins, para os meios, obedecendo à lógica do lucro, do dinheiro e do poder, característica do mundo do sistema; admite, entretanto, e quase sempre, que os meios sejam questionados; enfatiza o domínio racional sobre o outro; trata de uma ação social, embora dê pouco destaque às necessidades históricas concretas contextualizadas; privilegia um interesse prático, para o qual as ações se voltam, com o fim de manter um nível razoável de controle e domínio, sem grandes conflitos; c) racionalidade comunicativa – busca o entendimento pela exploração dialógica dos conflitos, questionando, sempre que julgar necessário, meios e fins; privilegia um interesse crítico e emancipatório que busca, por meio do diálogo, desvelar a ação (os meios e os fins) (Medeiros, 1998).

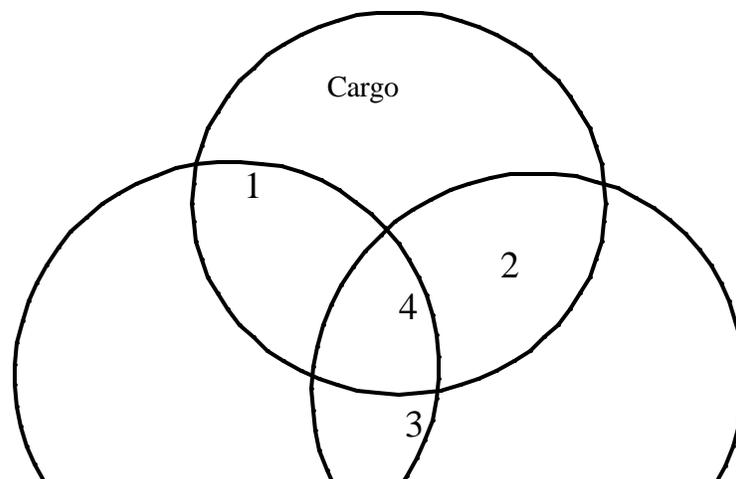
Nesse sentido, ao relacionar racionalidade e interesse, mundo dos sistemas e mundo da vida, deve-se abordar como se encaixa nesse contexto o mundo da família e o mundo da empresa no âmbito da empresa familiar.



Outra definição de interesse é a defendida por Morgan (1996). Segundo o autor, interesses compreendem um conjunto complexo de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam a pessoa a agir em uma, e não em outra direção.

No âmbito das organizações, os interesses podem ser analisados dentro de três domínios: (a) interesses da tarefa, que estão ligados ao trabalho que alguém deve desempenhar; (b) interesses de carreira, que são as aspirações e visões daquilo que o futuro reserva para as pessoas, além do cargo e suas tarefas; (c) interesses exteriores à organização, que são as personalidades, atitudes próprias, valores, preferências, crenças e conjunto de comprometimentos com o mundo exterior os quais as pessoas possuem.

O diagrama abaixo (FIGURA 6) ilustra o relacionamento e a tensão que freqüentemente existe entre o cargo de alguém, as aspirações de carreira, os valores pessoais e os estilos de vida. Os três domínios podem interagir (áreas de números 1, 2, 3 e 4) e também permanecer separados. Nas organizações, é importante a busca do equilíbrio entre os três conjuntos de interesses. Geralmente esse equilíbrio é incerto e está constantemente em processo de mudança, criando tensões que são o centro da atividade política.



## Exterior da Organização

FIGURA 6: Interesses Organizacionais  
Fonte: Morgan (1996).

A área de completa convergência de interesses (a de número 4) é freqüentemente pequena, razão pela qual a racionalidade organizacional (ou da tarefa) representa um fenômeno raro.

No processo de articulação dos interesses, sejam os exclusivos da família, sejam os exclusivos da empresa, sejam ainda os de ambos, quando ocorrem divergências, têm-se as situações de conflitos. Assim, o conflito aparece sempre que os interesses entram em rota de colisão (Morgan, 1996).

As perspectivas de Habermas e de Morgan se completam, já que o primeiro trabalha o interesse no indivíduo, em sua integração aos mundos do sistema e da vida e em suas relações com a racionalidade e a ideologia; e o segundo trabalha o interesse numa abordagem organizacional, classificando-o como interesses de tarefa, de carreira e exteriores à organização.

Essas perspectivas de interesse são as adotadas como suporte teórico desta pesquisa.

### **3.2 Tensões entre Interesses Familiares e Empresariais**

A empresa familiar M3C desenvolvido por Gersick et al. (1997) é composta por três subsistemas independentes que, porém, se sobrepõem: os subsistemas da família, da propriedade e da gestão. Os interesses familiares e os interesses empresariais, ao se articularem, podem convergir ou divergir, criando áreas de tensão, como se pode

observar na Figura 7. Quando os interesses são convergentes, ocorrem momentos de cooperação, estabilidade e consenso; quando são divergentes, provocam conflitos, disputas, crises e mudanças.

Essas tensões estão relacionadas ao processo de desenvolvimento da empresa familiar, ou seja, ao seu ciclo de vida, o qual reforça, acentua e até minimiza os interesses familiares e empresariais nas suas convergências e divergências, afetando direta ou indiretamente situações, como o processo sucessório, a profissionalização e a gestão da empresa familiar.

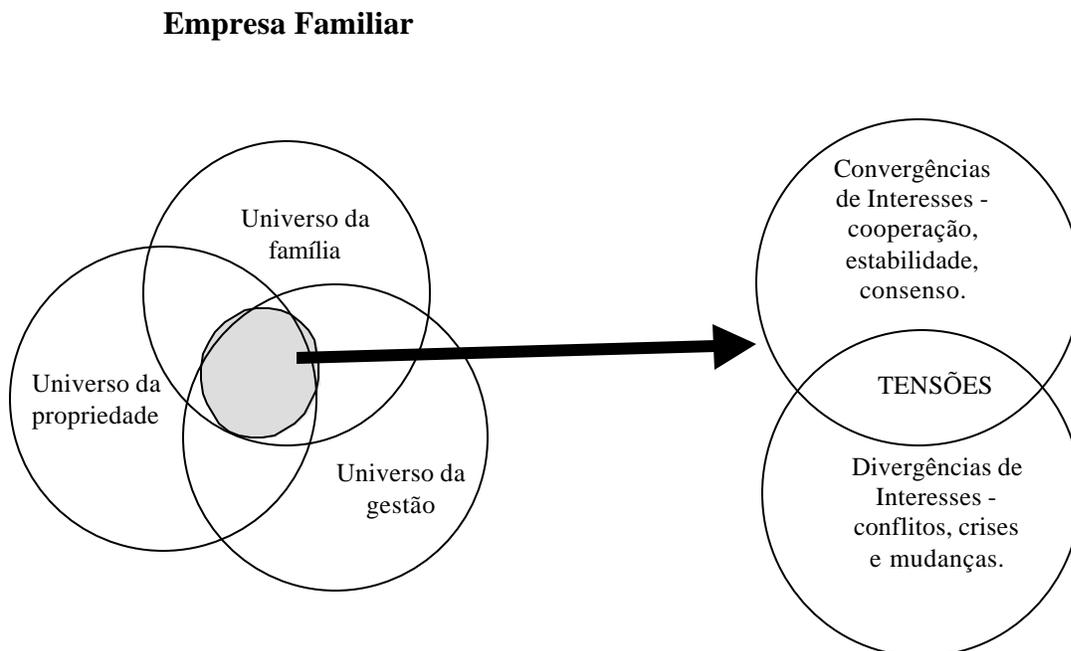


FIGURA 7: Tensões entre Interesses Familiares e Empresariais

Esta pesquisa desenvolve-se nessa perspectiva: analisa a empresa familiar ao longo de seu ciclo de vida, verificando como se dá a articulação entre os interesses familiares e os empresariais, os momentos de estabilidade e conflitos que resultam dessa articulação e o modo como esses momentos interferem na gestão da empresa, nos aspectos da sucessão e da profissionalização.

### **3.2.1 Cooperação**

A abordagem de cooperação utilizada será a sociológica, o que implica fazer-se um resgate das instituições sociais envolvidas nesta pesquisa, a saber, família e empresa, bem como dos processos sociais nelas ocorrem, ainda que de forma mais superficial.

As instituições sociais são aquelas que possuem “uma estrutura relativamente permanente de padrões, papéis e relações que os indivíduos realizam segundo determinadas formas sancionadas e unificadas, com o objetivo de satisfazer necessidades sociais básicas” (Fichter, 1973, p. 297).

As principais características das instituições sociais são a) a finalidade: satisfação das necessidades sociais; b) o conteúdo relativamente permanente: padrões, papéis e relações entre indivíduos da mesma cultura; c) a estruturação: coesão entre os componentes em virtude da combinação de padrões de comportamento; d) a estrutura unificada: cada instituição, apesar de não poder ser completamente separada das demais, funciona como uma unidade; e) os valores: código de conduta.

As principais instituições apresentadas por Chapin, citado por Ogburn & Nimkoff (1971), são a família, a igreja, o estado, a empresa e a escola. Este estudo desenvolve-se apenas na perspectiva das instituições família e empresa, que dão contorno a este referencial.

A família, seja qual for a forma, a estrutura e o funcionamento, é encontrada em todas as sociedades humanas. Em geral é considerada o fundamento básico e universal das

sociedades. Para Murdock, citado por Lakatos & Marconi (1999), a família é um grupo social caracterizado pela residência comum, cooperação econômica e reprodução.

A empresa pode se conceituada como um complexo de atividades econômicas desenvolvidas sob o controle de uma entidade jurídica (pessoa ou pessoas físicas, sociedade mercantil ou cooperativa, instituição privada sem fins lucrativos e organização pública) (Lakatos & Marconi, 1999).

Essas instituições sociais, família e empresa, bem com as demais são necessariamente dinâmicas, estando sempre em processo. Indivíduos, grupos, categorias, agregados, subculturas, estratos sociais agem e reagem continuamente uns sobre os outros, estando sempre em interação. O processo social é qualquer ação entre dois ou mais agentes sociais – indivíduos, grupos, agregados, entre outros – a qual os aproxima ou afasta uns dos outros. Por essa razão, os processos sociais são classificados em coesivos ou positivos, quando contribuem para aproximar os agentes sociais, e em disjuntivos ou negativos, quando contribuem para afastá-los (Vila Nova, 1999).

Assim, os processos sociais envolvem interação, contato, comunicação, isolamento, cooperação, acomodação, assimilação, competição, conflito e adaptação (Lakatos & Marconi, 1999, Vila Nova, 1999). Este estudo foca sua atenção apenas na cooperação.

A cooperação é um tipo particular de processo social em que dois ou mais indivíduos ou grupos atuam em conjunto para a consecução de um objetivo comum. É processo social imprescindível à organização social, requisito especial e indispensável para a manutenção e continuidade dos grupos e sociedades.

É um processo do qual os indivíduos nem sempre têm consciência clara. Entretanto, onde houver algum consenso a respeito de metas culturalmente legítimas, valores, crenças e normas coletivas, haverá cooperação.

A cooperação em seu sentido etimológico restrito significa ação conjunta. O estudo desse processo compreende uma das áreas mais importantes da Sociologia: o estudo da ação coletiva. Os sociólogos vêem a ação coletiva como o fundamento da própria organização social e a Sociologia, como o estudo das formas de ação coletiva. De

acordo com essa concepção, a sociedade compreende uma extensa rede de colaboração entre indivíduos, grupos e categorias sociais, graças à qual se mantém integrada (Vila Nova, 1999).

São numerosos e complexos os interesses que levam os indivíduos e os grupos à cooperação. Vale ressaltar, porém, que a cooperação nem sempre reflete o consenso a respeito de metas, valores, crenças e normas. Ela também resulta de interesses e objetivos diferentes, mas complementares, como tende a ocorrer no nível macrossocial entre as classes sociais. A cooperação existe quando a troca de interesses resulta de forma satisfatória para as partes. Quando a troca não é satisfatória para uma das partes, mas não há conflito manifesto na integração, a ausência de conflito não reflete necessariamente a cooperação, porém pode refletir a dominação, de um lado, e, de outro, a submissão ou a acomodação (Vila Nova, 1999).

Assim, observa-se que no processo social que ocorre nas instituições sociais, a articulação dos interesses pode seguir dois caminhos fundamentais, o da cooperação e da estabilidade, quando há consenso e convergência de interesses, e o do conflito, quando não há consenso entre as partes e não existe uma relação de dominação e submissão.

### **3.2.2 Conflito**

O conflito pode ser analisado a partir de duas abordagens: uma sociológica e outra psicológica.

Dahrendorf (1982), analisando o conflito na perspectiva funcionalista, observa que, do ponto de vista da ordem social, o conflito é considerado como (a) fator destrutivo da estabilidade social, portanto mau, porque a estabilidade é boa, e (b) indício de colapso do controle social, destarte sintoma de uma instabilidade subjacente à ordem social.

Dubin, citado por Darhendorf (1982), entende que o conflito constitui uma disfunção ou um sintoma de uma sociedade mal-integrada. A existência empírica do conflito, porém,

não é questionada pelo argumento da estabilidade. O ponto central é a impossibilidade de se eliminar o conflito de grupo pela mera força do desejo.

Dahrendorf (1982) entende que o conflito pode contribuir para a integração de sistemas sociais, ou levá-los a mudanças. Afirma também que, onde quer que haja vida, existe o conflito; que a criatividade, a inovação e o desenvolvimento na vida de um indivíduo, de seu grupo e de sua sociedade devem-se, em grande parte, à ocorrência de conflitos entre grupos, entre indivíduos e entre emoções de um só indivíduo. Assim sendo, o conflito é essencialmente bom e desejável.

Esse conceito será desenvolvido a partir de uma abordagem psicológica, tratando especificamente os conflitos interpessoais e intergrupais, e de uma vertente proposta por Habermas (1982), tratando de conflito de interesses.

### **3.2.2.1 Perspectiva Psicológica de Conflito**

A teoria de conflitos interpessoais tem passado por transformações, apresentando abordagens diferenciadas. Para Robbins (1999), a evolução da teoria de conflitos interpessoais nas organizações se dá em três momentos e através de três visões: a tradicional (30 a 40), a das relações humanas (40 a 70) e a interacionista.

Na visão tradicional, o conflito é visto negativamente e usado como sinônimo de termos, como violência e irracionalidade, para reforçar sua conotação negativa. Conflito, por definição, é prejudicial e deve ser evitado, estando essa visão coerente com as atitudes que prevaleciam sobre comportamento de grupo nos anos 30 e 40. O conflito era visto como um resultado disfuncional decorrente da comunicação deficiente, da falta de abertura e confiança entre as pessoas e da falha dos gerentes em responder às necessidades e aspirações de seus empregados.

Em contrapartida, na visão das relações humanas, o conflito é ocorrência natural em todos os grupos e organizações, isto é, inevitável e, portanto, inerente às relações interpessoais e grupais. Assim, seus proponentes racionalizaram sua existência,

determinando que o conflito deve ser eliminado e, permanecendo, pode, inclusive, beneficiar o desempenho do grupo. Essa visão dominou a teoria de conflito do final dos anos 40 até meados dos anos 70. Essa colocação do autor da visão das relações humanas não é correta, segundo os arautos dessa escola, como E. Mayo, F. J. Roethlisberger e W. J. Dickson, que consideram o conflito essencialmente mau, e até imoral, já que prejudica as exigências de colaboração que devem marcar o comportamento individual num conjunto organizado.

Na abordagem interacionista, argumentam Robbins & Coulter (1998), estimula-se o conflito, com base no princípio de que um grupo harmonioso, calmo, tranqüilo e cooperativo é inclinado a tornar-se estático, apático e a não responder às necessidades de mudança e inovação. Essa abordagem contribui principalmente para incentivar líderes de grupos a manter um nível mínimo contínuo de conflito – suficiente para manter o grupo viável, autocrítico e criativo.

É necessário distinguir conflitos funcionais de conflitos disfuncionais, tendo o desempenho do grupo como critério de diferenciação. Conflitos funcionais são aqueles que apóiam as metas do grupo e melhoram seu desempenho: são as formas de conflitos construtivas. Conflitos disfuncionais são aqueles que atrapalham o desempenho do grupo: são as formas de conflito destrutivas.

O Quadro 5 a seguir retrata bem essas explicações.

**Quadro 5**  
**Conflitos Funcionais e Disfuncionais**

SITUAÇÃO	A	B	C
Nível de Conflito	Baixo ou Nenhum	Ótimo	Alto
Tipo de Conflito	Disfuncional	Funcional	Disfuncional
Características Internas da Organização	Apática Estagnada Não-Responsiva a Mudanças Carente de Novas Idéias	Viável Autocrítica Inovadora	Sujeita a Rompantes Caótica Não – Cooperativa
Nível de Desempenho Organizacional	Baixo	Alto	Baixo

Fonte: Robbins & Coulter (1998).

Para Handy (1978), o homem, com seus valores, crenças e ideologia, é competitivo por natureza. Em todas as organizações, há indivíduos e grupos em competição por influência ou recursos; há diferenças de opinião e de valores; há conflitos de prioridades e metas; há grupos de pressão e conchavos, rivalidade e disputas, choques de personalidade e alianças. A administração, como a política, consiste, em alto grau, no manejo das diferenças. Nas organizações, os grupos, assim como os indivíduos, têm papéis, metas e habilidades diferentes. A harmonização dessas diferenças num único todo coerente é tarefa da gerência.

O autor defende que nas organizações há três manifestações da diferença: discussão, competição e conflito. A discussão e a competição são consideradas como aspectos frutificantes da diferença, e o conflito, seu lado prejudicial.

Ainda para o citado autor, os principais sintomas de conflito são as comunicações deficientes lateral ou verticalmente, a hostilidade e a inveja grupal, a fricção interpessoal, a escalada de arbitragem, a proliferação de regras e regulamentos, as normas, os mitos e o moral baixo, do tipo expresso por frustrações diante da ineficiência. Por sua vez, são causas de conflito: a discussão frustrada e a competição crescente, que partem de dois problemas subjacentes e fundamentais: os objetivos e ideologias e os territórios.

Os conflitos interpessoais podem surgir por diversas fontes, todas oriundas do relacionamento interpessoal e intergrupal. Segundo Likert & Likert (1979), as principais fontes de conflitos são (1) os valores humanos como direitos legítimos, (2) as expectativas insatisfeitas (frustrações e agressões), (3) a pesquisa (importante para o progresso), (4) a tecnologia, (5) a luta pelo poder, entre outros.

As principais causas de conflito para Baron & Greemberg (1994) são (1) recursos limitados (espaço, dinheiro, materiais e equipamentos), (2) interdependência entre os membros do grupo. (3) ambigüidade acima da responsabilidade, (4) confronto entre

identidade e condição de membro do grupo, (5) estruturas de recompensa, (6) relacionamento interpessoal.

Acland (1993) defende que todo conflito surge a partir de uma das seguintes causas, ou pela combinação de várias delas: (1) bens em jogo: bens com valor material, como dinheiro, terra, propriedade e poder; (2) princípios em jogo: elementos não materiais, como ideologias políticas, valores morais e reputações pessoais; (3) território em jogo nos aspectos tanto físicos como psicológicos: posição social ocupada, ou seja, referência social e sentido pessoal de identidade, por exemplo, o cargo em uma empresa, a condição estudantil de um aluno universitário e (4) relações implícitas. Frequentemente esses motivos se sobrepõem.

As relações de conflitos interpessoais podem ter efeitos positivos e negativos, conforme afirmam Baron & Greenberg (1994). Como principais efeitos positivos pode-se destacar: mais cuidado ao considerar novas idéias, aumento da atenção aos problemas-chave, aumento da probabilidade de inovações e aumento da monitoração da performance. Dentre os efeitos negativos pode-se destacar: bloqueio na comunicação, aumento do estereótipo negativo, redução da coordenação, mudança na direção da liderança autoritária, e redução da possibilidade de haver outras perspectivas.

Dentro desse cenário, torna-se importante o entendimento do conceito de conflito interpessoal e intergrupar na perspectiva de alguns autores que trabalham com o tema.

Moscovici (1975) entende que o conflito se dá a partir de divergências de percepções e idéias, quando as pessoas se colocam em posições antagônicas. Desde as mais leves até as mais profundas, as situações de conflitos são componentes inevitáveis e necessários na vida grupal. O conflito, em si, não é patológico nem destrutivo. Pode ter conseqüências tanto funcionais quanto disfuncionais, a depender de sua intensidade, estágio de evolução, contexto e forma como é tratado.

Para Likert & Likert (1979), o conflito é visto como a luta ativa de cada um por um resultado desejável para si mesmo, independente do que os outros possam conseguir para si próprios, o que em geral produz hostilidade. Pode ser de dois tipos: substantivo

(fundamentado na substância da tarefa) e afetivo (derivado dos aspectos emocionais e afetivos das relações interpessoais).

Segundo Walton (1972), o conflito interpessoal pode incluir tanto discordâncias interindividuais a respeito de problemas essenciais, tais como diferenças em relação a estruturas organizacionais, políticas e administrativas, quanto antagonismos pessoais, ou seja, diferenças de caráter marcadamente pessoal e emocional decorrentes das relações de interdependência dos indivíduos no trabalho.

Baron & Greenberg (1994) afirmam que o conflito envolve confrontações diretas entre grupos ou indivíduos, surgidas usualmente quando um lado percebe que o outro possui frustrações em seus interesses principais, sendo elementos-chave: a oposição de interesses entre as pessoas ou grupos envolvidos, o reconhecimento da real oposição e a convicção de cada lado de que o outro tem interesse em se opor.

Stoner & Freeman (1999) alegam que o conflito envolve desacordos sobre a alocação de recursos escassos, ou choques de objetivos, *status*, valores, percepções ou personalidades. Grande parte dos conflitos que experimentamos decorre da forma como comunicamos aos outros nossos desejos, valores e necessidades: algumas vezes comunicamos com clareza, mas os outros têm necessidades diferentes; outras vezes comunicamos mal, e o conflito surge porque os outros nos entendem de modo errado. O conflito pode ocorrer no nível interpessoal ou organizacional.

Robbins (1999) define o conflito como o processo que começa quando uma parte percebe que uma outra afetou, ou está perto de afetar negativamente, algo pelo qual a primeira parte se interessa. Essa definição aplica-se à ampla faixa de conflitos pelos quais as pessoas passam em organizações – incompatibilidade de metas, diferença em interpretações de fatos, desacordos baseados em expectativas comportamentais e afins. Abrangem a faixa de conflitos atos abertos e violentos e até formas mais sutis de desacordo.

Resumindo, grosso modo, no contexto organizacional, o conflito é um fenômeno qualquer de discordância entre duas pessoas ou grupos, envolvendo os interesses

individuais ou grupais de cada uma das partes, que afeta de alguma forma as relações interpessoais ou intergrupais na organização, influenciando positiva ou negativamente o desenvolvimento e crescimento. É essa perspectiva de conflito que se adota nesta pesquisa.

### **3.2.1.2 Perspectiva Habermasiana de Conflito de Interesses**

O surgimento de conflito na empresa familiar pode ser explicado de várias formas. Aborda-se nesta pesquisa a explicação, segundo a perspectiva habermasiana de conflito de interesses.

Partindo do pressuposto de que a família tem suas relações reguladas pela lógica do mundo da vida e, portanto, pratica uma ação racional emancipatória ou comunicativa, que privilegia interesses críticos, e de que a empresa atua pela lógica do mundo dos sistemas e, portanto, pratica uma ação racional instrumental, que privilegia os interesses técnicos, e uma ação racional estratégica, que privilegia os interesses práticos, pode-se entender o surgimento dos conflitos na empresa familiar, visto que um mesmo indivíduo assume a condição de familiar, proprietário e gestor, tendo, portanto, que se relacionar pela lógica do mundo da vida e pela lógica do mundo dos sistemas, ou seja, pela lógica do mundo da família e pela lógica do mundo da empresa.

Nesse sentido, um mesmo indivíduo assume uma posição contraditória que, por si só, é fonte de conflito, tanto no nível individual, quanto no nível das relações interpessoais.

Na empresa familiar, onde as pessoas assumem uma das sete posições defendidas por Gersick et al. (1997), o surgimento dos conflitos de interesse, segundo a abordagem habermasiana, torna-se uma constante, já que na coletividade essas relações são

infinitamente mais complexas do que as que ocorrem em nível individual. Assim, o conflito é um fenômeno que está sempre presente nesse tipo de empreendimento e precisa ser estudado e analisado, principalmente para que se torne funcional.

O conflito, como aborda Fockink (1998), é a explicitação, a evidência prática de que uma oportunidade de mudança amadureceu e deve ser aproveitada. Quando bem administrado, é uma diferença que complementa. A dificuldade na empresa familiar consiste em trabalhá-lo emocionalmente, levando em consideração a ocasião oportuna e as causas para tentar evitá-lo.

Basicamente, as empresas familiares, ao longo de seu ciclo de vida, passam por problemas semelhantes, conforme argumenta Lodi (1987): sucessão, profissionalização, liderança, identidade e sobrevivência, os quais se revelam como constantes fontes de conflitos.

As sementes de conflito na empresa familiar, conforme explica Fritz (1993), ocorrem porque essa instituição envolve os membros de mais de uma unidade familiar. É compreensível, portanto, que exista muito mais potencial para isso. Cada indivíduo percebe as situações de forma diferente e tem a certeza de que a sua maneira é a mais correta.

Problemas familiares podem interferir na operação da empresa, e problemas da empresa podem dividir a família. Essas situações são prejudiciais, contudo podem ser evitadas, se houver planejamento e preparação cuidadosos.

A gestão de conflitos atua como variável determinante da sobrevivência da empresa. Bernhoeft (1989) ensina que o conflito na empresa familiar é uma variável de presença constante, e que a gestão dessa variável é fundamental para a sobrevivência e perpetuação da organização.

A gestão de conflitos é um processo sempre delicado. Dada a confluência de interesses da empresa e de interesses da família, esse processo assume dimensões e proporções maiores nas empresas familiares. Alguns processos inerentes à empresa familiar, como a sucessão, a profissionalização e a ética, são desencadeadores de conflito. Nesse

sentido, a vantagem é a previsibilidade, quando se pode amenizar e até extinguir os efeitos e as conseqüências do conflito.

A empresa familiar pode ter sua sobrevivência comprometida, caso não adote uma forma de gestão de conflitos eficiente e orientada para a perpetuação do empreendimento, dos seus objetivos comerciais e sociais e dos ideais do fundador e de seus sucessores.

No próximo capítulo, apresenta-se a perspectiva metodológica para a análise da empresa pesquisada.

## **4. METODOLOGIA**

Neste capítulo abordam-se as linhas metodológicas da pesquisa, estruturadas a partir dos aspectos gerais do estudo, passando pela forma como os dados foram coletados e analisados, com vistas a atingir os objetivos aqui propostos.

### **4.1 Aspectos Gerais**

Para a consecução do objetivo principal desta pesquisa, que é estudar e analisar uma empresa familiar, verificando como se dá a articulação entre interesses familiares e interesses empresariais ao longo do ciclo de vida da empresa, e de que forma essa articulação interfere na gestão da empresa e em seus aspectos de sucessão e profissionalização, o método escolhido foi o estudo de caso.

Mediante o estudo de caso, pode-se realizar uma investigação sistemática e intensiva de um fenômeno, neste caso a empresa selecionada, obtendo informações numerosas e ricas em detalhes, que possibilitem apreender e entender como se processam as práticas e representações sociais, com o objetivo de caracterizar e descrever as estruturas e os

processos sociais que organizam e dinamizam o quadro social da empresa (Costa, 1989).

Segundo Costa (1989), o método de estudo de caso pressupõe a presença do pesquisador no contexto social em estudo e o contato direto com as pessoas e as situações.

A principal limitação do método está no seu baixo poder de generalização, uma vez que os resultados obtidos podem não se estender a outros casos. Porém, o caso aqui apresentado pode servir de exemplo para que outras empresas familiares possam aprender com as experiências vividas pela empresa objeto deste estudo.

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo descritivo-analítico. Trata-se de uma investigação de natureza qualitativa que utiliza a observação, a análise documental e a entrevista como instrumentos de coleta de dados. Alguns dados quantitativos, como demonstrativos de resultados econômicos e financeiros, são utilizados como apoio à avaliação da performance empresarial e como complementação das informações obtidas pelo método qualitativo (Vergara, 1998, Bruyne et al., 1991).

Para a escolha da organização objeto deste estudo de caso, estabeleceram-se alguns critérios, como o porte da empresa (grande), o tempo de existência (mais de 40 anos) e a localização (área da Grande Vitória). Esses critérios foram importantes e fundamentais, pois se presume que uma empresa com essas características já tenha passado por pelo menos um processo sucessório, possua gestão no mínimo sob o comando da segunda geração e esteja prosperando no mercado em que atua, o que contribui para um estudo mais rico e interessante.

Os critérios de escolha da empresa também foram fundamentais para a definição dos modelos de análise utilizados (o M3C e o Modelo Sustentável de Organizações Familiares), os quais somente se aplicam a uma empresa de grande porte, que tenha passado por pelo menos um processo sucessório.

Inicialmente, foram selecionadas quatro empresas familiares nos seguintes ramos: alimentos, concessionária de veículos, transporte de cargas e passageiros e importação e exportação de produtos industrializados e não-industrializados. Subsidiaram o processo

de identificação e caracterização da empresa os princípios da Metodologia de Diagnóstico Organizacional (ANEXO A), desenvolvida por Marques (1993).

A escolha recaiu sobre a empresa de alimentos, sendo desconsideradas as demais. O primeiro contato com a empresa selecionada foi mantido com seu vice-presidente, momento em que foi apresentado o projeto de pesquisa, explicados os objetivos e a metodologia a ser utilizada, discutidas as relações entre pesquisador e pesquisado. Definidas essas questões, a empresa autorizou a realização da pesquisa.

A empresa selecionada é uma organização de grande porte, com atividade no mercado da industrialização e comercialização de alimentos. Localiza-se no município de Vila Velha, na Grande Vitória. Trata-se de uma empresa totalmente brasileira, com atuação no mercado nacional (penetração em todos os estados) e no mercado globalizado. Importa matéria-prima para a produção e exportação de produtos industrializados e semi-industrializados. Possui forte identificação com a família controladora da empresa familiar. Em seus 71 anos de existência, passou por dois processos sucessórios, nos anos de 1973 e 1999.

## **4.2 Coleta de Dados**

A coleta de dados e informações deu-se por meio das técnicas de observação, análise documental e entrevistas semi-estruturadas. Procurou-se inicialmente identificar a empresa e, em seguida, acessar documentos disponíveis, realizar as entrevistas com os sujeitos previamente selecionados e observar o ambiente e o comportamento das pessoas na organização.

Por meio da observação, captaram-se aspectos descritivos e analíticos da empresa: entre os descritivos, o ambiente, as atividades e as interações, e entre os analíticos, as observações pessoais do pesquisador, a existência de coerência entre o discurso e as ações dos sujeitos. A opção por esses instrumentos deve-se ao fato de ele permitir a obtenção de dados adicionais para a complementação das informações (Faria, 1992).

Por meio da observação, captaram-se aspectos relativos ao funcionamento da empresa, como o ambiente limpo e claro, revelando a preocupação com a higiene; o envolvimento e a concentração dos funcionários, revelando a importância de suas atividades produtivas; o relacionamento interpessoal e intergrupar, revelando as interações entre os funcionários. Captaram-se, também, aspectos como a coerência entre o discurso e as ações dos sujeitos da empresa, ou seja, a consistência do discurso em relação à prática.

Mediante a análise documental, foram estudados os materiais escritos disponíveis que puderam servir de fonte de informações sobre a empresa, tais como atas de reuniões, circulares, jornais internos, quadros informativos, manuais diversos, entre outros (Faria, 1992).

Na identificação de aspectos fundamentais para o estudo, como o histórico da empresa, o processo de produção de chocolates e derivados, a estrutura organizacional, os indicadores econômicos e financeiros, as diretrizes, políticas e estratégias empresariais, recorreu-se ao Centro de Documentação e Memória da empresa, órgão onde são arquivadas as informações que a ela se referem. Nesse caso, o trabalho de pesquisa foi facilitado, em virtude de o Centro ser um setor muito bem organizado. Através do plano de classificação, pôde-se identificar todo o acervo, que conta com documentos diversos (jornais, correspondências, informativos, atas de assembleias, relatórios, livros e apostilas, entre outros), fotos atuais e históricas, fitas de vídeo e outros. O Centro cedeu ainda cópia de 39 entrevistas e depoimentos, transcritos e digitados, de familiares, proprietários e funcionários, a respeito de diversos assuntos, como a história da empresa, as principais conquistas, os momentos mais críticos, os produtos lançados, entre outros. Vale ressaltar a qualidade do atendimento recebido, a presteza e solicitude da equipe de atendentes que trabalha nesse centro.

As informações mais importantes e mais adequadas para a consecução dos objetivos desta pesquisa foram obtidas por meio de entrevistas semi-estruturadas. As entrevistas foram realizadas na empresa, gravadas e depois transcritas pelo pesquisador. Os entrevistados tiveram a liberdade de fazer suas colocações, inclusive com o gravador

desligado. O entrevistador interferiu algumas vezes, com vistas a explorar mais os assuntos que porventura estivessem sendo desviados do rumo por ele proposto. O contato com familiares, proprietários e funcionários da empresa familiar foi fundamental para que se conhecesse a história da organização sob diversos pontos de vista, a partir da percepção de cada um dos entrevistados e do seu posicionamento quanto ao presente e ao futuro da empresa.

As entrevistas foram conduzidas tendo por base um roteiro orientador, com tópicos e questões divididos em seis blocos temáticos: (1) a identificação do entrevistado; (2) o histórico da organização; (3) a organização hoje; (4) a família controladora da empresa familiar; (5) a empresa familiar; (6) os impactos dos interesses familiares e empresariais sobre a empresa familiar (ANEXO B).

A escolha dos entrevistados foi feita utilizando-se como matriz o M3C (Gersick et al., 1997). Assim, foram selecionados nove sujeitos: três familiares, proprietários e gestores; dois familiares, proprietários e não-gestores; dois gestores, não-familiares e não-proprietários; uma proprietária, não-familiar e não-gestora, esta última, uma funcionária aposentada que recebeu, por doação, aproximadamente 0,75% de ações por sua dedicação à empresa); e um consultor interno de empresa familiar, contratado para acompanhar o processo sucessório de 1999, que continua prestando assessoria à empresa nesta fase de transição e de mudanças.

O trabalho de seleção dos funcionários foi realizado com a gerência de recursos humanos da empresa, que ficou responsável por agendar as entrevistas e atuar como coordenadora da pesquisa no âmbito da empresa. A atuação desta gerência como agente facilitador foi fundamental para o desenvolvimento deste estudo.

Dos nove selecionados, apenas um se negou a ser entrevistado. Embora se reconheça a importância dessa contribuição para a pesquisa, o fato não significou prejuízo para o resultado do estudo.

Na apresentação e análise dos dados, a empresa e os entrevistados não foram identificados, preservando-se assim sua privacidade. Com vistas a facilitar a

compreensão dos leitores e evitar qualquer possibilidade de identificação dos entrevistados, foram utilizados nomes fictícios para o sujeito familiar, o proprietário, o dirigente ou a combinação deles. A empresa, por sua vez, recebeu o nome fictício de empresa Alpha, nome que a designará a partir deste momento.

### **4.3 Análise dos Dados**

Uma vez coletados, os dados foram inicialmente organizados e, em seguida, descritos, transcritos, ordenados, codificados e agrupados em categorias.

Dependendo de sua natureza e dos objetivos da pesquisa, esses dados foram analisados qualitativa e/ou quantitativamente. Os dados obtidos por meio de entrevistas foram tratados de forma qualitativa, tendo como referência a análise de conteúdo, sem contudo utilizá-la em seu aspecto formal/integral. Nesse sentido, apenas se estabeleceu uma análise para demonstrar os elementos do conteúdo, a fim de esclarecer suas diferenças e extrair sua significação do discurso apresentado. Tal análise permitiu selecionar, no bojo da idéia principal, o conteúdo essencial das palavras e das falas, de modo a procurar o sentido, captar as intenções, comparar, avaliar e descartar o acessório (Laville & Dionne, 1999).

Vala (1989), apresentando a técnica de análise de conteúdo, afirma:

*A finalidade da análise de conteúdo será pois efectuar inferências, com base numa lógica explicitada, sobre as mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas. Podemos então sumarizar as seguintes condições de produção de uma análise de conteúdo: os dados de que dispõe o analista de conteúdo encontram-se já dissociados da fonte e das condições gerais em que foram produzidos; o analista coloca os dados num novo contexto que constrói com base nos objectivos e no objeto da pesquisa; para proceder a inferência a partir dos dados, o analista recorre a um sistema de conceitos analíticos cuja articulação permite formular as regras da inferência. Ou seja, o material sujeito à análise de conteúdo é concebido como o resultado de uma rede complexa de condições de produção, cabendo ao analista*

*construir um modelo capaz de permitir inferências sobre uma ou várias dessas condições de produção. Trata-se da desmontagem de um discurso e da produção de um novo discurso através de um processo de localização-atribuição de traços de significação, resultado de uma relação dinâmica entre as condições de produção do discurso a analisar e as condições de produção da análise (Vala, 1989, p. 104).*

A análise das entrevistas foi feita a partir das transcrições das fitas, levando-se em consideração o posicionamento dos entrevistados segundo o modelo de três círculos desenvolvidos por Gersick et al. (1997), observando o conteúdo de seus discursos a partir da perspectiva de seus interesses. Dessa forma, pode-se extrair a real essência das entrevistas, fazendo com que os objetivos desta pesquisa fossem alcançados.

## **SEGUNDA PARTE – A EMPRESA FAMILIAR PESQUISADA**

A segunda parte desta dissertação estrutura-se em dois capítulos fundamentais. O primeiro trata da apresentação e análise da empresa pesquisada, partindo-se de sua caracterização, observando sua adequação ao M3C e apresentando a família controladora da empresa familiar.

O segundo capítulo trata da análise da empresa familiar a partir de uma perspectiva evolucionista de ciclo de vida, observando-se como se dá a articulação entre os interesses familiares e os empresariais. Esse capítulo estrutura-se a partir do histórico da empresa familiar, destacando-se seus grandes momentos, ou seja, a fase da empresa pessoal do fundador, o processo sucessório de 1973, a fase da empresa familiar crescendo e evoluindo-sociedade de irmãos, o processo sucessório de 1999, a fase da empresa familiar complexa-consórcio de primos e o futuro da empresa familiar.

Em cada uma dessas fases são analisados aspectos como a racionalidade, o empreendedorismo, o ciclo de vida, a articulação entre os interesses familiares e empresariais, os momentos de cooperação e de conflito, o modelo sustentável de organizações familiares, a profissionalização, a sucessão, as crises, forças e fraquezas.

## **5. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR**

Utilizando-se a Metodologia de Diagnóstico Organizacional (Marques, 1993), caracterizou-se a empresa nos aspectos: gerais, produção, meio ambiente (contexto/localização), tecnologia, relações com o mercado, estrutura organizacional e estilos gerenciais e políticas de recursos humanos (ANEXO A).

No final, abordou-se também a percepção dos entrevistados a respeito da empresa Alpha.

## **5.1 Aspectos Gerais**

A empresa pesquisada localiza-se no município de Vila Velha, no Espírito Santo, estado da região Sudeste do Brasil, e está em atividade desde 1929. É uma empresa familiar, 100% nacional, apesar de a família ser de origem alemã, e atua no mercado nacional e internacional. Tem como objetivo a industrialização e a comercialização de alimentos. A comercialização é realizada por meio de doze escritórios de vendas, com coordenação em unidades regionais, de quinze distribuidores autorizados – terceirizados (pequeno varejo) e de um auto-serviço para venda direta ao consumidor.

A empresa teve três gestões presidenciais até a atualidade, as duas primeiras com foco empresarial na indústria e a terceira com foco empresarial na comercialização de produtos, mais voltada para o relacionamento com clientes e fornecedores.

Essa mudança de foco empresarial deve-se à atual conjuntura de mercado, que levou a empresa a repensar suas estratégias empresariais e a investir em sistemas de informações gerenciais e no mercado de varejo, fazendo com que o produto saia da empresa e vá até o ponto de venda final sem atravessadores, excluindo do processo atacadistas e distribuidores autorizados.

No ano de 1996, foi realizado um trabalho com os funcionários, durante o qual ficou definida a missão e os valores da empresa.

➤ Missão:

“**Proporcionar satisfação e prazer aos consumidores, produzindo e comercializando com excelência alimentos de chocolates e similares.**”

➤ Valores:

- **Ético:** transparência, honestidade, idoneidade, comprometimento, parceria, tradição e confiabilidade.
- **Competitividade:** produtividade, rentabilidade e eficácia.
- **Qualidade:** profissionalismo, competência, respeito, motivação, participação e responsabilidade.
- **Valores Humanos:** satisfação do cliente, pontualidade, tecnologia, higiene, segurança e eficiência.

Tendo em vista o processo sucessório ocorrido em 1999, a nova diretoria pretende rever a missão e os valores da empresa. É certo que a missão sofrerá modificações, principalmente pelo fato de a empresa ter mudado do foco industrial para o comercial; porém deverão ser mantidos os mesmos valores, pois, no período em que se realizou a pesquisa, percebeu-se que esses valores estavam bem difundidos entre os funcionários da empresa.

## **5.2 Produção**

A empresa volta-se para a produção de chocolates e similares, balas e pastilhas. Fazem parte do portfólio de produtos os chocolates em barra (matéria-prima para outros produtores de pequeno porte), bombons sortidos (merecendo destaque os bombons bola), tabletes de chocolates ao leite e com recheio, balas e pastilhas.

A empresa possui um parque industrial de grande porte, ocupando 197.177 metros quadrados de área, com capacidade de produção de 115 mil toneladas/ano, em dois turnos de operação (ANEXO C).

No ano de 1998, foram investidos R\$ 11,9 milhões, destinados à flexibilização das linhas de produção, que permitiram aumentar o portfólio, por meio do lançamento de novos produtos. Foram investidos ainda R\$ 1,2 milhão para atualizar e garantir a operação das linhas de bombons bola e recheados, além da de *candy-bars*.

As áreas de pesquisa e desenvolvimento de produtos foram unificadas, dando maior agilidade ao processo de lançamento de produtos e facilitando a integração com o marketing.

Todos os produtos são desenvolvidos pela própria empresa, de acordo com o padrão internacional. Recentemente, a empresa passou a utilizar a estratégia de terceirizar a linha de produção de alguns produtos, o que proporciona maior flexibilidade e velocidade para acompanhar as tendências de mercado. A respeito desse assunto um entrevistado dirigente fez o seguinte comentário:

*“São produtos desenvolvidos pela própria empresa. Eu não tenho nenhum produto que eu tenha que ter licença ou permissão para produzir. Só a embalagem .... eu tenho licença para usar a embalagem com os bonequinhos, mas os produtos são todos da empresa, produzidos internamente. Nossa produção, sem sombra de dúvidas, segue os padrões internacionais, senão a empresa não estaria no mercado internacional.”*

O processo de compra de matérias-primas e de relacionamento com fornecedores sofreu transformação e ganhou em padrão de qualidade no ano de 1998, através da implantação do Programa de Qualidade Assegurada de Fornecimento (PQAF). Esse programa dimensiona o preço, a qualidade e o cumprimento do prazo de entrega por parte dos fornecedores, que recebem pontuação para cada um desses itens. O PQAF define os melhores fornecedores e também o volume de compra, divulgando mensalmente um relatório com o posicionamento de cada fornecedor. A finalidade do PQAF é certificar os fornecedores ótimos e estabelecer uma parceria real e transparente. Esse processo elimina a inspeção de recebimento (qualidade assegurada), perdas de produção, falta de estoque, excesso de estoque e reclamações de clientes.

A empresa também investiu na estocagem de produtos e possui um sistema de estocagem vertical, totalmente automatizado e informatizado, por meio do qual as operações são feitas sem a interferência de mão-de-obra humana. É um dos sistemas mais avançados. Atualmente, a empresa conta com três Centros de Distribuição: o Centro de Distribuição do Espírito Santo – CDES – (ANEXO C), o Centro de Distribuição de São Paulo – CDSP – e o Centro de Distribuição do Paraná – CDPR.

As palavras de ordem da diretoria industrial da empresa são: modernidade, tecnologia e desenvolvimento constante. Essa forma de atuação é fator positivo para a empresa, em termos de capacidade de produção e estocagem.

### **5.3 Meio Ambiente (Contexto/Localização)**

Nesta seção abordam-se questões como localização, conjuntura econômica e relações industriais da empresa.

A empresa está localizada fora dos grandes centros industriais e comerciais, como São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba, o que é visto por seus dirigentes como um fator negativo em termos de competitividade no mercado, já que as grandes concorrentes, as multinacionais Nestlé e Lacta, estão localizadas nesse eixo produtivo. Mas estar sediada em Vila Velha revela alguns fatores positivos, como, por exemplo, o baixo custo de implantação e manutenção de uma planta industrial desse porte, já que o custo de vida é consideravelmente inferior ao do eixo produtivo de São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba.

Em 1998, o cenário econômico nacional marcou-se pela crise de credibilidade das moedas dos países em desenvolvimento e gerou instabilidade nos mercados. A evolução das contas públicas em relação ao Produto Interno Bruto (PIB), provocada pela política de juros altos combinada com o câmbio administrado por bandas, criou um ambiente recessivo, com reflexo em todos os setores da economia. No final do ano, esse cenário agravou-se ainda mais com a crise cambial motivada pelas significativas saídas de divisas, especialmente daquelas de fundo especulativo e de natureza volátil. Já no ano

de 1999, ocorreram alterações na política monetária e cambial, devido ao abandono da âncora cambial que fortalecia a moeda, e passou-se a adotar o sistema de cotações flutuantes. Até que a cotação das moedas atingisse patamar de acomodação natural, essa mudança gerou grande volatilidade. Como medida complementar, os grandes ajustes fiscais foram aprovados, ficando a implementação da reforma administrativa, em todos os níveis, bem como da reforma fiscal, para o ano corrente, na expectativa de que o País entrasse numa era de crescimento contínuo e sustentado.

Nesse sentido, percebeu-se uma melhora na conjuntura econômica, nos anos de 1999 e 2000, provocada pelo aquecimento do mercado e dos setores econômicos, que gerou um crescimento pequeno, porém perceptível.

O mercado em que a empresa está inserida é bastante competitivo. No ano de 1998, a concorrência entre os fabricantes de chocolates incrementou-se, pois novos competidores implementaram centros de faturamento ou de produção no Mercosul, atraídos pelo consumo *per capita*, ainda baixo, de 1,5 kg/ano (contra até 8 kg/ano em países desenvolvidos).

Outra característica determinante dessa época é que as maiores concorrentes, por se tratar de multinacionais, possuíam um aporte de capital de origem internacional. Mesmo assim, a Alpha mantinha uma relação muito ativa com o mercado, importando matérias primas e exportando produtos acabados e semi-acabados.

Um dirigente entrevistado fez a seguinte observação a respeito da atual conjuntura política e econômica do País e das mudanças na empresa:

*“Olha, eu não digo nem o contexto político, eu digo o seguinte: o que veio fazer com que nós fôssemos obrigados a mudar? Isso, primeiro foi a globalização, a entrada de empresas internacionais no mercado brasileiro, que aumentou muito a competitividade. Antigamente você tinha três empresas, hoje em dia você tem uma cacetada de empresas... menores, então, tem de montão. Então, a concorrência ficou muito maior, a disputa pelo mercado ficou muito mais difícil. O mercado de chocolate não vem crescendo em valores absolutos, e o número de empresas que produzem chocolate hoje*

*está maior do que anos atrás; então a competitividade está muito alta e você tem que ir atrás do cliente, o cliente não vem mais atrás de você. O fator político eu acho que está dificultando todo mundo; não só a nossa empresa foi obrigada a mudar. A taxa de juros elevada está complicando, pois com isso há um menor crescimento, dificuldades de financiamento, e não só pensando internamente, mas, se você tem uma taxa de juros alta, o meu cliente, não, meu consumidor, não pode financiar. Então, se ele ia comprar 100 caixas, ele vai comprar 20 porque não pode financiar, tem que pagar com dinheiro dele, tudo isso dificulta. E você bancar com essa taxa de juros também fica difícil.”*

Na fala do dirigente, percebe-se a preocupação com a atual conjuntura econômica e com o contexto político em que a empresa está inserida. A abertura do mercado ocorrida na época do governo Collor, a qual inseriu o País num contexto globalizado, trouxe pontos positivos e negativos para as empresa, oportunizando as exportações, mas trazendo empresas multinacionais para atuarem no mercado interno.

A Alpha está enfrentando essa realidade, já que possui uma estrutura de exportação satisfatória, porém concorre no mercado interno com outras empresas do ramo, de todos os tipos e de todos os portes, desde as gigantes - Lacta e Nestlé - até as de porte menor, como a Hershey's e a Lindt, que não deixam de ser fortes concorrentes em nichos de mercado específicos.

Para enfrentar essa concorrência tanto no contexto nacional quanto no internacional, a empresa necessita captar recursos através de financiamentos e é nesse ponto que as coisas se complicam, já que no atual contexto as políticas de financiamento não são muito satisfatórias.

#### **5.4 Tecnologia**

Desde a sua fundação, a Alpha vem investindo em máquinas e equipamentos para compor a linha de produção da empresa, importando-os de países como a Alemanha, a Itália e a Suíça. A linha de produção é moderna e possui alto nível de automação, o que determina a alta capacidade de produção da empresa (ANEXO C).

Ao ser inquirido a respeito dos investimentos da empresa em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias, um dos dirigentes entrevistados comentou:

*“A tecnologia da empresa é importada, vamos dizer assim. A tecnologia utilizada é uma tecnologia de ponta, principalmente na parte de automação. Hoje nós temos uma média de 150 PLC dentro da empresa, quer dizer, tudo hoje é a base de PLC. A gente não trabalha mais com nada elétrico, é tudo eletrônico. Isso te dá produtividade, garantia, segurança. E não existem muitos fabricantes de equipamentos para chocolate, são seletivos. Você tem aí muitos equipamentos alemães, italianos, suíços, basicamente isso. Tem equipamentos brasileiros também, mas são equipamentos de menor porte. Como eu havia comentado, a empresa sempre foi muito voltada para a indústria, então, nunca ficou muito para trás em termos de tecnologia. A empresa sempre acompanhou, desde a sua fundação. O fundador vem buscando sempre evoluir, é claro que em certas épocas, mais ou menos, de acordo com o retorno financeiro. A gente desenvolve também, só que mais visando à melhoria das máquinas já existentes. A gente desenvolve automação de máquinas mais antigas, desenvolve um PLC para ela. É mais uma adequação de uma máquina que já está em funcionamento, visando à melhoria da minha produção. Agora, desenvolver tecnologias e fazer pesquisas não é o forte da empresa.”*

Portanto, a Alpha tem por tradição investir muito em maquinário importado e na automação do processo produtivo. Esse é o fator determinante da alta capacidade de produção da empresa, que “possui um dos melhores parques industriais de chocolate do mundo”, segundo um dirigente entrevistado. Percebe-se então que a Alpha não investiu no desenvolvimento de pesquisa e tecnologia, concentrando seus esforços na produção de chocolates, balas e similares.

Atualmente, a empresa tem investido em tecnologia da informação. Seu ambiente foi totalmente reformulado, com a integração de computadores, redes de alta velocidade de tele-processamento, interligando os Centros de Distribuição, a Rede de Distribuidores e Força de Vendas, o que resultou em ganhos de produtividade.

Em 2000, deu-se continuidade à política de investimentos em tecnologia da informação, que resultou na atualização de todas as estações de trabalho e aplicativos de automação de escritórios, gestão de negócios, sistemas operacionais e servidores de última geração.

O sistema integrado SAP R/3, o software de gestão para redesenhar todos os processos da empresa, melhorando o gerenciamento da informação e a qualidade do processo decisório, teve início em 1998 e encontra-se em fase final de implantação.

Outro grande destaque é o projeto Telecon que, com um sistema de informação centralizado e uma rede de comunicação via satélite, permite que todos os distribuidores do pequeno varejo estejam conectados à matriz, o que viabiliza vendas remotas em qualquer local do País.

## **5.5 Relações com o Mercado**

O mercado de chocolates sofreu mudança radical nos últimos anos. Antigamente, tinha-se a seguinte situação: a produção empurrava e determinava o fluxo de vendas da empresa (tudo o que se produz, é vendido); os negócios batiam à porta da empresa, as operações eram demasiadamente simples, o processo de gestão era simplificado (pouca concorrência) e a rentabilidade era alta. Hoje a situação é outra: o consumidor puxa a produção da empresa (cliente determina o fluxo de produção), os clientes estão cada vez mais exigentes (qualidade e preço) e raros, as operações são demasiadamente complexas, o processo de gestão é muito bem estudado (mercado competitivo e alta concorrência) e a rentabilidade é baixa.

Nesse cenário, a empresa, em 1999, alcançou 22,2% da fatia de mercado, classificando-se em terceiro lugar, atrás apenas da Nestlé e da Lacta. Possui 120.000 clientes, 3 Centros de Distribuição, 15 distribuidores autorizados, 35 unidades de varejo: exporta para 43 países e possui escritórios permanentes nos Estados Unidos e na Argentina, como parte da estratégia de penetração no mercado americano e no Mercosul. A empresa importa matéria-prima, como leite em pó, açúcar, frutas, entre outros, de

fornecedores de vários países do mundo, merecendo destaque a Argentina, os Estados Unidos, a Nova Zelândia e o Canadá.

Em 1999, teve um faturamento de R\$ 466 milhões, com previsão de R\$ 690 milhões para 2000.

Hoje a empresa volta-se para o mercado, relaciona-se intensamente com clientes e fornecedores, com quem mantém uma relação de parceria.

Na fala de um dirigente entrevistado, percebe-se como se dá a relação da empresa com fornecedores e com os clientes.

*“Fornecedor é o seguinte: há 4 anos, a gente iniciou um projeto chamado "Garantia de Fornecedor". É uma certificação de fornecedor. Então, como é que funcionava antigamente? A equipe de suprimentos tinha que comprar, vamos supor, castanha. Então, de quem ela vai comprar castanha? Quem são os meus profissionais fornecedores de castanhas? 'A', 'B', 'C' ou 'D'. Quem está mais barato hoje? É 'A', então, compra de 'A', compra um pouquinho de 'B' também, porque senão, quando eu precisar, ele não vai ter. Então, quem definia de quem comprar era o suprimentos. Isso mudou, hoje nós temos um trabalho que a gente fez, que é a certificação de fornecedor. Então hoje, para você comprar, não é mais o fornecedor que define, quem define não é mais o comprador, e sim um conjunto. Porque depende da nota do fornecedor, todo fornecedor recebe todo mês a sua nota daquele insumo que ele forneceu. Essa nota está baseada em três pilares: qualidade, custo e entrega. Então, você tem uma média ponderada, você tem um balanço e você tem uma nota chamada IDF (índice de desempenho do fornecedor). Então, isso mudou bastante, porque o fornecedor não é mais do comprador, é fornecedor da empresa. O comprometimento mudou muito.”*

O dirigente explica como era o processo de compra e como é a atual relação entre a empresa e seus fornecedores e como funciona o processo de compra, baseado nos três pilares: qualidade, custo e entrega. O principal objetivo dessa metodologia de compra é comprar o melhor suprimento pelo melhor preço e com o menor prazo de entrega. Essa

''

metodologia de compra levou a empresa a instituir uma certificação de fornecedores, exigindo deles padrões mínimos de qualidade e adequação às normas de meio ambiente.

Assim, no processo anterior de compra, a empresa tinha uma relação de dependência com os fornecedores, o que fazia com que ela comprasse matéria-prima para produção em condições desfavoráveis, para manter um relacionamento, evitando, assim, o risco de deixar de ser abastecido. Seguramente, em razão do processo de globalização vivenciado pelas economias mundiais e do acesso a sistemas de informações e aos meios de comunicação, a empresa Alpha reuniu condições para mudar o relacionamento com os fornecedores, buscando uma relação de parceria e envolvimento muito mais lucrativa para ambos.

*“A empresa atendia aos grandes supermercados, distribuidoras e atacadistas. O que nós estamos fazendo? Nós estamos fugindo do atacadista, nós estamos criando a nossa rede de distribuição para o pequeno varejo, e essa rede hoje já representa 20%. O que você ganha com isso? Bitributação. Você deixa de pagar duas vezes porque eu não vou faturar com o atacadista, e o atacadista não vai faturar com o pequeno consumidor. Não, aí já fatura direto com o consumidor final. Como é que eu trabalho com isso? Eu trabalho com um processo misto e já tenho 40 distribuidores desse tipo. E como funcionam esses distribuidores? Esse distribuidor tem estoque da empresa, estoque que vai ser distribuído no Brasil inteiro. No caso, ele não paga franquia, ele ganha 18% sobre aquilo que vende. A venda é dele, o vendedor é dele e a distribuição é dele, ninguém distribui, mas o estoque é meu. No final da tarde o vendedor chega e a menina já entra no sistema, que eu tenho R3, com antena de satélite. Então, depois de 2 minutos que ela digitou o pedido, já cai aqui dentro. Eu já baixo o estoque aqui e já mando para lá. E isso já representa 20% das nossas vendas.”*

Nessa fala, o dirigente explica como se deu a mudança no processo de comercialização da empresa, como deixou de atuar fortemente no mercado atacadista e passou a atender e concentrar esforços no mercado de varejo. Essa mudança ocorreu mediante todo o suporte tecnológico de comunicação entre a rede varejista e a empresa.

A Alpha caracteriza-se por buscar um relacionamento mais próximo com seus clientes e fornecedores e assim facilitar o processo de comercialização de produtos e matéria-prima, o que contribui para a sobrevivência de todos no mercado em que atuam. Percebe-se ainda a preocupação da empresa com a qualidade de produtos e serviços, haja vista a instituição de uma política de certificação de fornecedores e seleção de distribuidores.

A fala do dirigente demonstra ainda todo o esforço da empresa Alpha em mudar o sentido de sua atuação, de um enfoque apenas industrial para outro comercial e industrial, fato que acabou sendo bastante significativo para o conflito que se originou no processo de sucessão ocorrido no ano de 1999, como será abordado mais adiante.

## 5.6 Estrutura Organizacional

A empresa tem uma estrutura organizacional enxuta que pode ser visualizada no seguinte organograma, no nível da alta direção (FIGURA 8):



Figura 8: Organograma Funcional da Empresa

A empresa constitui-se de uma presidência, uma vice-presidência e cinco diretorias. Atualmente, nem todas as diretorias estão preenchidas, estando ocupadas a presidência, a vice-presidência, a diretoria industrial, a diretoria administrativa, a diretoria financeira e a diretoria de vendas e distribuição, que acumula a diretoria de marketing.

Os cargos que compõem a estrutura organizacional da empresa são ocupados por profissionais de mercado e por familiares: três familiares respondem pela presidência, pela vice-presidência e pela diretoria administrativa, e três profissionais de mercado respondem pela diretoria industrial, pela diretoria financeira e pela diretoria de vendas e distribuição, ou seja, a empresa está parcialmente profissionalizada, possuindo 50% de gestores familiares e 50% de gestores profissionais.

Os familiares que ocupam os principais cargos de gestão da empresa não possuem o nível de profissionalização exigido. São pessoas jovens, que estão buscando a profissionalização por meio de cursos de pós-graduação, de treinamento empresarial e, principalmente, da experiência na direção de uma empresa desse porte. Nesse sentido, observa-se que a empresa ainda não está totalmente profissionalizada (Lodi, 1993).

Nos planos da nova diretoria e do bloco controlador da empresa, está a profissionalização total da empresa, por meio do afastamento dos membros da família para o treinamento necessário. Enquanto isso, eles são mantidos no Conselho de Administração, ficando os cargos da diretoria executiva apenas com profissionais de mercado. Segundo Lodi (1994), essa é uma decisão adotada pela maioria das empresas familiares nessa fase do ciclo de vida.

O posicionamento dos entrevistados em relação ao processo de profissionalização está presente na fala de um dirigente:

*“O processo de profissionalização está em andamento e hoje temos a seguinte situação: três familiares (presidente, vice-presidente e diretor administrativo) e três profissionais (diretor industrial, diretor de vendas e diretor de finanças). Os familiares ainda não são profissionais, porém são jovens, com objetivos e visão de transformar a empresa em uma empresa multifocal (sorvetes, biscoitos entre outros mercados) – utilizar a marca empresa em outros tipos de mercados e produtos. Foi com este propósito que se deu a mudança na gestão da empresa e isso jamais aconteceria se fosse na gestão anterior. A empresa tem a intenção de profissionalizar os cargos diretivos, os cargos de gerência, serem profissionais de mercado, cada vez profissionais mais capacitados.”*

Na análise das entrevistas, percebe-se claramente a intenção da empresa de se profissionalizar, assumindo a profissionalização total com o afastamento de familiares da gestão da empresa. Segundo Lodi (1994), a profissionalização total de uma empresa pode ser alcançada de duas maneiras: (1) com o afastamento de familiares e entrada de profissionais de mercado; (2) com a profissionalização e capacitação de familiares (Lodi, 1994). A intenção da Alpha é afastar os familiares e contratar profissionais de mercado, intenção que inibe a profissionalização de familiares, contribuindo para que a alta gestão da empresa não se equilibre entre profissionais familiares e profissionais de mercado.

Assim, na percepção dos entrevistados, a atuação dos jovens familiares na direção da Alpha está fazendo com que a empresa assuma uma postura mais agressiva em relação ao mercado, diferente da postura mais conservadora das duas gestões presidenciais anteriores. Essa postura mais agressiva está relacionada ao ímpeto jovem em correr riscos e à falta de profissionalização dos familiares. A intenção de transformar uma empresa que atua há 71 anos como indústria de chocolates e derivados em uma empresa multifocal, produtora e comercializadora de outros tipos de alimentos e até de produtos e serviços, pode ser arriscada demais, em função do alto investimento que essa mudança exige para enfrentar um mercado extremamente competitivo, com a atuação de empresas multinacionais de grande porte, como é o caso da Nestlé e da Lacta.

Assim se expressa um dirigente:

*“A nova diretoria é formada por pessoas jovens que têm grandes objetivos. Eles têm mostrado visão. Eles não querem só uma empresa de chocolates, eles querem uma empresa que venda também outros produtos, como sorvete, biscoito. Eu não estou afirmando isso, isso a gente percebe. Eles estão lutando para isso. Eles estão tentando pegar a marca da empresa, que é uma marca forte, e utilizar melhor essa marca, não só no bombom. Então, é uma coisa de que eles falam muito: aproveitar a marca boa que ela tem para abrir esse mercado. Eu vejo essa gestão com esse perfil. Já tem o produto tal, a gente fabrica em outra empresa e coloca a marca da empresa. Você vê então que essa mudança que houve, teve um propósito. Não que a outra gestão não fizesse nada, pelo contrário, a base sustentável que tem hoje é graças à outra gestão. Ela construiu esse império aqui, e essa nova gestão está tocando de uma forma diferente. Então, são duas coisas que se completam.”*

Outra ação pretendida pela atual diretoria da empresa é a comercialização de sua marca por meio da terceirização da linha de produção. Essa medida traz para a empresa o benefício da flexibilização e da diversificação de sua linha de produção e portfólio de produtos, sendo necessário um forte controle dos padrões de qualidade para não expor a marca da empresa, que é reconhecida internacionalmente pela qualidade de seus produtos.

Outro aspecto importante relacionado à estrutura organizacional da empresa é o nível de formalização, que é adequado a seu porte; porém, como toda empresa familiar, a Alpha possui alto nível de informalidade. Entre os níveis de presidência, diretoria e gerências existe facilidade não só de trânsito de informações mas também de acesso a elas. O processo decisório é descentralizado e participativo. Não existe um estilo gerencial na empresa; cada um dos diretores e gerentes possui autonomia para empregar seu estilo gerencial. Além disso, os valores inerentes à conduta do indivíduo na empresa são muito importantes.

Na fala de um dirigente, transcrita abaixo, constata-se o nível de informalidade presente nessa empresa familiar.

*É uma empresa informal, ou seja, é uma empresa que um funcionário pode chegar para um diretor e conversar com ele. Não existe aquela coisa de pensar assim: ah, aquele é um diretor ou aquele é o presidente, o que em uma multinacional o cara não entra nem no elevador. Aqui não existe isso, nunca existiu. A própria família controladora é uma família muito simples, todos eles. Tem dinheiro, mas é uma família simples.”*

O dirigente deixa bem claro como a informalidade entre os funcionários da empresa independe do nível hierárquico. Essa informalidade é uma das características mais presentes nas empresas familiares, onde o presidente, familiar e proprietário, detentor de todo poder, é acessível a todos os funcionários, o que não ocorre em empresas não-familiares, onde a formalidade nas relações é muito mais praticada.

Além dos aspectos acima abordados, percebe-se na entrevista com o dirigente a adequação entre os valores institucionais da empresa e os valores individuais de seus gestores, proprietários e familiares. Nesse sentido, destacam-se os aspectos relativos à honestidade e ao comprometimento.

*“Honestidade é a coisa que tem mais valor dentro da empresa. Vestir a camisa da empresa é uma coisa a que a empresa dá muito valor, as pessoas que são realmente honestas. Esses são os valores que a empresa valoriza em um funcionário. Acho que estes são os dois parâmetros mais importantes, é claro, capacidade.*

De qualquer forma, entre os valores expressos na fala do dirigente e os valores institucionais da empresa, tais como a ética (honestidade, idoneidade, comprometimento), a competitividade (eficácia e produtividade), a qualidade (profissionalismo, competência) e outros, como pontualidade e higiene, há uma total identidade, ou seja, os valores da empresa contaminam as pessoas, que os assumem, pelo menos no âmbito da empresa e na visão da diretoria. Vale ressaltar que nessa pesquisa não foram entrevistados funcionários de níveis hierárquicos mais baixos.

A empresa tem buscado implementar uma gestão participativa, porém não existe ainda um modelo-padrão: alguns diretores e gerentes são autoritários e outros são mais democráticos. Essas constatações são traduzidas na fala de um dirigente:

*“Eu poderia dizer que seria uma gestão participativa, autoritária; participativa até que ponto? Fica meio complicado dizer isso aí. Cada gerente tem uma forma diferenciada. Todos eles têm autonomia para tocar a divisão deles. Se ele tem um estilo mais autoritário, a divisão dele vai ter um perfil mais autoritário. Eu tenho gerentes aqui autoritários, e estou até trabalhando para mudar o nível deles, mudar a maneira de gerenciar. Mas tem gerentes autoritários, gerentes participativos, tem de tudo .”*

Nota-se que a empresa oferece aos diretores e gerentes liberdade para adotarem o próprio estilo gerencial, deixando transparecer que o que importa para a empresa é o resultado obtido, independente do estilo gerencial. São os valores da empresa que atuam como reguladores das relações interpessoais.

## **5.7 Políticas de Recursos Humanos**

Os investimentos em recursos humanos são uma constante na empresa. São direcionados ao desenvolvimento dos níveis gerenciais, oferecendo a seus gestores (ou multiplicadores internos) ferramentas para melhor compartilhar o conhecimento com a equipe. O foco dos investimentos é o processo de autodesenvolvimento.

Várias ações são desencadeadas com vistas a contribuir para ampliar a qualificação dos funcionários e para a aquisição e disseminação do conhecimento, ações que agregam valor ao processo de competitividade da organização, fortalecendo o papel do gestor como liderança educadora.

A empresa possui pacote de benefícios extensivo aos dependentes, abrangendo saúde, alimentação, previdência privada, seguro de vida, transporte, assistência à criança,

esporte e lazer, educação e participação nos lucros. Investe anualmente nessa política R\$ 7,9 milhões. Vale ressaltar que a Alpha é uma das pioneiras empresas nacionais em oferecer aos funcionários a participação nos lucros, prática instituída pelo fundador nos anos 40.

Hoje emprega aproximadamente 3.100 funcionários com remuneração média de R\$ 867,24 e remuneração mínima de R\$ 478,15. A permanência média dos funcionários na empresa é de 7,6, anos, conforme demonstra a Tabela 1.

**TABELA 4**  
**Média de Tempo de Permanência**  
**de Funcionários na Empresa**

<b>Tempo</b>	<b>%</b>
Até 5 anos	51,1
De 5 até 10 anos	23,1
De 10 até 15 anos	16,1
De 15 até 20 anos	5,6
De 20 até 25 anos	3,2
Acima de 25 anos	0,9

Fonte: Setor de Recursos Humanos

Os dados relativos ao número de funcionários nunca são precisos, pois a empresa, em razão de sua natureza, fabricação de chocolates, sofre forte influência da sazonalidade na linha de produção, motivada pelas datas festivas de natal e páscoa, quando contrata um efetivo extra para atuar especificamente na produção de ovos de páscoa, papais-noéis, entre outros. A produção sempre antecede as datas festivas em aproximadamente 7 meses.

Essa observação é feita por uma dirigente entrevistada, que vê nisso um problema a ser trabalhado pela empresa, no nível de recursos humanos, em termos da adaptação do novo funcionário.

*“A sazonalidade é que prejudica um pouco a empresa em relação às políticas de recursos humanos, pois os empregados contratados nas épocas de páscoa ou natal têm pouco envolvimento e comprometimento. É ruim também para os funcionários efetivos, pois, quando começam a se acostumar com as pessoas elas vão embora. É difícil a adaptação e a separação.”*

Visto que a sazonalidade é uma constante, existe uma preocupação da direção administrativa e da gerência de recursos humanos em trabalhar essas questões, com o objetivo de amenizar os efeitos negativos e acentuar os positivos provocados por ela.

## **5.8 A Percepção dos Entrevistados sobre a Empresa**

A empresa é uma sociedade anônima de capital fechado, sob o controle de um grupo familiar. Está num mercado extremamente competitivo, atuando de forma “valente”. Na visão dos entrevistados (todos de alto nível gerencial), é uma empresa agressiva na busca de seus resultados operacionais e financeiros. Sobre ela, alguns utilizam a expressão *A empresa é um garoto atrevido*, referindo-se à relação de competitividade,

no mercado, com suas principais concorrentes multinacionais, as gigantes Nestlé e Lacta.

Todos os entrevistados referiram-se ao orgulho com que a empresa é vista pela comunidade capixaba, pois há 71 anos oferece oportunidade de emprego, paga bons salários, tem um plano de benefícios de alto nível, honra sempre com seus compromissos com clientes e fornecedores e possui ações e projetos sociais. Trata-se de uma empresa que se preocupa com a comunidade em que está inserida.

Cabe ressaltar que, em virtude de terem sido entrevistados apenas funcionários de alto nível gerencial, é possível que os de níveis hierárquicos mais baixos não compartilhem a mesma opinião.

A empresa desenvolve ações e projetos sociais e culturais, merecendo destaque o projeto Cine-Teatro, centro cultural localizado no bairro sede da empresa, que atinge mais de 20 mil crianças da rede pública e privada de ensino, e os projetos Pequenos Talentos e Balé ao Alcance de Todos. A empresa ainda colabora com organizações não-governamentais e associações, como a Associação Comunitária do Espírito Santo (ACES) e a Associação Vila-Velhense de Proteção Ambiental (AVIDEPA). Investe também em atividades esportivas, com a realização da corrida de rua, de nível internacional, oficializada pela Confederação Brasileira de Atletismo (CBA) e a Federação Internacional de Atletismo Amador (IAAF), a já tradicional Dez Milhas, e com a Copa A Gazetinha, que reúne 500 equipes e 11 mil crianças e pré-adolescentes em torno do futebol capixaba, revelando talentos para o futebol brasileiro e mundial, como foi o exemplo de Sávio, que já atuou no Flamengo e hoje está jogando em equipe da primeira divisão do futebol da Espanha.

Essas ações são constatadas na fala de um dirigente entrevistado:

*“A imagem que a empresa possui no mercado capixaba é muito boa. Ela é vista com orgulho por parte da população e dos funcionários, é uma empresa amiga e cidadã. Existe um projeto, ‘Projeto Alma’, que envolve empregados voluntários para ações de cidadania e de amor ao próximo. Pretendemos fazer algo semelhante ao que a C&A*

*faz: ter uma área corporativa institucional para os funcionários desenvolverem ações sociais nas creches de bairros carentes ao saírem da empresa. A comunidade local sente orgulho pela posição ética e correta da empresa em suas relações com todo o mundo, sejam empregados, clientes e fornecedores.”*

“A empresa é vista com orgulho pelos funcionários da comunidade local”, foi a opinião expressa por todos os entrevistados. Percebe-se que a comunidade do bairro da Glória, em Vila Velha, está totalmente integrada à empresa. Na ótica dos dirigentes, os projetos sociais implementados e absorvidos pela comunidade local acentuam essa visão de orgulho que a população do bairro possui a respeito da empresa..

## **5.9 Adequação ao Modelo de Três Círculos**

Tendo como referência a perspectiva de Donelley (1964), percebe-se que a empresa possui todos os requisitos necessários para caracterizar-se como uma empresa familiar, já que se identifica fortemente com a família controladora há 71 anos e sua gestão foi recentemente assumida por membros da terceira geração. Além disso, todos os familiares fazem parte do conselho de administração, os valores empresariais identificam-se com os da família e a família pretende dar continuidade ao empreendimento. Enfim, trata-se de uma empresa familiar que é vista como tal por familiares, profissionais e pela sociedade.

A empresa está perfeitamente adequada ao modelo M3C (Gersick et al., 1997), porém nem todas as sete posições presentes no modelo são preenchidas pela empresa, devido a fatores como ciclo de vida da família, configuração de proprietários acionistas e preenchimento de cargos na gestão da empresa.

As sete posições do modelo são assim preenchidas:

- Familiares, não-proprietários e não-gestores: nesta posição encontram-se os maridos, as esposas e filhos de sócios proprietários (todos os filhos, menores de idade), que não possuem nenhum tipo de relação de propriedade e gestão com a empresa familiar.
- Proprietários, não-familiares e não-gestores: nesta posição encontra-se apenas uma pessoa. Trata-se de uma funcionária aposentada pela empresa, que recebeu por doação quantidade inferior a 1% de ações de uma sócia proprietária. Não atua na gestão da empresa e não pertence a nenhuma das duas famílias (Kaltz e Schumacher).
- Gestores, não-familiares e não-proprietários: nesta posição encontram-se todos os profissionais que ocupam os cargos de gestão em nível de gerência e diretoria da empresa e não pertencem às famílias nem possuem ações da empresa.
- Familiares, gestores e não-proprietários: a empresa preenche essa posição. Não há familiares atuando na gestão que não sejam proprietários.
- Proprietários, gestores não-familiares: a empresa não preenche essa posição. Não há proprietários que participem da gestão que não sejam familiares. A única proprietária não-familiar é a ex-funcionária aposentada que recebeu ações por doação.
- Familiares, proprietários não-gestores: nesta posição encontram-se os sócios familiares que não participam da gestão, porém compõem o conselho de administração da empresa.
- Familiares, proprietários e gestores: nesta posição encontram-se três pessoas. São os sócios familiares que atuam na gestão da empresa nos níveis hierárquico mais elevados.

Assim as pessoas que preenchem cada uma das cinco posições existentes possuem interesses e formas de percepção distintos, o que aumenta cada vez mais a possibilidade de divergência e, conseqüentemente, o risco de incidência de conflitos.

Em cada uma das posições do M3C, os interesses podem ser: (a) estritamente financeiros, (b) de manutenção da harmonia familiar, (c) de sobrevivência da empresa, (d) de manutenção do empreendimento familiar sob o controle da família, (e) de garantia do patrimônio recebido por herança e (f) de manutenção do emprego. Enfim, há uma total diversidade de interesses.

### **5.10 Família Controladora da Empresa Familiar**

A história da empresa familiar confunde-se com a história da família Kaltz, controladora desse empreendimento. A história da empresa e da família é repleta de acontecimentos que marcaram a vida de ambas, contribuindo para que este estudo de caso seja um material extremamente rico para estudo e análise.

No âmbito da família, a empresa fundada em 1929 pelo Sr. Manfred Kaltz estava ligada apenas ao eixo da família Kaltz.

Em 1938, quando se tornou sócio o Sr. Boris Schumacher, a empresa passou a ter dois eixos familiares, o da família Kaltz e o da família Schumacher.

Mais tarde, Manfred e passaram a ter mais que uma ligação no âmbito dos negócios, mas também uma ligação familiar, pois ambos se casaram com duas irmãs, Karina e Katarina, filhas de Hans Kaltzyer, alemão radicado na cidade de Vitória e proprietário de uma torrefação de café, o mesmo que havia auxiliado Manfred quando esteve hospitalizado, vítima de malária.

Assim, os concunhados Manfred e Boris entrelaçaram os eixos das famílias Kaltz, Schumacher e Kaltzyer, vinculando a empresa familiar Alpha a uma única família, Kaltz/Schumacher/Kaltzyer, já que os filhos de Manfred e Boris eram primos em primeiro grau e ambos netos de Hans Kaltzyer.

Nesse sentido, a família controladora da empresa será abordada como uma família única (Kaltz/Schumacher), pertencente ao mesmo eixo, vista aqui apenas como família Kaltz,

uma vez que esse é o eixo que predomina. O Quadro 6 abaixo, ilustra de forma simplificada o eixo da família controladora da empresa. Utilizaram-se nomes fictícios para ilustrar a composição da família, com vistas a preservar a identidade de familiares.

### Quadro 6

#### Eixo Familiar da Família Controladora da Empresa Familiar

Hans Kaltzyer e Esposa		
	Família Kaltz	Família Schumacher
1 <sup>a</sup> . geração	Manfred Kaltz (fundador) Karina Kaltzyer Kaltz (1. <sup>a</sup> esposa)	Boris Schumacher (sócio entrante) Katarina Kaltzyer Schumacher (2. <sup>a</sup> esposa)
2 <sup>a</sup> . geração	Michael (filho) Ralfh (filho)	Filhos
3 <sup>a</sup> . geração	Netos Netos	

No quadro acima, a primeira linha identifica Hans Kaltzyer e esposa, que não participaram do empreendimento familiar, como avós dos filhos de Manfred e Boris, e bisavós dos netos de Manfred. Na coluna da esquerda, numeram-se gerações da empresa familiar. Na segunda linha, aparecem as famílias Kaltz e Schumacher, controladoras da empresa familiar. Na terceira linha da coluna central, destaca-se Manfred e sua primeira esposa, já que Manfred se casou novamente e teve ainda uma filha de uma relação extraconjugal. Na quarta linha da coluna central, destaca-se Michael, filho de Manfred, e na quinta linha, Ralfh, também filho de Manfred, ambos da segunda geração. Na sexta e na sétima linha da coluna central, estão os netos de Manfred, pertencentes à terceira geração. Na terceira linha da coluna da direita, aparecem Boris Schumacher e sua segunda esposa. Na quarta linha dessa mesma coluna, estão os filhos de Boris e Katarina, pertencentes à segunda geração.

Vale ressaltar que a segunda esposa de Manfred e sua filha bem como a filha do relacionamento extraconjugal são acionistas da empresa.

A família Kaltz, apesar de detentora do controle acionário e do poder na empresa, é muito acessível ao diálogo com os funcionários. Compõe-se de pessoas muito simples, com uma vocação para a indústria, que possuem verdadeira paixão pelo que fazem.

A fala de um dirigente entrevistado refere-se ao estilo de vida social da família controladora da empresa familiar.

*“Das famílias controladoras da empresa, eu posso não falar muito, porque, na verdade, a que fundou e é a que controlou mesmo foi a família Kaltz. O que eu posso dizer é o seguinte: a família Kaltz, tanto na primeira como na segunda geração, é família simples. Apesar do dinheiro, são pessoas de fácil acesso, são pessoas fáceis de se dialogar, você consegue mostrar, por isso eu digo que empresa familiar tem suas vantagens. Se eu tenho uma idéia eu consigo mostrar eu consigo convencê-los de uma idéia, de um projeto, de qualquer coisa. Isso numa multinacional seria mais difícil ... Não uma empresa familiar, onde a família seria aquela rigidez, aqui não, aqui sempre teve essa flexibilidade, facilidade de acesso à família, ao presidente ou a quem quer que estivesse no comando. E uma família muito voltada para a indústria, como eu te falei.”*

A família Kaltz tem uma característica marcante, os valores (disciplina, honestidade, higiene, produtividade, lucratividade), que são totalmente transmitidos e absorvidos pela empresa e pelos funcionários.

Um dirigente, quando indagado a respeito do envolvimento da família com o empreendimento familiar, hoje com a terceira geração à frente do negócio, faz as seguintes considerações:

*“Sim. A família gosta disso aqui e pretende fazer disso uma empresa cada vez maior, com controle acionário dessa empresa. É uma família que possui a seguinte característica marcante: é muito disciplinada. É uma família de origem alemã, cujas exigências em termos de horário, a seriedade e a simplicidade são muito fortes. É uma família muito acessível, os presidentes e os diretores da empresa sempre foram receptivos aos funcionários tanto para tratar de assuntos relativos à empresa quanto*

para assuntos de ordem pessoal. Na minha visão, é uma família preocupada com a unidade familiar, preocupada com o resultado financeiro da empresa (vendas e lucratividade). Está claro para mim que os donos não têm a intenção de vender, nem estão preparando a empresa para a venda. Os donos da empresa (família controladora) estão até analisando a possibilidade de mudar o foco da empresa, atuando em outros mercados que não sejam o de chocolates e balas. É uma família que não gosta e não quer aparecer na mídia e na coluna social. É uma família reservada e somente está em destaque quando há algo de sucesso que a empresa teve e que eles aparecem em função disto. São muito simples.”

Apesar de a família Kaltz ter controlado a empresa ao longo da maior parte do ciclo de vida da empresa familiar, percebe-se que em alguns momentos surgiram crises dentro do próprio eixo familiar, sem que houvesse interferência da família Schumacher. Esses momentos de crises ocorreram nos dois processos sucessórios vivenciados pela empresa. No último processo sucessório, verifica-se que o controle da empresa passou a ser pela primeira vez compartilhado pelas famílias Kaltz e Schumacher.

A predominância da família Kaltz na gestão e no controle do empreendimento familiar justifica-se pelo pouco tempo que o sócio entrante, Boris Schumacher, dedicou à empresa, já que faleceu prematuramente. No entanto deixou filhos menores que somente assumiram posição na gestão após o seu cinquentenário da empresa.

Na fala de um familiar, proprietário e dirigente, destaca-se a preocupação das famílias em buscar uma unidade cada vez maior, para que o empreendimento continue sob controle dessas famílias por muitos anos.

“Sim. Existe uma preocupação geral. Nós queremos uma empresa que continue investindo, crescendo. Isso aí, a gente sente. E eu sinto que as famílias Kaltz e Schumacher estão satisfeitas. Eu não imagino a menor possibilidade desse negócio ser vendido. Tem que ser um negócio muito sério, para chegar a ponto disso. Eu vejo que nós ainda estamos em transição, mas a profissionalização, o amadurecimento e os resultados que a empresa der, vão fazer com que ela tenha continuidade. Eu acho que a crise maior nós já passamos, que foi em 1971 e 1998. Foram as duas crises pesadas na

*empresa. Em 1971, entre os irmãos, e em 1998, com aquele bloco familiar assumindo o negócio. Esses são momentos de sucessão.”*

Nessa fala percebe-se que a família controladora da empresa não pretende vender o negócio. Há a preocupação com a transição decorrente do processo sucessório de 1999, com a profissionalização e com a lucratividade. Essa preocupação justifica-se pela busca por sustentabilidade, o que somente será possível quando a nova diretoria obtiver de familiares, proprietários e gestores a credibilidade, credibilidade que será alcançada por meio de uma gestão profissional, que faça com que a empresa atinja resultados satisfatórios. É como um jogo de encaixe, no qual as peças precisam estar no lugar certo para se atingir o resultado almejado.

No histórico da empresa e na fala do entrevistado, observa-se que a família passou por dois momentos críticos (1971 e 1998) referentes aos processos sucessórios de 1973 e 1999. O processo sucessório, visto como transferência de poder, na perspectiva de Leone (1991), citado por Capelão (2000), é responsável pelo surgimento de conflitos. A mágoa decorrente desses conflitos chegou até mesmo a estremecer as relações familiares. A superação dos problemas decorrentes do processo sucessório de 1973 entre os irmãos Michael e Ralfh aconteceram mais facilmente que a dos decorrentes do processo sucessório de 1999 entre os primos e tios. As relações familiares não estão boas e o fator que os mantém relacionados é o financeiro, ou seja, o decorrente das relações empresariais. Essas constatações são explicadas por Davel & Colbari (2000), quando defendem a dimensão afetiva como responsável pela dissimulação da dimensão da família como instância de poder.

Assim, a luta deflagrada pelos familiares em busca do poder no âmbito da empresa é a grande responsável pelo enfraquecimento das relações familiares na dimensão afetiva. Esse enfraquecimento das relações é visto como consequência negativa, ou seja, como situação que resulta no surgimento de conflitos, na competição e na desagregação.

Fica claro também, ao se observar as relações familiares na empresa, como se dá a articulação entre a racionalidade instrumental, a estratégica e a comunicativa ou emancipatória, conforme defendida por Habermas (1990). O trato de assuntos relativos

à empresa entre familiares é regulado pela racionalidade, quando a racionalidade instrumental e a estratégica, relativas ao mundo do sistema, é matriz reguladora das relações no âmbito da empresa, e quando a racionalidade comunicativa ou emancipatória, relativa ao mundo da vida, é matriz reguladora das relações no âmbito da família.

As relações existentes na empresa familiar, na qual se misturam o papel profissional do gestor e o papel afetivo do pai, são expressas na fala de um entrevistado (familiar, profissional e dirigente):

*“Não dá para ser totalmente profissional na empresa. O paternalismo existe, a proteção existe e não adianta dizer que é profissional e que não é. Quando vou tratar de um assunto com um parente é diferente de tratar com um estranho. O parente, a gente já sabe se gosta ou não dele e aí você vai. Já um estranho, é indiferente....”*

Percebe-se que o familiar sempre leva para a relação no âmbito da empresa toda a sua carga emocional e afetiva, originária de seu histórico de vida e de sua visão de mundo, carga que o impede de ser totalmente racional e lógico (racionalidade instrumental e estratégica). Assim, as relações não ficam totalmente isentas, e existe uma carga emotiva (racionalidade comunicativa ou emancipatória), que se traduz em parcialidade no trato de questões profissionais com familiares, o que faz as relações profissionais em empresa familiar distintas das relações profissionais em empresa não-familiar.

## **6. ARTICULAÇÃO ENTRE OS INTERESSES FAMILIARES E EMPRESARIAIS NO CONTEXTO DA EMPRESA ALPHA**

Neste capítulo analisam-se os dados coletados, a partir do histórico da empresa, numa perspectiva evolucionista e desenvolvimentista de ciclo de vida. Identificam-se e sedimentam-se as principais fases, observando-se como se dá a articulação entre interesses familiares e empresariais e verificando-se como essa articulação interfere na empresa familiar.

A articulação entre interesses familiares e empresariais provoca tensões que se relacionam ao ciclo de vida da empresa, acentuando e até minimizando as divergências as convergências, afetando direta ou indiretamente questões como processo sucessório, profissionalização e gestão da empresa familiar.

No desenvolvimento desta pesquisa, as entrevistas abrangeram o ciclo de vida da empresa, de acordo com a abordagem desenvolvimentista de Gersick et al. (1997). Analisou-se a empresa do ponto de vista da articulação entre os interesses familiares e os empresariais e de como essa articulação se processou, provocando momentos de cooperação e momentos de conflito.

O capítulo estrutura-se com base nas fases do ciclo de vida da empresa familiar, tais como (1) empresa pessoal do fundador; (2) empresa familiar crescendo e evoluindo-sociedade de irmãos; (3) empresa familiar complexa-consórcio de primos e (4) perspectivas de futuro. Um breve histórico da empresa Alpha foi feito em relação a cada uma dessas fases, destacando-se os principais momentos, que são analisados à luz do referencial teórico sobre empreendedorismo, racionalidade e interesse, ciclo de vida, crises, forças e fraquezas, momentos de cooperação e conflito, modelo sustentável de organizações familiares, profissionalização e sucessão. Abordaram-se questões relativas aos processos sucessórios de 1973 e de 1999, ocorridos, respectivamente, entre a

primeira e a segunda fase vivida pela empresa e entre a segunda e a terceira. Os fenômenos decorrentes desses processos foram fundamentais e decisivos para a empresa, no que se refere à configuração assumida e à sua sobrevivência.

Vale ressaltar que o histórico se baseou na edição especial comemorativa dos 70 da Alpha do jornal oficial da empresa, de circulação interna para funcionários e para a comunidade em geral.

Inicialmente, identificaram-se os principais temas de interesses existente entre família e empresa, no âmbito da empresa familiar: situação econômica e financeira, produtividade, rentabilidade, lucratividade, competitividade, profissionalização, sucessão, gestão, remuneração dos sócios, fusões e aquisições, compra e venda de ações, retirada e saída de sócios, sobrevivência do empreendimento familiar e da própria família, entre outros.

Nos temas de interesse identificados percebem-se questões que envolvem o desempenho apresentado pela empresa, como a produtividade, a rentabilidade e a lucratividade, além dos aspectos relativos a sucessão e profissionalização.

Mesmo nas questões materiais, que envolvem o aumento de produtividade, rentabilidade e lucratividade, quando os interesses de familiares e proprietários são convergentes, contata-se a divergência no “*modus operandi*”, ou seja, na forma de lidar com esses interesses. Conseqüentemente, observa-se a complexidade que envolve a articulação entre os interesses familiares e os empresariais.

Na abordagem habermasiana, cada membro da empresa familiar, individualmente, posiciona-se em relação aos seus interesses pessoais por meio de uma das ações racionais (instrumental, estratégica e comunicativa ou emancipatória), segundo a sua percepção do mundo do sistema e do mundo da vida.

Na abordagem organizacional, cada uma das partes, empresa e família, posiciona-se em relação aos seus interesses de tarefa, de carreira e exteriores à organização, segundo seus valores, crenças, objetivos e expectativas, entre outros (Morgan, 1996).

No histórico da empresa, observou-se que a fase mais crítica em termos da articulação entre os interesses familiares e os empresariais foi o processo sucessório de 1999, quando se constatou que as partes entraram em conflito aberto e declarado pelo controle, poder e gestão da empresa familiar.

## **6.1 Empresa do Proprietário Fundador**

### **6.1.1 Histórico**

Essa é a primeira fase do ciclo de vida da empresa familiar Alpha. Compreende o período de sua fundação, em 1929, até a morte do fundador, em 1973. Entretanto, desde o início dos anos 60, quando efetivamente se iniciou o processo sucessório que ocorreu com a morte do fundador, a segunda geração já participava ativamente da gestão da empresa.

A empresa familiar foi fundada pelo imigrante alemão Manfred Kaltz, que era membro de uma família de quatro irmãos. Seus pais, camponeses da região de Rehme, uma vila de 2 mil habitantes na Wesfália, ao norte do país, possuíam uma pequena manufatura de melaço, feito de beterraba. Embora escassos, os recursos da família possibilitaram que Manfred completasse o curso secundário num dos melhores colégios de Hannover.

Naquele início da década de 1920, porém, a vida não estava fácil. Derrotada na Primeira Guerra Mundial, a Alemanha foi obrigada a cumprir obrigações financeiras impostas pelo Tratado de Versalhes, apesar da fragilidade da estrutura econômica do País. As indenizações de guerra acabaram causando um grave déficit orçamentário, levando à queda o valor do marco alemão e ao início de uma espiral inflacionária que parecia sem controle. Isso abalou ainda mais a vida econômica alemã, abrindo espaço para graves crises sociopolíticas.

Era nesse contexto que Manfred via seu futuro: uma terra arrasada e imersa em problemas de toda ordem que não traziam esperanças de um futuro promissor. A emigração de europeus para a América estava aumentando a cada dia. Manfred, então, resolveu apostar seu futuro em terras distantes e partiu para a América do Sul, talvez Argentina ou Brasil. A bordo, conheceu um agrimensor francês, homem já feito, que rumava para o Brasil, especificamente para o Espírito Santo, um pequeno estado praticamente desconhecido. O francês convenceu Manfred a desembarcar com ele no Rio de Janeiro, o que ocorreu em 24 de julho de 1921. Em 4 de agosto, seguiram ambos no vapor Bahia, rumo à ilha de Vitória, capital do Espírito Santo.

O jovem Manfred, então com apenas 20 anos, chegou ao estado do Espírito Santo e, com o amigo agrimensor, partiu para o norte do estado, na região de Pancas, para demarcar terras. Ali enfrentaram o duro trabalho na mata, a umidade natural, animais e insetos, as longas e trôpegas viagens em lombo de burros por caminhos abertos a facão. Não se sabe ao certo quanto tempo Manfred permaneceu embrenhado na mata, porém, vitimado pela malária, deixou o norte do estado e retornou a Vitória, onde foi internado na Santa Casa de Misericórdia. Lá permaneceu sozinho e abandonado, até que, por ironia do destino, um imigrante alemão de nome Hans Kaltzyer, tomando conhecimento da situação do compatriota Manfred, foi ao seu encontro e prestou-lhe assistência. Chamou-lhes a atenção a semelhança entre os sobrenomes, aventando-se até mesmo a possibilidade de um parentesco entre eles.

Hans Kaltzyer era proprietário de uma torrefação de café e, além de assistir Manfred, ofereceu-lhe emprego em sua torrefadora. Descartada a possibilidade de parentesco, Manfred foi ganhando aos poucos a confiança dos Kaltzyer e se estabeleceu na capital. Decidiu abrir seu próprio negócio e propôs sociedade ao seu protetor. Inicialmente a proposta de Manfred foi aceita, mas, em virtude de diferenças de pontos de vista, a sociedade se desfez sem, contudo, abalar a amizade existente entre os dois.

Em 1925, Manfred planejou abrir uma fábrica de balas no Estado. Comprou máquinas de segunda mão na Alemanha e, dois anos depois, já produzia as balas São Geraldo. Mas teve grandes problemas técnicos, entre eles a contestação do nome que havia

adotado, o mesmo de uma tradicional fábrica de biscoitos. Por isso decidiu interromper o negócio e viajou à Alemanha em busca da capacitação técnica.

De volta em 1929, arrendou e adaptou um barracão na Prainha, em Vila Velha, Espírito Santo (ANEXO C), e reiniciou seu empreendimento, agora sob novas e bem mais sólidas bases. Em 16 de agosto daquele ano, a M. Kaltz & Cia começou a produzir as primeiras balas de açúcar e logo recebeu o nome de Moleque, uma referência aos meninos que vendiam os doces em tabuleiros nos pontos de bonde de Vila Velha. Nos anos seguintes, balas podiam também ser encontrados nas casas comerciais da cidade e do interior.

Em 1934, Manfred recebeu uma herança de seus pais e investiu tudo na compra de máquinas de segunda mão, para fabricação de chocolates. Dois anos mais tarde, conseguiu um financiamento e montou sua fábrica no bairro da Glória, atual localização da empresa (ANEXO C). Com nova infra-estrutura e novos produtos à base de chocolate – pequenas barras, bombons de frutas e, principalmente, os chamados “bombons alegria”, de formas variadas, como violões, chupetas e ratinhos, a fábrica entrou numa fase de grande desenvolvimento, expandindo as vendas para todo o interior do Espírito Santo e para parte dos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e Bahia.

Esse crescimento também foi impulsionado pela entrada na sociedade, em 1938, de Boris Schumacher que, além de capitalizar a empresa, trouxe uma nova visão empresarial ao negócio e investiu no aumento da produção.

De 1929 até o início dos anos 40, a M. Kaltz & Cia. desenvolveu-se em ritmo acelerado. A Segunda Guerra Mundial, porém, trouxe as primeiras grandes dificuldades. Por ser de origem alemã, Manfred Kaltz foi detido, juntamente com outros imigrantes alemães e italianos, e a fábrica passou a ser administrada por interventores federais. Ao final do conflito, no entanto, a empresa retomou seu ritmo de crescimento. Em 1948, os produtos da empresa já chegavam a vários estados brasileiros, especialmente aos da região Nordeste. Em 1959, os bons resultados da empresa levaram Manfred Kaltz a tomar uma resolução inédita: 15% do lucro líquido de sua empresa passaram a ser

distribuídos aos funcionários, a título de gratificação de final de ano – uma prática que, muitos anos depois, iria tornar-se lei em todo o País.

Em 1962, a M. Kaltz & Cia. sofreu uma grande perda: ao retornar de uma viagem de negócios, Boris Schumacher, sócio de Manfred, faleceu vítima de um acidente aéreo no aeroporto de Goiabeiras, em Vitória. Naquele mesmo ano, a M. Kaltz & Cia. transformou-se em uma sociedade anônima de capital fechado.

A década de 60 foi marcada pela entrada da segunda geração de administradores da empresa. Os filhos de Manfred Kaltz, Ralfh, engenheiro químico, e Michael, que acabara de voltar da Alemanha, onde havia cursado engenharia mecânica, passaram a atuar diretamente em setores da empresa, dividindo responsabilidades com o pai.

Com a entrada da segunda geração para a empresa, abriu-se o processo sucessório de 1973.

### **6.1.2 Empreendedorismo, Racionalidade e Interesse**

Observa-se que o crescimento da empresa familiar Alpha se inicia após a Segunda Guerra Mundial, no período denominado por Vidigal (1999) de fase da modernização da empresa familiar brasileira. Como comenta o autor, esse empreendimento ocorreu quando a industrialização brasileira estava em plena fase de crescimento. O autor aborda também o processo de imigração de estrangeiros, principalmente vindos da Europa, como foi o caso de Manfred Kaltz.

Vale ressaltar que a indústria de alimentos, ramo de atuação da Alpha, era uma das que estavam em processo de expansão nessa época.

Nessa primeira fase do ciclo de vida da empresa familiar, destaca-se a atitude empreendedora do fundador, que resolveu iniciar uma fábrica de balas, arriscando todo o seu patrimônio e assumindo todo o risco de seu empreendimento, atitude característica do fundador nessa fase, segundo Schumpeter, citado por Mintzberg et al. (2000).

Adquiriu maquinário usado, implantou seu modesto parque industrial em um galpão e começou a produzir balas e a comercializá-las pela cidade e, em pouco tempo, pelo estado.

A atitude empreendedora do fundador, de acordo com Habermas (1990), pode ser explicada com base na racionalidade, já que ao iniciar o empreendimento Manfred Kaltz utilizou a ação racional instrumental e a ação racional estratégica, relacionadas ao mundo dos sistemas. Nesse sentido, é movido por interesses estritamente técnicos e práticos que age o empreendedor, entregando-se por completo para que seu empreendimento tenha êxito. Não se pode, contudo, separar e deixar de considerar a ação racional comunicativa ou emancipatória, já que essa ação motivou o empreendedor a tomar decisões para que o empreendimento nascesse no seio de uma família, o que caracteriza esse empreendimento como familiar.

Sobre a fase inicial da empresa Alpha, o relato de um dos entrevistado (familiar, proprietário e dirigente) sintetiza bem o momento vivido por Manfred.

*“Antes da fundação, o Sr. Manfred Kaltz era de uma família de agricultores na Alemanha. Ele não receberia grande coisa das terras da família, e isso, também, não era grande coisa. Eles tinham lá produção de melaço, então já havia uma relação com doces. Então, ele viu que não tinha muita perspectiva lá. E, vendo isso, ele veio para o Brasil, e na viagem ele conheceu um senhor, parece que era um francês, que vinha para o Espírito Santo. E ele, que estava com uma mão na frente e outra atrás, pegou essa deixa e veio para cá conhecer o estado. Chegando aqui, ele passou por situações precárias. Conheceu o futuro sogro, Hans Kaltzyer. E então ele começou a trabalhar com torrefação de café juntamente com esse senhor. Como ele tinha um tino comercial e era empreendedor, logo depois de mexer com torrefação, procurou mexer na parte de balas. Então, foi aí que começou a nascer a empresa, como uma empresa de balas, atendendo inicialmente às cidades locais, e mais tarde, ao estado do Espírito Santo. Foi produzindo balas e, gradativamente, conseguindo uma penetração no estado, e, por sorte, também quebrando os concorrentes dele, que ele começou a mexer com*

*chocolate. Adquiriu máquinas antigas e começou a mexer com chocolate. Aí, começou a surgir a empresa em sua fase de produtora de chocolate.”*

A fala acima reproduz bem, mesmo que resumidamente, como se deu o início da empresa familiar e como essa empresa estava ligada à pessoa do fundador.

Outro depoimento importante, que retrata o momento do início da empresa, foi cedido pelo Centro de Documentação e Memória.

*“O Sr. Klatzyer, nessa época, já morava em Vitória, em Santo Antônio. Ficou sabendo que havia um alemão internado em estado grave, mas que estava sozinho... o Sr. Manfred não avisou à família. Então, o Sr. Kaltzyer o levou para casa. Ele estava pesando 40 kg. Isso aconteceu por volta de 1922 e ele estava com 21 anos. Sr. Kaltzyer tinha uma torrefação de café chamada Toronto, que distribuía café para Vitória e também Vila Velha. Quando o Sr. Manfred se recuperou foi trabalhar junto com ele. Já em 1925, o Sr. Manfred teve a idéia de fazer bala, acho que em função da tradição de sua família em fazer melaço. Esse era o sonho dele. Então ele propôs sociedade ao Sr. Kaltzyer, que aceitou, e foi para a Alemanha comprar as máquinas para fazer as balas. Pagou 4 mil marcos. Porém houve divergências entre os dois, e antes mesmo de se iniciar a fabricação das balas, a sociedade se extinguiu. As máquinas ficaram depositadas na casa do Sr. Kaltzyer, porque a torrefação parou de funcionar ... Mas eles continuaram amigos e o Sr. Manfred acabou ficando com o maquinário, pois trabalhou na torrefação por um longo tempo sem receber salário. Foi feito um acerto de contas e com esse dinheiro o Sr. Manfred pagou as máquinas que meu pai tinha comprado. Em 1927, O Sr. Manfred foi para a Alemanha a fim de aprender as técnicas de fabricação de balas e doces....”*

Observa-se, nessa fase inicial da empresa, a total identidade da empresa familiar com seu fundador. As histórias de vida se confundem e quase se tornam uma só.

Manfred, um empreendedor típico e ousado, que assume todos os riscos para perseguir seus ideais, é impulsionado, no momento da abertura de seu empreendimento, por

“forças que puxam” e por “forças que empurram”, sobre as quais falam Gersick et al. (1997).

As “forças que empurram” estão representadas, neste caso, pela situação enfrentada por Manfred, que deixa sua vida na Alemanha para vir para a América do Sul e se instala no Espírito Santo. Estão representadas também pela saúde debilitada do empreendedor, que praticamente o levou ao encontro da pessoa que seria a principal incentivadora para que o empreendimento familiar nascesse, pessoa que, mais tarde, se tornou parte de sua família.

Já as “forças que puxam” estão representadas pelas condições da economia brasileira e do Espírito Santo, que favoreceram o início do novo empreendimento na pequena fábrica instalada em um galpão. Essas condições ambientais continuaram a influenciar positivamente o crescimento da Alpha, pois, quase dez anos após sua fundação, a empresa teve a oportunidade de se transferir do pequeno galpão do bairro da Prainha para o bairro da Glória, onde havia uma fábrica desativada, com boas instalações. É nessa nova sede que a empresa inicia sua fase de maior crescimento e expansão (ANEXO C).

No aspecto familiar, Manfred, longe de seus pais e irmãos, passou a relacionar-se com a família Kaltzyer, que se tornou então sua nova família. No ano de 1932, Manfred solidificou e perpetuou suas relações familiares ao se casar com Karina Kaltzyer, filha de Hans.

A entrada de Boris Schumacher, que era casado com Mariana, na sociedade transformou a empresa em uma empresa familiar com dois eixos: o da família Kaltz e o da família Schumacher. No entanto, o acaso modificou definitivamente essa situação, pois Boris separou-se de Mariana e casou-se com Katarina Kaltzyer, filha de Hans e irmã de Karina. Esse fato, transformou definitivamente a empresa em uma organização de um único eixo familiar, pois os filhos de Manfred e Boris eram primos entre si e netos de Hans, além de sócios no empreendimento familiar, o que ocorreu com as gerações seguintes.

### 6.1.3 Ciclo de Vida

O ciclo de vida da empresa familiar, como explicam Gersick et al. (1997) em seu modelo tridimensional, pode ser classificado a partir de três eixos: da propriedade, da empresa e da família. Na primeira fase do seu ciclo de vida, a empresa Alpha apresentou, respectivamente, em relação a esses eixos, as seguintes características: proprietário fundador, início e jovem família empresária, ou seja, nessa fase do ciclo de vida, (1) o controle da propriedade consolidou-se na pessoa de Manfred Kaltz; (2) o outro proprietário (sócio entrante), Sr. Boris Schumacher, teve apenas participação modesta, não exercendo nenhuma autoridade significativa; (3) os filhos de Manfred Kaltz, principal acionista, eram jovens demais; (4) a estrutura organizacional e as relações eram simples e bastante informais; (5) o poder e controle das operações centralizavam-se na pessoa do Manfred Kaltz; (6) a empresa trabalhava com poucos produtos e, aos poucos, foi ampliando seu portfólio de produtos e serviços; (7) toda a comunicação centralizava-se no fundador e (8) o desafio principal era a luta pela sobrevivência.

Ainda na perspectiva de Gersick et al. (1997), a Alpha classifica-se nessa fase como empresa do proprietário fundador, tendo como fundamento a combinação dos estágios de desenvolvimento nos eixos da propriedade, da empresa e da família.

### 6.1.4 Crises

No decorrer do seu ciclo de vida, a Alpha se preparou para enfrentar sua primeira crise, a crise de sucessão (Lodi, 1989). Alguns fatores contribuíram para que tal fato ocorresse. A morte de Boris Schumacher, que tinha filhos menores de idade, deixou, por exemplo, caminho aberto para que a sucessão ocorresse no eixo da família Kaltz, o que evitou qualquer tipo de incidência de conflitos entre os dois eixos familiares. A empresa assumiu então uma gestão autocrática, concentrando todo o poder e comando nas mãos de uma só pessoa. Esse fato contribuiu diretamente para que a gestão não fosse

profissional, tendo em vista que a concentração de poder nas mãos de uma só pessoa faz com que se criem obstáculos à profissionalização e à descentralização do poder.

### **6.1.5 Forças e Fraquezas**

Segundo Lodi (1993), as principais forças da empresa familiar nessa fase são o envolvimento de todos os familiares e funcionários na solidificação do empreendimento, a total identidade entre os valores e princípios do fundador e da empresa, a total rapidez no processo decisório em todos os níveis: o estratégico, o tático e o operacional.

As principais fraquezas são a falta de profissionalismo na gestão do empreendimento, a falta de disciplina na gestão financeira, os vícios e contaminações nos processos administrativos, devido à personalização na solução de problemas.

Na empresa Alpha, as forças predominaram em relação às fraquezas, levando empresa à sobrevivência e ao crescimento.

### **6.1.6 Momentos de Cooperação**

Na primeira fase do ciclo de vida da empresa Alpha, os interesses familiares e os empresariais, ao se articularem, convergiram, resultando em momentos de cooperação entre os membros da família e da empresa.

Segundo Bernhoeft (1989), percebe-se claramente a convergência total entre interesses familiares e empresariais, ao se iniciar um novo negócio que proporcione à família e, conseqüentemente, à empresa, uma perspectiva de sobrevivência. Na empresa Alpha, esses foram momentos de total cooperação entre os familiares e os funcionários, que, juntos, tinham um compromisso: fazer aquele empreendimento dar certo e prosperar.

Todos se envolviam e lutavam pela conquista do objetivo principal: a sobrevivência do empreendimento familiar. O tipo de cooperação presente nessa fase foi o mesmo defendido por Vila Nova (1999), em que os indivíduos têm consciência clara de seus objetivos, há consenso entre os valores, crenças e normas coletivas. No caso da Alpha, essa foi uma das fases em que a empresa alcançou os maiores índices de crescimento e desenvolvimento. É lógico que também ocorreram conflitos, porém os momentos de cooperação foram uma constante.

### **6.1.7 Modelo Sustentável**

O modelo sustentável de organizações familiares desenvolvido por Stafford et al. (1999) apresenta-se como um guia que direciona a família e a empresa na busca de seu objetivo comum: a sobrevivência do empreendimento familiar.

Na empresa Alpha, a família posicionou-se como uma família funcional, reunindo as características de cooperação, comprometimento e envolvimento, e o negócio demonstrou ser bastante próspero. Essa postura de família e empresa reunidas oferece as condições ideais para as respostas apropriadas às rupturas, ou seja, a toda e qualquer disposição que possa contribuir para o fracasso do empreendimento familiar.

### **6.1.8 Profissionalização**

A profissionalização nessa fase do ciclo de vida da empresa Alpha quase não ocorreu. Os processos de gestão bastante informais, a exemplo do que defende Lodi (1993). O poder decisório concentrou-se nas mãos de Manfred, que exerceu o papel de empreendedor visionário, financista, mecânico, operador de máquinas, entre outros.

A empresa era uma extensão da casa de Manfred, que a gerenciava de forma competente, porém não-profissional.

### **6.1.9 Sucessão**

A efetivação do processo sucessório, ou seja, a transmissão de poder e capital de uma geração para a outra ocorre ao final da primeira fase do ciclo de vida de uma empresa familiar (Leone, 1991, apud Capelão, 2000).

A primeira sucessão por que passou a empresa Alpha teve início já em princípios dos anos 60, quando os herdeiros e possíveis sucessores passaram a trabalhar na empresa, assumindo algumas posições de comando. Como em toda empresa familiar, e neste caso não foi diferente, houve por parte dos herdeiros a tradicional confusão entre os conceitos de herança e sucessão, o que acarretou algumas situações de conflito entre os familiares em relação tanto ao processo sucessório quanto à partilha dos bens deixados pelo fundador. Essas questões foram resolvidas quando o fundador identificou, entre seus filhos, o que reunia as melhores condições para assumir o comando da empresa.

Após a escolha e a definição do sucessor, houve entre o sucedido e o sucessor uma relação de entendimento, de aceitação e compromisso, que fez com que a empresa fosse impulsionada para o crescimento, solidificando-se ao longo de sua história.

## **6.2 Processo Sucessório de 1973**

O primeiro processo sucessório vivido pela empresa Alpha ocorreu em 1973. A data refere-se ao ano em que se concretizou a sucessão, ou seja, ano em que a nova direção assumiu o poder, o controle e a gestão da empresa.

O processo sucessório, que geralmente começa bem antes de sua concretização, é bastante complexo, já que é decisivo para a continuidade do empreendimento familiar.

Nos momentos que antecederam o processo sucessório, o empreendimento familiar já estava consolidado. A segunda geração já se encontrava trabalhando na empresa. O processo iniciou quase que naturalmente. Por meio da atuação de cada filho, Manfred pôde observar qual possuía as características mais indicadas para assumir o comando da empresa.

O processo sucessório, inevitável na empresa familiar, como defende Bernhoeft (1989), para que tenha êxito e possa resultar na continuidade do empreendimento familiar, requer que se analisem alguns fatores determinantes, sendo o principal as características do sucessor.

No primeiro processo sucessório da empresa Alpha, a sucessão familiar ocorreu conforme descrita por Oliveira (1999). Na perspectiva de Gersick et al. (1997), essa sucessão classificou-se como progressiva, já que se observou mudança na liderança e aumento da complexidade na forma da propriedade, ou seja, houve a substituição de Manfred (fundador/sucedido) por Michael (sucessor) no comando da empresa, e a propriedade passou a ser dirigida por uma sociedade de irmãos. Vale ressaltar que, ao final da sucessão, o poder ficou totalmente centralizado nas mãos de Michael.

Conforme se comentou, o processo sucessório de 1973 começou a ser desenhado no início dos anos 60, quando os irmãos Michael e Ralph, filhos de Manfred, entraram para a empresa e começaram a atuar diretamente nas operações da fábrica de chocolates. Formados em engenharia, ambos tiveram inicialmente igualdade de condições, pois foram criados dentro da fábrica, onde aprenderam com o pai a dar valor ao trabalho e a entender como eram as operações na linha de produção. Michael, que havia estudado Engenharia Mecânica na Alemanha, retornou ao Brasil em 1961 e iniciou uma revolução na empresa. Jovem, com conhecimento, idéias novas e o mesmo espírito empreendedor do pai, associou-se ao irmão Ralph e ao tio Boris e juntos deram novo impulso à empresa.

*“Meu pai havia me mandado estudar na Alemanha, me preparou para substituí-lo. Eu tinha me formado em Engenharia Mecânica na Alemanha e voltei em 1961. Então, vim trabalhar na parte industrial, na área de manutenção. Naquela época, a fábrica estava*

*em constante evolução. Eu vim para aplicar os conhecimentos, afinal eu tinha passado seis anos na Europa. Tinha cursado Engenharia Mecânica e trabalhado em fábrica de chocolates e de máquinas. Então meu pai veio receber a minha ajuda. Meu pai me mandou para a Alemanha, me preparou. Ele, em 61, já tinha 60 anos e estava meio cansado. Vinha trabalhando desde 29 nesse projeto. Em 1961, eu encontrei a situação assim. Já conhecia a situação, porque acompanhava da Alemanha. A produção era muito pequena – em comparação com o que é hoje, era uma mixaria! Eu lembro que o nosso representante, Mario Elias & Filhos, vinha aqui... Era quase tudo estrada de terra, ainda. Às vezes, chegava um dia antes para esperar, completar a carga de pastilha. Então, quando voltei, disse: ‘Meu pai, temos que aumentar a produção dessa pastilha’. E assim, em 1962, entrou a primeira máquina de embrulhar – e foi um sucesso! Essa máquina contava dez pastilhas, passava alumínio e ainda passava um rótulo de papel. Embrulhava 110 tubinhos por minuto! Essa máquina está lá ainda. Comecei com uma e hoje são nove máquinas.”*

A fala do familiar e proprietário deixa perceber que a opção pelo sucessor já havia sido tomada pelo fundador, quando mandou o filho capacitar-se profissionalmente no exterior. Quando o filho retornou à empresa, suas idéias inovadoras foram imediatamente aceitas e contribuíram para o aumento da produção da empresa.

Com a morte de Boris Schumacher em 1962, aumentaram as oportunidades de trabalho na empresa para os dois irmãos. Algum tempo depois, Ralph assumiria o comando da produção, enquanto Michael ocuparia a diretoria industrial. Nessa época, os filhos de Boris Schumacher eram menores de idade e seus interesses com relação à empresa eram administrados pela viúva Katarina. A nova geração que estava assumindo seu lugar na empresa trazia consigo todo o dinamismo de que a empresa precisava.

Após a morte de Boris Schumacher, Manfred Kaltz teve problemas de saúde e afastou-se das operações da empresa, assumindo o comando o filho Michael.

*“Havia eu e meu irmão, Ralph, que antes da minha vinda para o Brasil já trabalhava na fábrica. Aconteceu algum problema que o fez sair. Quando eu entrei foi para trabalhar mesmo e ajudar a empresa a crescer mais ainda. Meu pai teve que escolher*

*quem seria seu sucessor e o Ralph não se adaptou ao tipo de serviço exigido por papai, o que o fez escolher a mim. Em 1962, papai já não estava mais bem de saúde e, no mesmo ano, nosso sócio Boris morreu num acidente de avião. Eu assumi todo o resto da empresa até o retorno de meu pai, que só veio a falecer em 1973.”*

O fato de Michael assumir interinamente o comando da empresa e de o irmão ter-se afastado parece reforçar a intenção do fundador ao escolher seu sucessor. Na realidade Michael acaba tendo que fazer um “estágio forçado” no comando da empresa, já que o sócio do fundador morrera. Se isso não tivesse ocorrido, a resistência ao “estágio forçado” de Michael poderia ser maior, já que possivelmente, com o afastamento temporário de Manfred, haveria uma disputa entre Michael e Boris Schumacher pelo comando.

Não houve, portanto, espaço para uma disputa de poder explícita, o que facilitou o processo de transição entre a gestão do fundador e a do sucessor.

Pouco tempo depois, Manfred recuperou-se e retomou o comando da empresa, ficando Michael como seu principal colaborador.

No ano de 1967, Michael contratou uma empresa de consultoria de São Paulo chamada *Supervision*, para auxiliar a empresa na fase de crescimento e no processo de descentralização que propunha ao pai, já que Manfred centralizava toda a gestão.

*“Foi em 1967, quando o Dr. Michael conseguiu, através de uma empresa de consultoria chamada Supervision, de São Paulo, que o Sr. Manfred aceitasse descentralizar o poder que estava todo em suas mãos e dividir a empresa em áreas. A Supervision trabalhou como consultora na empresa por vários meses e conseguiu fazer com que o Sr. Manfred entendesse que estava na hora da empresa, crescendo como estavam, se adaptar e que não poderia sozinho arcar com toda aquela responsabilidade. Dr. Michael fez com que ele entenda-se isso. Foi difícil, devido ao apego que ele tinha à empresa pelo fato de ter lutado muito, desde 1929, e ao medo de que essa nova proposta não desse certo. Portanto deu certo, então o pioneiro nessa mudança foi o Dr. Michael.”*

Esse depoimento de uma proprietária é importante para o contexto desta pesquisa, pois revela que a única resistência a Michael para assumir o comando da empresa era o fundador. É importante também porque destaca o papel fundamental exercido pela consultoria no processo de descentralização da empresa, ao convencer o fundador da importância dessa medida. Na sucessão de 1999, os trabalhos de consultoria também tiveram papel decisivo. Como esse não é o foco deste trabalho, fica aqui um importante tema para pesquisas futuras sobre empresa familiar: o estudo do papel das consultorias no processos sucessórios de uma empresa familiar.

Um fato acontecido em 1971 foi decisivo no processo sucessório da empresa: a compra de 5% de ações por Michael, o que representou um diferencial decisivo para a gestão da empresa. Criou-se assim uma situação de conflito entre os dois irmãos, uma vez que Michael passou a ser sócio majoritário, como o é até hoje. A condição de sócio majoritário da empresa posicionou-o como a pessoa que detinha maior poder entre os acionistas.

Com o tempo, Manfred voltou a ter problemas de saúde e passou o comando da empresa ao filho Michael, que assumiu definitivamente a presidência em 1973, com a morte do fundador.

Outro fato muito importante na definição da situação acionária da empresa foi o processo de inventário de Manfred, que durou aproximadamente oito anos, causando discussão e desentendimento entre os herdeiros e demais familiares.

O estudo da racionalidade e do interesse, na perspectiva de Habermas (1982, 1990), e abordagem de poder de Weber (1994) fazem um pano de fundo para explicar o fenômeno da sucessão na empresa familiar. Somando essas três variáveis ao modelo sustentável de organizações familiares desenvolvido por Stafford et al. (1999), pode-se complementar o entendimento desse fenômeno.

No caso da Alpha, o fundador, que possuía um sócio e dois filhos, tinha que escolher entre eles o seu sucessor. A princípio, todos os sucessores em potencial julgavam-se em condições de assumir a presidência da empresa. A opção diminuiu quando, em virtude

de uma fatalidade, seu sócio morreu, deixando filhos menores, portanto, sem condições de concorrer ao processo sucessório. Assim a decisão restringiu-se aos filhos Michael e Ralph.

A partir desse momento, o fundador entrou em processo de conflito interno motivado pela sua racionalidade. A racionalidade instrumental e a estratégica, relativas ao mundo dos sistemas, que envolve situações de poder, domínio, economia e dinheiro, diziam que o filho Michael estava mais preparado para assumir o comando da empresa, porém a racionalidade comunicativa ou emancipatória, relativa ao mundo da vida, que envolve situações afetivas e sentimentais, entre outras, fazia com que o fundador tivesse dúvidas por estar escolhendo um filho em detrimento do outro.

Nesse caso, os interesses relativos à empresa falaram mais alto, fazendo com que o escolhido fosse Michael. Esse fato fez com que Ralph se afastasse gradativamente da empresa, magoado e constrangido por ter sido preterido pelo pai.

Ao assumir todo poder e dominação na empresa, Michael concentrou em sua gestão os três tipos de dominação definidos por Weber (1994), ou seja, a dominação legal, porque ele assume a empresa da fato e de direito, a dominação carismática, porque, como o pai, Michael era um empreendedor carismático, empolgado com suas idéias inovadoras, e a dominação tradicional, porque Michael possuía autoridade e liderança para assumir a empresa. Nesse sentido estavam presentes os tipos de legitimidade decorrentes de cada uma das dominações.

Em contrapartida, se a opção do fundador fosse por Ralph, seria possível que este não concentrasse os três tipos de dominação, mas apenas a dominação legal.

No processo de escolha do sucessor, família e empresa tiveram seus interesses em divergência. Essa situação foi responsável pelo surgimento de conflitos entre os irmãos e demais familiares.

O surgimento dos conflitos na empresa, como defende Acland (1993), deve-se, principalmente, à luta por poder e dominação, a disputas para imposição de valores morais e ideologias políticas e à reputação pessoal entre os familiares proprietários.

Os conflitos foram tratados pela supressão, ou seja, controlados pela força. Michael, além de ter assumido a condição de sócio majoritário, era mais preparado e reunia melhores condições para estar assumindo o comando da empresa (Moscovici, 1975).

A opção por essa forma de tratar o conflito pode ser explicada a partir do modelo de sustentabilidade de organizações familiares desenvolvido por Stafford et al. (1999), que trata a sustentabilidade a partir da existência de famílias funcionais, negócios prósperos e capacidade de dar respostas apropriadas às rupturas. Nesse caso e nesse momento, a maneira encontrada pela família e pela empresa para dar sustentabilidade ao empreendimento familiar foi a de apoiar Michael para assumir o comando da empresa em lugar de seu irmão Ralph ou qualquer outra pessoa.

No que se refere ao processo sucessório e aos conflitos dele decorrentes, percebe-se que se adotou o princípio da negociação, conforme o defendido por Robbins (1999), ou seja, por meio da barganha integradora, cujo princípio é de que todos saíam ganhando, motivados pelo alinhamento dos interesses do grupo, visando buscar a convergência e momentos de cooperação. Esse tipo de negociação foi responsável pelos momentos de cooperação que a gestão de Michael vivenciou, o que contribuiu para que a empresa tivesse um longo período de crescimento e desenvolvimento.

Após o processo sucessório, a principal crise ocorrida na empresa foi a da sucessão (Lodi, 1989). Nesse momento, a empresa passou por problemas como a profissionalização e assumiu uma gestão autoritária, com a concentração de poder nas mãos de Michael.

### **6.3 Empresa Crescendo e Evoluindo - Sociedade de Irmãos**

### 6.3.1 Histórico

A partir de 1973, quando Michael Kaltz assumiu a presidência, a empresa implantou uma política comercial mais agressiva, com uma rede própria de distribuição.

Veio então a época do “Milagre Brasileiro”, e a empresa cresceu, ganhando dimensão nacional e internacional, começando a marcar presença nos mais importantes mercados do País. Também iniciou as exportações, vendendo produtos semi-acabados (manteiga e torta de cacau) para a América do Sul e para os Estados Unidos. A partir de 1978, começou também a colocar produtos acabados no mercado externo, vendendo para a América do Sul, para o Japão e para a Alemanha.

Em 1979, ano do cinquentenário da empresa, foi lançado um ambicioso plano de expansão, que envolvia o aumento de cerca de 30% da capacidade produtiva e grandes investimentos em controle de qualidade.

No início dos anos 80, o Brasil todo sofria intensa crise econômica, mas a empresa decidiu que a melhor alternativa ainda seria crescer, apesar das dificuldades. Para isso, implantou uma nova estrutura comercial, baseada em escritórios e centros de distribuição regionais, voltando-se especialmente para os mercados de São Paulo e do sul do País. Em 1982, adquiriu uma área de 130 mil m<sup>2</sup> muito próxima à fábrica, para a ampliação da planta industrial.

No final da década de 80, a empresa promoveu ainda intensas mudanças. Em 1989, no momento em que a economia nacional também sofria profundas transformações e o mercado brasileiro passava a ser disputado por inúmeras empresas e marcas internacionais, a empresa decidiu novamente investir em tecnologia e lançar produtos inovadores. Os tabletes “Coloridos” foram um marco desse período, assim como a nova fábrica de pastilhas e a inauguração de um grande Centro de Distribuição em São Paulo, que passou a atender aos estados de São Paulo, Minas Gérias e Mato Grosso do Sul.

Dentre os principais investimentos da empresa, destacou-se o Centro de Distribuição do Espírito Santo, em Vila Velha, inaugurado em final de 1997 (ANEXO C). Tratava-se de um dos mais modernos centros de armazenagem vertical do País.

Os resultados dos investimentos em tecnologia e produtos seriam percebidos a partir de meados da década de 90, quando a empresa conquistou posição de destaque e liderança no mercado nacional. No triênio 97-99, a empresa implementou um ousado plano de investimento da ordem de R\$ 43,4 milhões em seu parque industrial, preparando-se para consolidar sua presença no exterior.

Hoje a empresa exporta para mais de quarenta países; possui, desde setembro de 1998, um escritório de vendas nos Estados Unidos e inaugurou, em janeiro de 1999, seu escritório em Buenos Aires, para explorar as oportunidades oferecidas pela implantação do Mercosul.

O volume de vendas do ano de 1998 atingiu 64 mil toneladas de produtos, e no ano de 1999, 75 mil toneladas, direcionando 86,5% para o mercado interno e 13,5% para o externo. Nesse ano, a empresa teve um faturamento de R\$466 milhões e a expectativa para o ano de 2000 é atingir um faturamento de R\$690 milhões.

A gestão de Michael Kaltz, que possuía total apoio de familiares, proprietários e gestores, levou a empresa a apresentar seus maiores índices de crescimento.

Confiando no apoio recebido por todos, Michael Kaltz planejou o segundo processo sucessório, pensando em levar seu filho mais velho à presidência da empresa. Esse processo começou a ser colocado em prática a partir do ano de 1996.

Nesse ano, seu filho já assumia a direção comercial da empresa, mas sua atuação esteve abaixo das expectativas dos familiares proprietários. No ano seguinte, esse fato se repetiu, motivando os familiares a questionarem a sucessão planejada por Michael.

Michael não aceitou discutir a sua decisão de fazer seu filho sucessor, criando discordância entre os acionistas, o que ocasionou um processo de mudança na sucessão planejada.

No ano de 1998, familiares proprietários travaram uma disputa pelo poder que durou um ano, culminando com o afastamento de Michael da presidência da empresa, cargo que ocupou até 1999.

Em 1999, ano em que completou 70 anos de fundação, a empresa promoveu uma ampla reformulação em seus quadros diretivos, abrindo espaço para a terceira geração de administradores. Michael Kaltz passou à presidência do Conselho de Administração e Alexandre Kaltz, filho de Ralph, formado em Administração de Empresas e Engenharia Mecânica, passou à presidência da diretoria executiva.

### **6.3.2 Empreendedorismo, Racionalidade e Interesse**

A substituição do fundador pelo sucessor na segunda fase do ciclo de vida da empresa não causou nenhum impacto, do tipo defendido por Schumpeter, citado por Mintzberg et al. (2000), em relação à postura empreendedora de Michael. Pelo contrário, o sucessor tinha uma vocação mais empreendedora que o pai, talvez por ter sido preparado profissionalmente para assumir a empresa, com formação acadêmica em nível superior, o que o pai não teve. Essa natureza empreendedora do sucessor foi um dos principais fatores do crescimento da empresa na gestão de 1973 até 1999.

### **6.3.3 Ciclo de Vida**

Em 1973, quando Michael assumiu a presidência da empresa, teve início a segunda fase do ciclo de vida da Alpha, fase que Gersick et al. (1997) chamam de empresa crescendo e evoluindo-sociedade de irmãos. A partir desse momento, a empresa assumiu as características dessa fase, cujo grande desafio era dar continuidade ao empreendimento familiar, superar o momento da crise de sucessão (Lodi, 1989), equilibrar as forças no âmbito da família e da empresa, proporcionar à empresa familiar todas as condições para o crescimento, iniciar o processo de profissionalização da empresa, regular e normatizar a entrada de familiares na empresa e, por fim, preparar a empresa e a família

para um novo processo sucessório (Bernhoeft, 1989, Lodi, 1987, 1989, 1993, Vidigal, 1996, Oliveira, 1999).

#### **6.3.4 Crises**

Após ter vivenciado a crise de sucessão, a empresa começa a vivenciar a crise da liderança (Lodi, 1989), que ocorre quando o sucessor está em pleno gozo de sua gestão e não conta mais com a presença do fundador. Geralmente essa crise, que afeta as empresas familiares, possui as seguintes características: ausência de um líder para comandar os negócios, imobilismo, crise política e necessidade de profissionalização.

No caso da Alpha, essa crise de liderança foi superada rapidamente, mas seus efeitos afetaram muito pouco a empresa. Isso se deveu ao fato de o sucessor ter-se preparado para assumir a empresa e de ser um líder nato, consciente de sua missão no comando da empresa.

Contrariamente ao que defende Lodi (1989), nessa fase, a Alpha contou com um líder nato, não manteve o *status quo*, muito pelo contrário, viveu um período de grandes mudanças. A crise política foi logo superada e o processo de profissionalização deu-se quase que naturalmente.

#### **6.3.5 Forças e Fraquezas**

Nessa fase, destacaram-se como principais da empresa Alpha a lealdade dos funcionários e colaboradores para com a empresa, motivada pela continuidade do controle e do comando nas mãos de familiares; a identificação da família com a empresa, que atuava como suporte econômico e político, dando sentido de perpetuação a ambas, família e empresa; e a união entre o passado do fundador e o momento atual do sucessor, dando continuidade aos valores e vocações da empresa, decorrentes do processo sucessório.

Entre as principais fraquezas, destacaram-se a contratação e promoção de familiares por favoritismo, decorrentes das relações de parentesco e não da competência e da capacidade, o excesso de informalidades nas relações de trabalho, o processo de tomada de decisão por intuição e não por análise detalhada e racional e a interferência de familiares na gestão da empresa.

Esses aspectos justificam-se pelo fato de o sucessor implementar uma política de gestão ainda pessoal, apesar de demonstrar a intenção de utilizar métodos de gestão mais racionais e profissionais, um posicionamento contrário ao defendido por Habermas (1982, 1990) quanto ao uso da racionalidade e do interesse.

### **6.3.6 Momentos de Cooperação**

Na segunda fase do ciclo de vida marcado pela gestão de Michael, a empresa passou novamente por momentos de cooperação, consenso e estabilidade, já que os interesses familiares e os empresariais convergiram. O nome de Michael era consenso entre os familiares e funcionários da empresa.

Michael, um industrial voltado para a fabricação de chocolates, balas e derivados, em sua gestão procurou implementar ações, tais como profissionalização, por meio da contratação de profissionais de mercado, alguns originários de estado como Rio de Janeiro e São Paulo, ampliação do parque industrial, por meio da compra de máquinas novas e modernas, construção de armazéns e de tudo que pudesse trazer para a empresa aumento da capacidade produtiva e, como decorrência, aumento de produtividade, faturamento e lucratividade.

Nesse período, a empresa cresceu vertiginosamente, atingindo os maiores índices de produtividade. Ganhou o mercado nacional e o mercado internacional globalizado. Esse crescimento e essa penetração internacional se deveram, em grande parte, ao trabalho realizado por Michael, ao apoio recebido pela família e pela empresa, mas principalmente ao contexto econômico, social e político da época. Essas observações são comprovadas na fala de um entrevistado (familiar, proprietário e dirigente).

*“De 1970 a 1980, eu diria que veio aí a fase do ‘milagre brasileiro’. O estado do Espírito Santo foi também agraciado com investimentos da Vale do Rio Doce, do Porto de Tubarão, enfim, teve um enriquecimento de todo o Brasil. E a empresa, também, com isso entrou nesse vácuo de crescimento, expandindo a sua atuação em território nacional.”*

Nessa fala, percebe-se uma certa tendência em relacionar o crescimento da empresa ao que se chamou de “milagre brasileiro”, a exemplo do que ocorreu com outras empresas do estado, e em dar a entender que esse crescimento se deu muito mais em virtude da conjuntura econômica, social e política da época do que da gestão de Michael. Percebe-se que nesse período a situação econômica brasileira estava bastante favorável ao crescimento das empresas e, por conseqüência, do próprio País. Mesmo não sendo este o foco desta pesquisa, vale ressaltar que foi nesse período que grandes empresas, como a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) e a Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST), ambas localizadas no Espírito Santo, receberam investimentos de grande porte, responsáveis pelo aumento dos índices de emprego e aquecimento da economia regional.

Sem dúvida a conjuntura econômica contribuiu para o crescimento vertiginoso da Alpha, mas isoladamente esse fator não faz nenhum tipo de organização crescer como cresceu a empresa. Outro aspecto muito importante para esse crescimento, além da gestão de Michael, foi a manutenção de uma política, já implementada pelo fundador, de reinvestir a maior parte do lucro da empresa no próprio negócio.

*“O fundador da empresa era uma pessoa industrial, tinha foco para a indústria. O segundo presidente da empresa, que foi o filho, também teve o mesmo foco industrial. Todo o lucro da empresa, grande parte do lucro, era reinvestido sempre na empresa, mas sempre em foco industrial...”*

Observa-se na fala do dirigente que Michael tinha o mesmo perfil do pai. A política que praticavam, de reinvestir em grande parte os resultados financeiros apurados ao final de cada exercício na aquisição de máquinas e equipamentos, foi um dos fatores responsáveis pela construção do gigantesco parque industrial da empresa (ANEXO C).

Por outro lado, a empresa ficou deficitária no aspecto comercial, sendo esse um dos fatores responsáveis pela mudança ocorrida no processo sucessório de 1999, como será abordado mais adiante.

Ao longo dessa fase, Ralph e os demais familiares ficaram totalmente afastados da gestão da empresa e foi nesse contexto que Michael planejou o novo processo sucessório, idealizando que seu filho mais velho fosse seu sucessor na presidência da empresa, plano que manteria os demais familiares afastados da gestão.

Ao final da gestão de Michael, a Alpha havia assumido a condição de maior empresa brasileira do ramo de chocolates, maior exportadora e terceira maior fabricante de chocolates da América Latina. Além disso, era a marca alimentícia nacional mais conhecida no Mercosul.

### **6.3.7 Modelo Sustentável**

Nessa fase, o modelo sustentável de organizações familiares é fundamental para a compreensão do alinhamento entre família e empresa determinante da configuração que assume a empresa familiar.

Observa-se que a família, para se tornar mais funcional, posicionou-se apoiando Michael e afastando-se, inclusive no que se refere a Ralph, de todo o processo de gestão da empresa.

Em relação à variável determinante da sustentabilidade, a empresa que se fortalece como indústria adquire a condição de negócio próspero e apresenta altos índices de crescimento.

Essa configuração de apoio familiar à gestão de Michael e de fortalecimento da indústria foi a ideal para aquele momento, sendo responsável por respostas apropriadas às rupturas que pudessem colocar em risco o sucesso do empreendimento nessa fase.

A convergência entre os interesses familiares e os empresariais foi responsável pelos momentos de cooperação que levaram a empresa a grandes índices de crescimento.

### **6.3.8 Profissionalização**

A gestão de Michael foi marcada por um movimento em direção à profissionalização, movimento que se deu com a contratação de profissionais de mercado originários de outros estados, principalmente de São Paulo, os quais passaram por um processo de integração com gerentes da empresa familiar, desenvolvendo práticas mais racionais, modernas e menos personalizadas (Lodi, 1993).

As primeiras experiências com a profissionalização contribuíram muito para que a empresa crescesse. A empresa, por sua vez, poderia, já nessa fase, ter optado pela profissionalização total, como propõe Lodi (1994), caso se tivesse posicionado por uma sucessão profissional, na perspectiva de Oliveira (1999), no processo sucessório de 1999. A profissionalização total, no entanto, implicaria afastamento de familiares da gestão da empresa.

### **6.3.9 Sucessão**

Após o término do inventário de Manfred e definidas as posições acionárias de cada um dos familiares, Michael tornou-se definitivamente o sócio majoritário da empresa, com aproximadamente 40% das ações, e detentor de todo poder, controle e gestão.

No início da segunda metade de sua gestão, Michael começou a preparar seu filho para assumir a presidência da empresa. Já que possuía o apoio dos familiares, pretendia manter o controle total no eixo de sua família, tendo seu filho como principal gestor, num tipo de sucessão familiar explicado por Oliveira (1999).

Ocorre que, no decorrer dessa fase, os interesses familiares e empresariais, que estavam alinhados e eram convergentes, começaram a divergir, pois o nome do sucessor não era consenso entre os familiares.

Esse fator, associado a outros, foi responsável pela mudança ocorrida na sucessão pretendida por Michael.

#### **6.4 Processo Sucessório de 1999**

Ao longo de sua gestão, Michael, preocupado com o próximo processo sucessório, contratou duas consultorias especializadas em empresa familiar, que o alertaram sobre a necessidade de preparar um sucessor, familiar ou não, para assumir a presidência da empresa num futuro próximo

*“Nós procuramos trabalhar sucessão e liderança em 1996, com a primeira consultoria, e sucessão em 1991, com a segunda. E os dois trabalhos acabaram não se concluindo. Vamos supor, na primeira consultoria, quando foi feito esse trabalho com a gente, também se fez com um outro grupo e lá deu certo, lá eles compraram. O maior problema aqui é que, no final, com as propostas que a segunda consultoria fez, uma determinada família, ou a família tal, também não aceitou. E aí o trabalho morreu. Então, qual a nossa intenção? Quando a gente falava em profissionalizar, era assumindo o negócio, montar uma holding familiar com administração familiar do negócio, mas totalmente profissional. Olha, é um trabalho bem feito, a intenção era trazer um dos consultores de volta para concluir o trabalho dele...”*

A colocação do entrevistado (familiar, proprietário e dirigente) é bastante pertinente a respeito do trabalho de consultoria. A intenção das consultorias era a profissionalização da empresa, e a melhor oportunidade para isso seria o processo sucessório que se aproximava.

Segundo Oliveira (1999), a sucessão pode, a princípio, ser familiar ou profissional. As consultorias pretendiam que essa sucessão fosse prejudicial e levasse a empresa no caminho da profissionalização.

Ocorre que Michael resistiu a essa proposta, pois pretendia fazer seu filho presidente, mantendo-se indiretamente no controle total da empresa. Percebe-se aqui o que diz Leone (1991), citado por Capelão (2000), sobre a sucessão, que envolve transferência de poder e capital de uma geração para outra. Michael não queria que o poder fosse parar nas mãos de um profissional de mercado ou de um familiar que não fosse seu filho.

Esse fato fez com que os familiares começassem a se posicionar contra Michael, o que deu início a divergências entre os interesses familiares e os empresariais.

A proposta de transformar a empresa em uma *holding*, para a qual se transfeririam os proprietários e acionistas, deixando a operação do empreendimento familiar sob a responsabilidade de gestores profissionais (familiares ou não), foi uma solução adotada por várias empresas que haviam recebido esse mesmo tipo de consultoria. Os familiares passavam a discutir questões da empresa familiar num campo neutro e se decidiam pela profissionalização, transformando a empresa numa *holding* formada por familiares e proprietários. Todas as operações do grupo ficavam sob o comando de profissionais, familiares ou de mercado. Esse, porém, não foi o caminho escolhido pelo então presidente e familiares.

A intenção do presidente em se manter no poder através de seu filho pode ser explicada, na perspectiva de Habermas (1982, 1990), pela racionalidade e pelo interesse. Na sua visão pessoal, o presidente se vê como o único familiar a se dedicar à empresa e a tê-la feito crescer, tendo, sob a ótica do mundo da vida, a tematização dessa verdade, que gera em si forte apego às suas conquistas na empresa. Esse apego faz com que o presidente confunda o papel de gestor e proprietário, estreitando os limites existentes entre a sua vida pessoal e a sua vida na empresa. É um fator que leva o presidente a não permitir que suas conquistas sejam transferidas a outra pessoa que não ao filho, confundindo os conceitos de herança de seus bens pessoais e sucessão na empresa

familiar. Nesse caso, observa-se que a ação racional comunicativa ou emancipatória, que envolve as questões emocionais, faz com que o presidente se posicione no sentido de ter interesse eminentemente crítico, assumindo sua verdade como se fosse a única, vendo o futuro da empresa familiar somente sob o comando de seu filho.

Vale ressaltar o papel da consultoria que, em virtude de estar isenta de interesses relativos à luta por poder e dominação na empresa familiar, faz um diagnóstico de uma realidade organizacional e aponta à família e à empresa o caminho mais indicado. Mesmo sabendo que esse posicionamento da consultoria pode ser, às vezes, subjetivo e relativo, geralmente o diagnóstico de uma realidade organizacional é feito mediante uma metodologia preestabelecida, em que as questões subjetivas estão previstas.

Apesar de ter o parecer de duas consultorias, Michael faz sua opção e iniciou o processo sucessório com vistas a levar seu filho mais velho à presidência da empresa. A preparação do sucessor deu-se de forma planejada e estruturada, por meio de cursos e treinamentos, experiência em indústrias de chocolates no exterior, passagem por cargos de comando, como gerência e direção, entre outros.

No ano de 1996, iniciou-se efetivamente uma reviravolta nos planos de Michael. Cristian, o filho mais velho de Boris Schumacher, afastou-se da empresa por divergir da maneira de gestão de Michael e começou a articular o processo de mudança da empresa. Procurou uma consultoria especializada em fusões e aquisições de empreendimentos familiares de São Paulo para orientá-lo a respeito da venda de suas ações, pois estava insatisfeito com a política de Michael de remuneração de acionistas e com a questão salarial. Essa consultoria convenceu-o a não vender as ações e interessou-se por conversar com os demais sócios da empresa, para saber se todos comungavam a mesma opinião de Cristian.

Várias reuniões aconteceram e os sócios que não faziam parte da gestão da empresa se mobilizaram e formaram um grupo que detinha aproximadamente 60% das ações.

Esse grupo de acionistas minoritários formalizou a união do bloco com 60% das ações, passando, portanto, a majoritário, por meio de um documento intitulado Acordo de

Acionistas, que definia as bases dessa união, as diretrizes para a empresa, a decisão de retirar Michael da presidência e uma multa contratual de valor absurdamente elevado para o caso de quebra de qualquer das cláusulas contratuais por parte dos acionistas que formavam esse bloco. Assim, resolveram assumir a gestão da empresa, interrompendo o processo sucessório elaborado por Michael.

Esse processo iniciou-se em junho de 1998 e terminou em junho de 1999, quando assumiram a empresa Alexandre e Otaviano Kaltz, filhos de Ralph, o irmão de Michael que fora preterido no processo sucessório de 1973. Esse processo foi tremendamente longo e desgastante para familiares e para a empresa, que sofreu conseqüências consideráveis em virtude dos conflitos decorrentes dessa situação.

Houve, portanto, uma inversão no processo sucessório de 1973. A empresa mudou radicalmente em termos de controle e poder.

No segundo processo sucessório por que passou, a Alpha optou pela sucessão familiar. Ficou claro que o real interesse da família foi manter um familiar no comando da empresa, nos moldes defendidos por Oliveira (1999). Vale ressaltar que a empresa foi orientada por uma consultoria para realizar uma sucessão profissionalizada, porém decidiu-se por não aceitar essa orientação.

Em termos do tipo de sucessão defendido por Gersick et al. (1997), a sucessão classifica-se como progressiva, uma vez que o comando da empresa mudou, a complexidade da forma de propriedade aumentou, saindo de uma sociedade de irmãos para um consórcio de primos, com um modelo de gestão mais compartilhado pela família.

O processo sucessório de 1999 pode ser explicado à luz do modelo sustentável de organizações familiares desenvolvido por Stafford et al. (1999) e explicado por Davel & Colbari (2000). Nessa sucessão, a família observou que os resultados financeiros dos anos de 1995, 1996 e 1997 não foram satisfatórios e que, em parte, esse fato se deveu à estratégia empresarial utilizada e ao modelo de gestão. Preocupada com essa situação e temendo que o processo de sucessão que estava sendo implementado pudesse complicar

as coisas ainda mais, na busca da sustentabilidade do negócio, a família resolveu mudar a gestão da empresa. Essa sustentabilidade para as empresas familiares tem como fundamento as famílias funcionais, os negócios prósperos e as respostas apropriadas às rupturas. Neste caso, a resposta dada às rupturas fez-se por meio da estratégia de gestão de conflito de confrontação, quando familiares que formavam o bloco dos 60% partiram para o conflito direto e assumiram o poder, o controle e a gestão da empresa.

No que envolve o processo de transferência de poder, constata-se que o fundamento utilizado e que deu sustentação foi a dominação do tipo legal (Weber, 1994), já que se fez por meio de um contrato formal, com cláusulas prevendo multas elevadas em caso de rompimento por qualquer uma das partes envolvidas.

Outro papel importante foi o papel fundamental das consultorias. Nesse processo sucessório, a empresa teve o auxílio de consultorias, mas a família também recebeu esse auxílio, ainda que com objetivos distintos. A empresa recebeu a consultoria com o objetivo de estruturar o processo sucessório idealizado por Michael, e a família, para elaborar a estratégia de tomada do controle, poder e gestão da empresa. A segunda estratégia consistiu na formação do bloco de acionistas com 60% das ações, portanto, bloco controlador da empresa. Foi a que teve êxito, pois, como bloco majoritário, assumiu o controle da empresa e do Conselho Administrativo.

As principais repercussões desse processo foram: (1) dificuldade de contratar profissional para assumir a gestão da empresa, uma vez que no momento em que as forças políticas ainda estavam se ajustando, somente dois tipos de profissional aceitariam fazer isso: o aventureiro e/ou o em início de carreira, tipos que não interessavam à empresa; (2) evasão de funcionários que não aceitavam a nova ordem; criação de um clima insatisfatório entre os funcionários, resultante da distinção entre os que eram simpáticos a Michael e os que eram simpáticos à nova diretoria, ou os que corriam o risco de ser demitidos e os que ficariam na empresa; (3) enfrentamento pela crises de três crises ao mesmo tempo: a da sucessão, a da liderança e a da identidade; (4) comprometimento total das relações familiares, já que a confiança existente entre eles foi rompida e o ambiente era extremamente desconfortável; (5) risco de a empresa

121

tornar-se totalmente profissionalizada, ficando os sócios e familiares no Conselho de Administração ou numa *holding*, solução que, embora a mais indicada, exigiria que se concretizasse com êxito o restabelecimento das relações familiares e (6) risco de a empresa deixar de ser familiar, pois havia a possibilidade de Michael, que possui 40% das ações, tomar uma atitude extrema de vendê-las, rompendo suas relações com a empresa e a família.

Desde o processo sucessório de 1973, Michael contava com o apoio de familiares, principalmente do filho de Boris Schumacher, que lhe dava sustentação política. Em 1996, quando Michael impôs sua vontade de fazer seu filho presidente da Alpha, sofreu perda irreparável, pois seu sobrinho deixou de apoiá-lo politicamente, comprometendo sua sustentabilidade no comando da empresa.

Em 1998, iniciou-se o processo sucessório que culminaria com queda de Michael. Os principais fatores motivadores dessa queda eram as divergências entre os interesses familiares e os empresariais, resultantes da já acontecida pretensão de Michael, do descontentamento de proprietários com a política de remuneração de acionistas e da queda no faturamento e na lucratividade apurada nos exercícios de 1996 e 1997, o que pode ser constatado na fala de um dirigente entrevistado:

*“Michael prepara o filho mais velho, porém o sobrinho que lhe dava sustentação deixa de dar apoio ao primeiro e passa a dar apoio a Ralph e seus familiares e a inversão da família que detém o poder acontece, e os filhos de Ralph assumem a direção da empresa.”*

Na abordagem habermasiana de interesse e racionalidade e na weberiana de poder, a mudança de interesses do filho de Schumacher pode ser assim explicada: com uma visão a partir da ótica do mundo dos sistemas e motivado por uma ação racional instrumental e estratégica, o filho de Boris Schumacher percebeu que não havia mais razão em apoiar Michael, pois, na lógica do mundo da vida, esse apoio não lhe proporcionaria mais nenhum tipo de vantagem financeira, política e de poder, pelo contrário, proporcionar-lhe-ia um sentimento de perpetuação e manutenção de uma dinastia de poder nas mãos de Michael, através do filho como sucessor. Assim, decidiu

apoiar Ralfh, iniciando um processo radical de mudança, que culminou com a tomada do poder por Alexandre e Otaviano Kaltz, filhos de Ralph.

Um aspecto importante dessa mudança é que, pela primeira vez na história da Alpha, a gestão foi compartilhada entre os membros dos eixos familiares Kaltz e Schumacher, e isso ocorreu a partir do processo sucessório de 1999, graças ao fato de o bloco dos 60% ser formado por Kaltz e Schumacher. Em toda a história da empresa, a gestão havia sido sempre da família Kaltz, exceto no pequeno período em que a família Schumacher participou da gestão.

Essa nova composição na direção fez com que a empresa assumisse uma nova postura no mercado industrial e comercial de chocolates e derivados, agora mais centrada nas ações comerciais de marketing, distribuição e vendas. Esse realinhamento de postura pode ser justificado em razão da nova configuração do mercado, em função do processo de globalização que ocorreu na economia mundial no fim do último milênio. A globalização da economia tornou o mercado de industrialização e comercialização de chocolates e balas muito mais competitivo, e os consumidores fizeram-se mais exigentes em relação aos padrões de qualidade, o que tornou o processo produtivo mais complexo e dispendioso e reduziu a margem de lucratividade das empresas. A fala do entrevistado dirigente confirma isso.

*“Na atual gestão, a grande mudança é que os atuais gestores são mais jovens. Seria o mesmo com o filho de Michael. O acesso é muito fácil e as relações são próximas e informais. Coincidentemente, a empresa mudou de postura diante do mercado. Deixou de ser uma empresa comercial e passou a ser uma empresa comercial: marketing, vendas e distribuição. Hoje como nunca, na história da empresa, existe uma gestão compartilhada entre as famílias Kaltz e Schumacher, que formam um grupo muito unido. O grande lance desta atual gestão é dar um foco comercial à empresa sem perder o gancho industrial.”*

No depoimento de um familiar, proprietário e dirigente, percebe-se seu posicionamento sobre a questão patrimonial envolvida na sucessão. Na visão do entrevistado, independentemente de quem assuma a gestão do empreendimento, seja um familiar seja

um profissional de mercado, o fator de maior importância é que essa pessoa reúna condições para fazer o negócio prosperar e, portanto, aumentar o patrimônio dos proprietários e acionistas.

*“Eu vou responder por mim e por alguns mais chegados à minha pessoa. Certamente não é um sentimento partilhado por todos. Mas, em relação à sucessão, eu tenho na minha cabeça que o meu foco é cuidar do meu patrimônio. Na verdade, nem mais patrimônio meu é, eu considero que é da minha filha. Então, a gente tem que resguardar esse patrimônio. Se a pessoa mais indicada para estar aqui no negócio é um familiar ou uma pessoa que não é da família, o que importa, na verdade, é que essa pessoa traga a maior proteção para esse patrimônio.”*

Subjacente a essa fala está a questão envolvida no modelo sustentável de organizações familiares (Stafford et al., 1999), já que o importante para empreendimentos dessa natureza é a sustentabilidade. Assim, famílias funcionais posicionam-se no sentido de que, na sucessão, assumam a pessoa mais apropriada para presidir a empresa, um familiar ou profissional de mercado. Dessa forma, as famílias funcionais estariam proporcionando às empresas as condições necessárias para que os negócios sejam prósperos e esse conjunto reúna todas as condições favoráveis para dar respostas às rupturas.

Independente da visão do entrevistado, que é favorável a uma gestão que dê sustentabilidade à empresa, percebe-se que ainda não se sabe se a nova diretoria, formada por jovens empresários familiares com pouca experiência, ocupando cargos decisórios e concentradores de poder, tenha sido a opção indicada para garantir o patrimônio da empresa.

Nota-se, pelo exposto, que a racionalidade que orienta as ações verificadas nessa fase vivida pela empresa é a ação racional instrumental relativa ao mundo dos sistemas, ou seja, ao mundo da empresa, que privilegia os interesses técnicos. Nesse sentido, as ações racionais emancipatórias ou comunicativas relativas ao mundo da vida, ou seja, ao mundo da família, tornam-se mais fragilizadas, levando a empresa familiar a privilegiar os interesses empresariais em detrimento dos interesses familiares.

Esse, portanto, foi o momento mais delicado da vida da empresa, momento em que a divergência entre interesses familiares e empresariais atingiu seu nível mais alto e fez surgir os momentos de conflito mais graves. Alguns depoimentos revelam essa situação:

*“A queda do Michael, que foi um processo horrível para a empresa, teve início em junho de 1998 e terminou em junho de 1999. Foi um ano terrível para a empresa, pois as brigas foram grandes e o clima era de total desespero, pois, num dia ele era o presidente, no outro, não era mais, e as pessoas que estavam do lado dele ficavam ou saíam da empresa. Era um clima de total incerteza e insegurança. A coisa foi pior porque, tendo em vista a história da empresa, todos os funcionários comentavam que o mundo poderia acabar, mas que o Dr. Michael jamais sairia da empresa. O Dr. Michael já estava em pleno processo de sucessão, na fase final de preparo de seu filho mais velho para assumir a presidência da empresa. Foi uma sucessão desenhada e interrompida – todos sabiam que ele iria assumir o cargo de presidente. Houve uma mudança radical de postura e de sucessão na empresa.”*

Foi um momento de muita tensão, já que Michael era tido como um mito vivo e muitos acreditavam que jamais deixaria a empresa. Criaram-se momentos de conflito direto entre familiares, proprietários, gestores e funcionários. Em virtude desses momentos o desempenho organizacional foi afetado negativamente, o que caracteriza o conflito como disfuncional (Robbins & Coulter, 1998). Familiares que ontem estavam no poder, hoje eram afastados; funcionários que apoiavam um grupo ou outro eram demitidos, dependendo de quem estivesse no poder. Enfim, as atenções voltavam-se para o conflito, e não para as operações internas e externas da empresa. Essa situação tornou-se de domínio público, já que foi amplamente divulgada pela imprensa local.

Nesse ano de divergência de interesses e, conseqüentemente, de conflitos, ocorreu na empresa uma troca sucessiva de presidentes, em virtude de brigas e ações judiciais. Inicialmente, o bloco majoritário dos 60% realizou uma assembléia, deliberando pela saída de Michael da presidência, porém a ata da assembléia não foi a registro na Junta Comercial, sendo, portanto, invalidada. Em seguida, o bloco majoritário teve que esperar o período exigido por lei para realização de nova assembléia, cuja ata foi

registrada, resultando na retirada de Michael da presidência. O depoimento de um dirigente da empresa, abaixo transcrito, confirma o que se passou:

*“E aí virou aquela confusão, porque a Junta Comercial tomou parte num tema de uma empresa privada. Isso não existe em lugar nenhum do mundo. E no final de dezembro, a única alternativa que eu tive na época foi a mídia nacional. Então nós preparamos um artigo na Isto É Dinheiro, um artigo na Exame, culpando a Junta Comercial. E em uma semana a Junta já informava que estava se retirando do caso. Nós sofremos uma liminar de uma juíza substituta de Vila Velha, mas era insustentável a posição, porque era simplesmente o majoritário pedindo o direito de conhecer o seu negócio após 25 anos. Então, por que é que esse pessoal aí se juntou e foi na direção? Porque já existia uma história de relacionamento pessoal e familiar entre eles. E, com todo o respeito, eu tenho indicações que eles não eram bem tratados. Então, essa era a solução que se tinha para resolver o problema.”*

Percebe-se que Michael utilizou todos os recursos e toda a influência pessoal para se manter no comando da empresa. Por outro lado, o bloco majoritário também buscou os recursos que lhe cabiam. Isso reflete o nível de conflito aberto entre as partes.

No que diz respeito a conflito, a família e a empresa parece terem vivenciado todas as fases do processo conflituoso apontado por Robbins (1999): oposição ou incompatibilidade potencial, cognição e personalização, intenções, comportamento e resultado, ou seja, partindo de posições divergentes, cada parte tomou conhecimento dos interesses em jogo até o conflito aberto e declarado. As questões foram resolvidas por meio da análise da funcionalidade ou disfuncionalidade do conflito, a partir do aumento ou diminuição do desempenho do grupo.

A posição do bloco majoritário era mais sólida, uma vez que a legislação das Sociedades Anônimas prevê que o sócio majoritário tenha o poder controlador nesse tipo de sociedade. Desse modo, Michael teve apenas uma opção: aceitar a decisão da assembléia e deixar a presidência da empresa.

Passados os momentos cruciais de conflito e resolvida a questão da sucessão, a empresa voltou a buscar o alinhamento dos interesses familiares e empresarias, para que os novos dirigentes pudessem desfrutar momentos de cooperação. Todo o esforço foi feito nesse sentido, inclusive por parte de dirigentes, procuraram amenizar os momentos de conflito por meio de uma fala positiva, conforme se pode perceber no depoimento abaixo:

*“Quem ficou aqui e acompanhou, percebeu que foi desenhada uma linha de sucessão para acontecer de uma forma e a tente viu que aconteceu de outra. Eu não estou julgando nenhuma das duas, qual a melhor ou a pior. Mas eu acho que o que importa não é quem está assumindo, quem está mandando. O que importa é o que e como as coisas estão sendo feitas para gerar resultados. Isso é que vai fazer a empresa ser vencedora, vai tornar ela viva no mercado, competitiva. O que faz e como faz, sem importar quem faz.”*

A fala acima revela uma certa acomodação do dirigente diante dos conflitos ocorridos, deixando perceber que aqueles momentos eram coisas do passado e que o importante para a empresa era a nova composição da diretoria executiva, que precisava do apoio de todos na busca dos resultados operacionais e financeiros de que a empresa precisava para atuar num mercado altamente competitivo.

A visão desse dirigente não era compartilhada por outros, pois, como afirmou um entrevistado, os momentos de conflito ainda hoje fazem parte do cotidiano da empresa e estão longe de chegar a um final.

## **6.5 Empresa Familiar Complexa – Consórcio de Primos**

### **6.5.1 Histórico**

A partir de 1999, a nova diretoria executiva, presidida por Alexandre Kaltz, assumiu o comando da empresa Alpha e implementou um ousado plano de mudança e inovação na gestão.

A empresa, que tinha uma característica eminentemente industrial nas duas primeiras gestões, assumiu uma postura focada na área comercial, ganhando destaque as ações de marketing, vendas e distribuição.

Ainda dentro dessa nova estratégia empresarial, a empresa flexibilizou sua linha de produção através da terceirização, por meio de contrato com outras indústrias de chocolates e similares, mediante padrões de qualidade preestabelecidos. É desse modo que a Alpha explora a sua marca, que já ganhou credibilidade internacional.

### **6.5.2 Empreendedorismo, Racionalidade e Interesse**

Nesta nova fase da empresa familiar, percebe-se que o novo presidente não possui a mesma vocação empreendedora dos dois primeiros gestores. Apesar de ser menos ousado que seus antecessores, Alexandre tem, no entanto, implementado ações características de empreendedores, na perspectiva de Schumpeter, citado por Mintzberg et al. (2000). A decisão de comercializar a marca da Alpha, que goza de excelente reputação, terceirizando e flexibilizando a linha de produção, é uma inovação para a empresa.

Essa iniciativa tem aberto para a empresa a perspectiva de atingir novos mercados e de se transformar radicalmente, deixando de ser uma indústria de chocolates e derivados, para ser uma empresa múltipla, que industrializa e comercializa produtos e serviços diversos no ramo de alimentos.

Por meio desse re-direcionamento estratégico, a nova diretoria tem a possibilidade, caso atinja os resultados esperados, de re-alinhar os interesses familiares e empresariais e levar a empresa a momentos de cooperação e crescimento. Essa possibilidade seria

fundamental para familiares proprietários, cujas relações estão bastante desgastadas devido aos recentes conflitos decorrentes do processo passado.

Nesse sentido, é através da racionalidade e do interesse que familiares proprietários poderão novamente buscar o entendimento em um campo de discussão mais neutro.

### **6.5.3 Ciclo de Vida**

A empresa Alpha é considerada uma raridade entre as empresas familiares, por ter atingido a fase denominada por Gersick et al. (1997) de empresa familiar complexa-consórcio de primos.

A principal característica dessa fase é o alto grau de complexidade da empresa familiar, o que dificulta seu gerenciamento. A presença de um líder forte, familiar ou não, capaz de conseguir a lealdade de clientes, funcionários e acionistas é fundamental para a sobrevivência da organização como empresa familiar. Para tanto, é fundamental que se façam investimentos pesados no próprio negócio, principalmente em tecnologia, desenvolvimento de pessoal e programas de marketing. A empresa está conduzindo-se nesse sentido, por meio de um re-direcionamento estratégico e da revisão de alguns conceitos do passado. Segundo a opinião de alguns entrevistados, a grande incerteza está na personalidade do atual presidente quanto a ser um líder nato, com capacidade de dirigir a empresa nessa fase tão difícil e complexa.

Na abordagem sistêmica das três dimensões, propriedade, empresa e família, explicada pelo M3C de Gersick et al. (1997), a empresa caracteriza-se, quanto ao ciclo de vida, no eixo da propriedade, na fase de consórcio de primos; no eixo da família, na fase do trabalho em conjunto e no eixo da empresa, na fase da maturidade.

Na fase de consórcio de primos, há predominância de primos como proprietários na empresa Alpha, observando-se que os membros da segunda geração ainda fazem parte da composição acionária. Na fase do trabalho em conjunto, apresenta a geração mais velha entre 55 e 65 anos e a mais nova, entre 25 e 50 anos, que precisam manter um

bom nível de comunicação e cooperação para poderem administrar produtivamente os conflitos decorrentes de suas relações e interesses. Na fase da maturidade, apresenta estrutura organizacional complexa, que favorece a estabilidade gerencial, e base de clientes estável com ligeira tendência de crescimento.

#### **6.5.4 Crises**

Ao final do processo sucessório, quando entrou na terceira fase de seu ciclo de vida, a empresa passou pelo seu pior momento em termos de crises, visto que sofreu cumulativamente as crises de sucessão, identidade e liderança (Lodi, 1998): crise de liderança porque, entre os membros do bloco dos 60%, ainda não há um líder formado; crise de identidade porque a empresa está a procura de uma nova fisionomia, a de empresa industrial, com forte vocação para o comércio e para o relacionamento com clientes, e principalmente porque está tentando superar a queda de um mito vivo, seu ex-presidente (Michael é respeitado por funcionários como um mito vivo, sua pessoa é o reflexo da empresa); a crise de sucessão porque o processo ainda não está totalmente resolvido, visto que, para formar o bloco dos 60% várias composições tiveram que ser feitas, o que acabou por prejudicar e comprometer a gestão da empresa.

Se algum membro do bloco dos 60% resolver associar-se a Michael, o controle e o poder mudam novamente, e isso não é uma possibilidade remota. O fato impeditivo para que isso aconteça é a cláusula contratual existente, que estabelece multas elevadas para quem romper o acordo feito.

#### **6.5.5 Forças e Fraquezas**

Nessa fase, observa-se que a empresa não está se favorecendo das principais forças que Lodi (1993) atribui à empresa familiar, merecendo destaque: (1) lealdade acentuada dos empregados, que se identificam com pessoas concretas pertencentes à família controladora do empreendimento; (2) respeito pela empresa, à qual a sucessão de

familiares confere o sentimento de tradição e continuidade; (3) união entre acionistas e dirigentes; (4) sensibilidade social e política, desenvolvida a partir das raízes que a família controladora cria na sociedade e (5) união entre passado e futuro, entre os valores do fundador e as visões pessoais do atual dirigente.

Essa situação justifica-se pelas péssimas relações entre os acionistas, principalmente entre o acionista majoritário, com 40% das ações, e o bloco controlador, com 60% das ações: a imagem da empresa na comunidade a que pertence ficou fortemente arranhada, em virtude dos conflitos decorrentes do processo sucessório passado. Na comunidade interna da empresa, formada por familiares, proprietários, gestores, funcionários e colaboradores diretos, já não há aquela lealdade que existia na fase anterior do ciclo de vida, nem o sentimento de tradição e continuidade; a união entre acionistas e dirigentes já não é tão sólida, e não há mais a identificação entre passado e futuro. O processo sucessório causou um rompimento entre o passado histórico da empresa e o presente: é como se tivesse surgido uma nova empresa sem a identificação com o passado. Todo aquele sentimento de continuidade que se verificou no processo sucessório de 1973 e que fez a ligação entre a gestão de Manfred e Michael não ocorreu no processo sucessório de 1999.

Quanto às fraquezas mencionadas por Lodi (1993), observa-se que a empresa sofre todas as dificuldades inerentes a uma empresa familiar, ou seja, resistência ao processo de profissionalização, uso indevido de recursos e prestígio da empresa por parte de familiares e sistema de aquisição e promoção de parentes contaminado pelo favoritismo.

Nesse sentido, a Alpha, nessa fase, possui as mesmas fraquezas características de uma empresa familiar qualquer e não se beneficia das principais forças, em virtude dos desgastes decorrentes dos conflitos entre os familiares proprietários ocorridos no processo sucessório passado.

#### **6.5.6 Modelo Sustentável**

A partir do momento em que a nova diretoria assumiu a gestão da empresa, dando início a esta nova fase do ciclo de vida, o grande desafio desse grupo é alinhar a empresa no sentido de buscar a sustentabilidade do empreendimento familiar.

O grande desafio está em alinhar a família, que hoje não possui um campo neutro para discussões, desqualificando-se como família funcional capaz de proporcionar à empresa as condições necessárias para manter a prosperidade do negócio e dar respostas às rupturas.

Assim, observa-se que a empresa, atingindo resultados favoráveis nos próximos exercícios financeiros, através da ação estratégica da nova diretoria executiva, poderá motivar uma aproximação entre os familiares afastados, alinhando os interesses familiares e os interesse empresariais, proporcionando à empresa familiar momentos de cooperação e, conseqüentemente, a sua sustentabilidade.

### **6.5.7 Profissionalização**

Nessa fase, a empresa apresenta seu maior nível de profissionalização, obtido por meio da adoção de práticas administrativas racionais, modernas e menos personalizadas, integração entre dirigentes e gerentes profissionais com familiares na gestão da empresa, adoção de métodos de trabalho e tomada de decisão racionais e impessoais e adoção de uma metodologia de contratação menos patriarcal e mais relacionada a experiência profissional e formação educacional (Lodi, 1993).

A empresa Alpha, durante o processo sucessório passado, teve a oportunidade de escolher que tipo de profissionalização adotaria nessa fase. A opção foi pela profissionalização do tipo parcial, decisão essa que se contrapõe à perspectiva de profissionalização total defendida por Lodi (1994). Para efeito dessa análise, definiram-se como foco principal somente os cargos de presidência, vice-presidência e diretorias, não sendo analisados os níveis gerenciais mais baixos.

Dessa forma, constatou-se a presença de três familiares ocupando os cargos de presidência, vice-presidência e diretoria administrativa e de três profissionais de mercado ocupando os cargos de diretoria industrial, diretoria financeira e diretoria de vendas e distribuição.

Faz parte dos planos da nova diretoria e do bloco controlador da Alpha a implementação da profissionalização total da empresa, por meio do afastamento dos membros da família, mantendo-os no Conselho de Administração, e destinando os cargos da diretoria executiva apenas aos profissionais de mercado. Essa é uma decisão adotada pela maioria das empresas familiares nesta fase de ciclo de vida, como defende Lodi (1994). Na fala de um dirigente entrevistado, pode-se constatar essa intenção da nova diretoria.

*“A empresa tem uma intenção de se profissionalizar os cargos diretivos, os cargos de gerência, serem profissionais de mercado, cada vez profissionais mais capacitados...”*

No depoimento abaixo, observa-se o posicionamento do entrevistado em relação ao processo de profissionalização:

*“O processo de profissionalização está em andamento e hoje temos a seguinte situação: três familiares - presidente, vice-presidente e diretor administrativo -, e três profissionais - diretor industrial, diretor de vendas e diretor de finanças. Os familiares ainda não são profissionais, porém são jovens com objetivos e visão de transformar a empresa em uma empresa multifocal (sorvetes, biscoitos entre outros mercados) – utilizar a marca da empresa em outros tipos de mercados e produtos. Foi com esse propósito que se deu a mudança na gestão da empresa e isso jamais aconteceria se fosse na gestão do Michael ou de seu filho, enquanto o pai fosse vivo.”*

Deduz-se que há, entre os dirigentes e familiares, a consciência de que os atuais gestores familiares não são profissionais, e sim pessoas que não possuem experiência nem vivência, que têm um projeto bastante agressivo e ousado de transformar a empresa em multifocal, nos moldes da multinacional concorrente, a Nestlé, uma empresa totalmente profissionalizada. A transformação da Alpha em multifocal exige nível de investimento

altíssimo, que precisa ser analisado pela matriz custo benefício, por meio de métodos racionais de análise, e não intuitivamente.

Na entrevista abaixo, percebe-se a empreendedora dos dirigentes familiares, que, em virtude de não serem profissionais, podem não estar sabendo como transformar essa visão em ação. É esse o ponto crítico, que difere a visão empreendedora da gestão profissionalizada. A visão empreendedora está relacionada com a inovação, a ousadia, a criatividade, que precisa transformar-se em ação e, para gerar resultado, precisa ser implementada de forma profissionalizada, tendo como fundamento a racionalidade com que se deve proceder às análises de viabilidade e exequibilidade. É nesse sentido que a profissionalização é determinante na obtenção de resultados satisfatórios e necessários à sobrevivência do empreendimento.

*“A nova diretoria é formada por pessoas jovens e que tem grandes objetivos. Eles têm mostrado visão. Eles não querem só uma empresa de chocolates, eles querem uma empresa que venda também outros produtos, como sorvete, biscoito. Eu não estou afirmando isso, isso a gente percebe. Eles estão lutando para isso. Eles estão tentando pegar a marca da empresa, que é uma marca forte, e utilizar melhor essa marca, não só no bombom. Então, é uma coisa que eles falam muito, aproveitar a marca boa que ela tem para abrir esse mercado. Eu vejo essa gestão com esse perfil. Já tem o produto Atlas, a gente fabrica em outra empresa e coloca a marca da empresa. Você vê, então, que essa mudança que houve, teve um propósito. Não que a outra gestão não fizesse nada, pelo contrário, a base sustentável que se tem hoje é graças à outra gestão. Ela construiu esse império aqui, e essa nova gestão está tocando de uma forma diferente. Então, são duas coisas que se completam.” (Dirigente)*

Outro aspecto importante é a mudança de foco que a empresa está vivenciando nessa nova gestão. Essa re-orientação da empresa, que deixa de ser apenas industrial e passa a ser comercial e industrial, pode ser entendida como a principal ação profissionalizada da empresa, mesmo que a profissionalização seja parcial.

É nesse sentido, relacionando o nível de profissionalização à ousadia da visão empreendedora, que se podem alcançar os resultados esperados pela empresa, fazendo-

se necessário implementar a profissionalização total para transformar a organização em uma empresa multifocal (produtora e comercializadora de chocolates, balas, sorvetes, biscoito, entre outros), como é a intenção da nova diretoria.

Essa profissionalização total pode ser alcançada de duas maneiras: (1) através do afastamento de familiares e da entrada de profissionais de mercado; e (2) através da profissionalização e capacitação de familiares (Lodi, 1994). Percebe-se que a intenção da empresa é afastar os familiares e contratar profissionais de mercado, a fim de atingir a profissionalização total, fundamental na implementação da visão empreendedora dos familiares proprietários.

Essa disposição solidifica a intenção da empresa de transformar-se em uma *holding*, como será tratado mais adiante.

### **6.5.8 Sucessão**

A empresa, embora esteja longe do próximo processo sucessório, ainda sente os reflexos do processo sucessório de 1999, responsável pelo surgimento de conflitos entre os familiares proprietários, numa evidência de que os interesses familiares e empresariais ainda são divergentes.

Nessa fase, a empresa, que passa por um processo reestruturação estratégica, tem o desafio de acomodar os conflitos existentes no âmbito da família e no âmbito da empresa, trabalhando para o re-direcionamento dos interesses familiares e empresariais, no sentido da convergência, buscando assim, entre membros da empresa familiar, aquela cooperação necessária ao crescimento da empresa.

## **6.6 Perspectiva de Futuro**

A empresa Alpha figura no rol das poucas empresas familiares que passaram pelo segundo processo sucessório e possuem uma perspectiva de vida longa, sob o controle

do mesmo grupo familiar. Esse rol de empresas familiares está cada vez menor, já que a grande maioria delas não sobrevive até esta fase do ciclo de vida (Lansberg et al., apud Oliveira, 1999).

A empresa ainda possui bem viva a lembrança dos conflitos decorrentes das divergências entre os interesses dos familiares proprietários, durante o processo sucessório de 1999.

Entre os familiares proprietários percebe-se um clima muito tenso, de comprometimento da confiança mútua, o que dificulta o diálogo e o processo de negociação e administração do conflito. Hoje é vital para a empresa que se restabeleçam as relações familiares e profissionais entre os familiares proprietários, já que nesse clima conflituoso a maior prejudicada é própria empresa familiar.

Essa situação de conflito e a necessidade de re-estabelecimento das relações entre os familiares proprietários podem ser explicadas através da abordagem habermasiana de racionalidade e interesse.

A empresa possui hoje uma divisão: de um lado o sócio majoritário da empresa com 40% das ações e de outro o bloco controlador com 60% das ações. Para cada uma dessas posições, a racionalidade e os interesses assumem posições de encontro e desencontro, acarretando momentos de cooperação e momentos de conflito. Através da ótica do mundo da vida e do mundo dos sistemas, as racionalidades posicionam-se de uma forma ou de outra, determinando que tipo de interesse é despertado para cada lado. É fundamental, portanto, para que haja momentos de cooperação, que cada uma das partes tenha um mesmo tipo de visão, segundo a ótica de cada um dos mundos, que através da ação racional determina os interesses, caso contrário, os momentos de conflito permanecerão regulando as relações entre as partes.

No momento atual as racionalidades e os interesses de cada uma das partes estão em desencontro, ocasionando momentos de conflito, que estão trazendo para a empresa conseqüências desfavoráveis.

Independente da alternativa que se adote no futuro, o resultado operacional e financeiro que a empresa vier a apresentar será o fator determinante para que as racionalidades e os interesses se re-alinhem. Apresentando resultado positivo, o sócio majoritário com 40% das ações, por meio da ótica do mundo dos sistemas perceberá que está sendo favorecido economicamente, o que poderá despertar o interesse em se aproximar do bloco controlador. Por outro lado, se o resultado for negativo, o bloco controlador com 60% das ações perderá sustentabilidade e, movidos pela ótica do mundo dos sistemas, os acionistas que compõem esse bloco poderão desfazer o bloco, buscando outro tipo de solução, que traga para a empresa resultados positivos.

Das alternativas possíveis para se buscar o re-alinhamento dos interesses das partes, a que está sendo estudada pela empresa é a criação de uma *holding*, conforme se pode constatar na fala do entrevistado transcrita abaixo.

A primeira fase de estudo para criação da *holding* foi a do diagnóstico da realidade da empresa.

*“Então, qual é o objetivo que a gente tinha? A empresa era uma emaranhado. Então a gente descobriu que ela estava com a indústria, com outra competência chamada logística, e com a marca, e o que engessava isso tudo aqui era a indústria, porque a visão era industrial. E o que é que a gente fez? A gente desagregou. A gente considerou a marca, demos uma olhada na indústria e olhamos a logística, a distribuição. A marca, essencialmente, é o que a gente chama ainda hoje de holding. Aqui em baixo a gente considerou uma empresa de comércio e de serviços. Então nós consideramos a visão de futuro como tal. Vamos olhar cada competência dessas que nós temos para saber se isso funciona.”* (Dirigente)

Percebe-se nessa fase de diagnóstico que a questão que fundamentou a mudança de foco da empresa foi toda a tradição industrial, que engessava todo o resto da organização. Nesse sentido, com o foco comercial, a empresa teve que conhecer e até desenvolver competências na área comercial, inclusive em logística, a fim de adquirir agilidade e tornar-se competitiva no mercado. Por meio da visão de futuro, considerou-se a marca como o ponto decisivo para a transformação da empresa em uma *holding*.

Vencida a fase do diagnóstico, idealizou-se a operacionalização da *holding*.

*“E aí saiu um modelo de gestão, que está sendo hipotetizado para a holding. Por agora, será uma grande empresa de planejamento estratégico. A hipótese está na mesa, ele vai aliar os fatos para ver se ela perdura. Que era basicamente o seguinte: vamos acabar com essa briga louca aqui, se é que existe, e vamos migrar os sócios para a holding. A competência da indústria, da logística e da área comercial devem ser testadas, porque eu consigo isolar a performance de cada um deles, eu consigo botar remuneração variável em cada um deles, eu consigo colocar metas e objetivos em cada um deles, e ter um controlador para cada unidade de negócio. Eu tenho um superintendente e tenho o presidente da holding, que se reúnem com essa turma.”*

O modelo de *holding* idealizado separa a empresa em dois blocos: o bloco formado pelos familiares proprietários, que seriam migrados para a *holding*, e o bloco operacional, formado por profissionais de mercado, que atuariam em cada uma das competências ou unidades de negócios da empresa, ou seja, a indústria, a logística e a comercial. Nesse sentido, os familiares sairiam por completo das operações da empresa, atuando apenas no nível macroestratégico, deixando a estratégia operacional para profissionais de mercado. Essa medida levaria a empresa à profissionalização total defendida por Lodi (1994), e, caso os resultados fossem positivos, poderia inclusive pôr fim aos conflitos existentes entre os familiares proprietários.

Outra consequência importante dessa medida diz respeito ao relacionamento entre os familiares proprietários e os gestores no que se refere às decisões estratégicas da empresa, que mudaria radicalmente, deixando de ter práticas intuitivas e pessoais e assumindo uma postura mais profissional e cristalina. É o que se deduz do depoimento de um dirigente:

*“Com a holding, resolve-se inclusive a confusão que eram as reuniões da diretoria executiva e do Conselho de Administração da empresa. Porque, nessa confusão, a gente não sabia o que estava acontecendo, até do ponto de vista societário. Imagina que você senta para uma reunião da diretoria executiva com 8 ou 10 diretores, por exemplo, e que parte desses diretores são também sócios, e outros são profissionais e estatutários.*

*Devido à questão de ser uma comunidade, mas eu não culpo, de ser uma comunidade fechada e pequena, são pessoas que têm acesso direto ao sócio. Então, alguns diretores e sócios que sentam à mesa se dão a liberdade erroneamente de comentar sobre questões societárias, e alguns sócios também sobre o mesmo tema. Isso não existe em nenhuma gestão. Questão societária se atém aos sócios, questões operacionais se atém à diretoria. Então, você tem esse modelo de gestão aqui, de diretoria financeira, diretoria de marketing, diretoria de comércio exterior, diretoria industrial, diretoria administrativa. Isso, dentro de uma empresa familiar, não definindo o papel dos sócios, as coisas se misturam. O diretor financeiro fala que encontrou com o sócio Y que foi pedir informação direto ao controle. Aí tem a falha, houve “errança” corporativa, que é a espinha dorsal disso tudo. Que aí você evita, por exemplo, na quarta geração do primo e do primo, é qualquer tipo de ruído. Você determinou, você tem um arcabouço, você tem um sistema de informações gerenciais adequado que lhe dá transparência, você pode ir para casa colher os seus dividendos. Se o cara não é bom, ele tá fora.”*

Observa-se na fala do dirigente que a proposta de transferir os sócios para uma *holding* traria regulamentação e definição da posição e do papel de cada um dentro da empresa, já que os assuntos de natureza societária, de interesse exclusivo dos sócios proprietários, seriam tratados pelos mesmos, deixando as questões gerenciais e operacionais da empresa para tomada de decisão no âmbito da diretoria executiva.

A Figura 8 ilustra como seria uma *holding*.

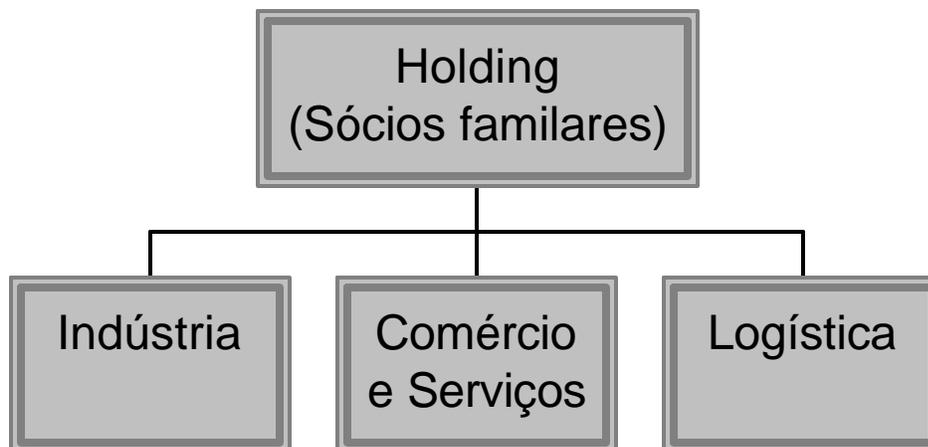


Figura 8 – Proposta de uma *holding*.

Nesse modelo, os sócios familiares teriam uma postura de total afastamento das operações da empresa. Ficariam responsáveis pelas decisões em nível macro, interessados apenas na rentabilidade e na lucratividade da empresa e nos dividendos que os remunerariam.

Através da abordagem habermasiana de racionalidade e interesse, pode-se entender como cada uma das partes se posicionaria, no sentido de se obter a convergência de interesses, momentos de cooperação e o fim dos conflitos. Estando todos os familiares numa mesma posição na *holding*, a ótica do mundo dos sistemas e do mundo da vida, passa a estar alinhada, já que o principal interesse de todos está relacionado ao lucro da empresa e aos dividendos de cada acionista. Percebe-se ainda que, não estando envolvidos nas operações da empresa, o poder e a dominação do processo ficam nas mãos do executivo profissional, não havendo entre os familiares proprietários nenhum favorecimento nesse sentido. Já os profissionais envolvidos nas operações da empresa, que gozam de poder, dominação e autonomia para dirigi-la, possuem um limitador: não dando os resultados que os acionistas esperam, estarão fora da empresa.

Dessa forma, percebe-se que o papel de cada uma das partes fica bem estabelecido, proporcionando o encontro das racionalidades. É possível que a subjetividade existente nas relações interpessoais entre familiares proprietários, decorrentes da ótica do mundo da vida, impeçam que esse encontro de racionalidades se estabeleça, porém os interesses financeiros podem funcionar como um regulador dessa subjetividade.

Assim, para que esse modelo de organização familiar funcione, é necessário que se estabeleçam regras claras e um sistema de informação gerencial adequado, que municie os sócios e, principalmente, os gestores de informações que auxiliem no processo de gestão e de tomada de decisões.

Esse modelo rompe com o paradigma existente na empresa, de acordo com o qual as questões societárias, familiares e gerenciais são discutidas em todo o tipo de ambiente (assembléia, reunião da diretoria executiva, casa) e por todos e sem nenhuma distinção, gerando situações que contribuem para as divergências e para a existência de conflitos.

O posicionamento do acionista majoritário e do bloco controlador, em função de suas racionalidades e interesses estarem em total desencontro, não permite que se possa conduzir o tema apenas sob a ótica do mundo dos sistemas, já que as ações racionais comunicativas ou emancipatórias próprias do mundo da vida não admitem uma discussão isenta de aspectos afetivos de revolta, ódio, sentimentos de traição e perseguição, entre outros dessa natureza. Cada uma das partes tem o interesse apenas de se contrapor à outra, ignorando que unidos e alinhados poderiam trazer benefício para ambos e para a empresa familiar.

Assim, não sendo tomada nenhuma decisão no sentido de estabelecer um código de relacionamento ou a implantação de uma *holding*, o risco de os conflitos aumentarem e até de se prolongarem por mais tempo é grande, e esse conflito está sendo disfuncional (Robbins & Coulter 1998) para a família e para a empresa, pois tem-se notado que o resultado financeiro apurado nos últimos exercícios financeiros não foi satisfatório.

A empresa vem perdendo em rentabilidade e lucratividade e, indiretamente, o prejuízo é dos familiares proprietários, já que, ao final do exercício financeiro, os dividendos

estarão menores, e a empresa acabará perdendo seu valor no mercado, o que seria também prejudicial em caso de venda, uma possibilidade descartada por todos os entrevistados, uma vez que essa medida faria com que a organização deixasse de ser uma empresa familiar e passasse a fazer parte do rol das empresas familiares que não conseguiram sobreviver após o segundo processo sucessório.

## **CONCLUSÃO**

A proposta desta pesquisa foi analisar uma empresa familiar de grande porte, por meio de um estudo de caso, investigando como se processa a articulação entre os interesses

familiares e os interesses empresariais e como essa articulação interfere na empresa familiar.

Dada a complexidade da proposta e a questão da temporalidade presente no estudo, utilizou-se a articulação de três perspectivas de análise: a histórica, a dinâmica e a dialética.

No que tange à temporalidade, pode-se remeter o estudo à perspectiva histórica, que permite compreender a totalidade da organização em sua gênese e desenvolvimento. Assim, identificaram-se as principais fases vivenciadas pela empresa familiar pesquisada, partindo-se da abordagem teórica de ciclo de vida e evolução. A empresa passou pelas fases de empresa pessoal do fundador, empresa familiar crescendo e evoluindo-sociedade de irmãos e empresa familiar complexa-consórcio de primos. O primeiro processo sucessório ocorreu em 1973, entre a primeira e a segunda fase; o segundo, em 1999, entre a segunda e a terceira.

A importância da utilização dessa perspectiva de análise está no fato de ter sido possível identificar as grandes fases vivenciadas pela empresa familiar ao longo de seu ciclo de vida. Em cada uma dessas fases, ocorreram fatos que, de uma forma ou de outra, influenciados por fatores múltiplos, configuraram a história da empresa.

A perspectiva dinâmica permite compreender as estruturas das relações sociais e os processos de mudança que contemplam e integram a perspectiva histórica. Essa perspectiva envolve o estudo das variáveis definidas como intervenientes na pesquisa: empreendedorismo, racionalidade, interesse e poder. A partir desse paradigma de análise é que se puderam buscar as explicações e o entendimento dos processos sociais, bem como os fenômenos apresentados na empresa, à luz das teorias funcionalista e crítica.

A dimensão dialética está presente quando teoria e prática são constantemente colocadas em confronto diante da investigação científica, que possibilitou, mediante a utilização da teoria que dá suporte à pesquisa, dos modelos de análises e do método integrado à perspectiva analítica, compreender melhor os fenômenos apresentados na

empresa, em especial os referentes à história, aos processos sociais e aos momentos decisivos que constroem uma nova síntese.

Assim, verificou-se na empresa familiar pesquisada, desde a sua fundação em 1929, a atitude empreendedora do fundador, motivado pelas ações racionais instrumental e estratégica e por “forças que puxam” e “forças que empurram”, que arriscou todo o seu patrimônio para implementar um novo empreendimento no seio de uma família.

Ao longo da primeira fase do ciclo de vida, a empresa familiar possuía forte identificação com a pessoa de seu fundador, o que levava a uma relação de dependência mútua e ocasionava pontos positivos e pontos negativos para o empreendimento familiar, característicos das forças e fraquezas dos empreendimentos dessa natureza e nessa fase do ciclo de vida. Nessa fase, família e empresa possuíam interesses convergentes, ocasionando momentos de cooperação, que levaram a empresa familiar ao crescimento e evolução, tendo como principal desafio a preparação para o primeiro processo sucessório.

No processo sucessório de 1973, surgiram os primeiros momentos de conflito, ocasionados pela divergência entre interesses familiares e empresariais, decorrentes da disputa pelo poder entre os sucessores em potencial. Constatou-se, nesse momento, que familiares, proprietários e gestores posicionaram-se em favor de um sucessor, posicionamento que se processou pela lógica do mundo dos sistemas, ou seja, pela lógica empresarial, por meio das ações racionais instrumental e estratégica, que privilegiam os interesses técnicos e práticos, em detrimento da lógica do mundo da vida, ou seja, da família. Percebeu-se o predomínio das ações racionais instrumental e estratégica, tendo como fatores decisivos os interesses que beneficiavam a empresa.

Superada a crise de sucessão de 1973, a empresa familiar apresentou alinhamento entre os interesses familiares e empresariais, tendo o sucessor recebido todo o apoio necessário para o exercício de sua gestão, observando-se novamente momentos de cooperação, que ocasionaram os períodos de maior crescimento na empresa. O grande desafio dessa fase, denominada empresa familiar crescendo e evoluindo-sociedade de

irmãos, consistia em fazer a empresa crescer e prosperar, assumindo a condição ideal para o próximo processo sucessório.

Essa convergência entre os interesses familiares e os empresariais começou a perder sentido por volta do ano de 1996, quando o presidente em exercício iniciou efetivamente o segundo processo sucessório, que levaria seu filho mais velho à presidência da empresa.

A família e a empresa estavam alinhando-se para o segundo processo sucessório, quando os interesses entraram em divergência, e o processo sucessório planejado caiu por terra. O que se viu na empresa foi a formação de um bloco majoritário com 60% das ações, destituindo um presidente e assumindo o comando.

Observou-se o conflito de interesses, quando familiares, proprietários e gestores entraram em processo de colisão, ocasionando o momento mais crítico vivido pela empresa em toda a sua história. Cada uma das partes possuía uma lógica distinta, a do mundo da vida ou a do mundo dos sistemas, e assumia uma ação racional específica, ambas movidas por interesses diversos, que levaram a empresa a momentos de conflito aberto e declarado entre as partes.

Assim ocorreu o processo sucessório de 1999, e o herdeiro preterido na primeira sucessão assumiu indiretamente o comando da empresa, quando seu filho ocupou a presidência. Pela análise do caso em questão, percebeu-se que as conseqüências da sucessão de 1973 não foram superadas; ficaram simplesmente acomodadas ao longo da segunda fase da empresa familiar. Quando familiares, proprietários e até gestores, perceberam que a situação de 1973 se repetiria no processo sucessório de 1999, desencadearam um processo de inversão de poder.

A empresa teve seu desempenho ameaçado, e os resultados financeiros dos últimos três anos foram insatisfatórios. Não se pode atribuir esse desempenho negativo apenas aos conflitos existentes no âmbito da família e no âmbito da empresa. Outros fatores concorreram para esse resultado, como, por exemplo, o processo de globalização, que fez crescer a concorrência e a competitividade no mercado de chocolates, as crises

financeiras ocorridas no cenário econômico mundial, bem como o momento crítico da economia brasileira.

No atual momento, a empresa encontra-se na fase da empresa familiar complexa - consórcio de primos, com a terceira geração no comando desde 1999. Nessa fase, a empresa ainda se ressentia dos problemas vividos no processo sucessório, os interesses permanecem divergentes, e família e empresa estão em constantes conflitos. Esses conflitos continuam prejudicando o desempenho da empresa, fazendo-se necessário que as partes se recomponham, caso contrário a sobrevivência da empresa estará ameaçada, principalmente como empresa familiar sob o controle da família Kaltz.

Mesmo diante desse cenário de conflitos, as perspectivas de futuro são boas, existindo um plano de mudança na estrutura da empresa, plano para transformá-la em uma *holding*, com os sócios proprietários atuando no âmbito das questões societárias, e os profissionais, no campo das operações. De acordo com esse plano, a empresa chegará a uma profissionalização total.

A empresa familiar pesquisada teve seus momentos de maior crescimento quando os interesses familiares e empresariais estavam alinhados e em convergência, quando familiares, proprietários e gestores atuavam de forma cooperativa, e seus piores momentos, quando os interesses estavam em divergência, acarretando os momentos de conflitos.

O fator determinante para o surgimento dos momentos de cooperação e de conflito na empresa familiar foi a racionalidade, pelas ações racionais instrumental e estratégica, relativas à lógica do mundo dos sistemas, ou à lógica do mundo da empresa, que despertam os interesses técnicos e práticos, e pela ação racional comunicativa ou emancipatória, relativa à lógica do mundo da vida, ou à lógica do mundo da família, que desperta interesses críticos.

Essa abordagem conceitual da teoria crítica explica como se processam as relações entre os membros da empresa familiar, quando se percebe que, em determinados momentos, a lógica do mundo da empresa fala mais alto que a lógica do mundo da família e, em

outros, essa situação se inverte, ocasionando, num mesmo indivíduo, contradições, que levam a momentos de cooperação e a momentos de conflito. Percebe-se ainda que essa situação se agrava quando o indivíduo assume o papel de familiar, proprietário e gestor. Esse indivíduo sofre todo tipo de pressão, seja no âmbito de suas relações familiares, seja no âmbito de suas relações empresariais, seja com a comunidade externa à empresa.

Assim, pode-se afirmar que é através das ações racionais que determinam os tipos de interesse, tanto para familiares, quanto para proprietários e gestores, que se tem os momentos de cooperação e de conflito, que interferem na empresa familiar nos aspectos de sucessão, profissionalização, crises, ciclo de vida e sustentabilidade.

Este trabalho abriu uma perspectiva muito grande para a realização de novas pesquisas em empresas familiares, tanto na abordagem da teoria da Administração, quanto na perspectiva das Ciências Sociais. Pretende-se, por meio da participação de núcleos de pesquisa de universidades brasileiras, o desenvolvimento de estudos e pesquisas que abordem questões dialéticas sobre o tema empresa familiar e o impacto social, político e econômico que ela exerce na sociedade brasileira.

## REFERÊNCIAS

- ACLAND, A. F. **Còmo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones**. 1. ed. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 1993.
- ADORNO, T.; HORKHEIMER, M. Sociologia da família. In: CANEVACCI, M. (Org.). **Dialética da família**. São Paulo: Brasiliense, 1981. p. 210-222.
- BARON, R. A.; GREEMBERG, J. **Behavior in organizations**: understanding and managing human side of work. London: Allyn and Bacon, 1994.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- \_\_\_\_\_. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem briga)**. São Paulo: SENAC, 1996.
- \_\_\_\_\_. Desafios e oportunidades das sociedades brasileiras. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (Coord.). **Empresas familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999. p. 53-74.
- BERNHOEFT, R.; CASTANHEIRA, J. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros**. São Paulo: Nobel, 1995.
- BERNHOEFT, R.; CORTONI, S. Z. **As herdeiras**: lutas e conquistas de Ana Maria Diniz, Elizabeth Beaman, Fátine Chamon, Genny Serber e Regina Yazbek. São Paulo: Nobel, 1993.
- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- CAPELÃO, L. G. F. Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das indústrias Filizzola. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 141-155, maio/ago. 2000.
- COSTA, A. F. A pesquisa de terreno em sociologia. In: SILVA, A. S.; PINTO, J. M. (Org.). **Metodologia das ciências sociais**. 3. ed. Porto (Portugal): Edições Afrontamento, 1989. p. 129-148.

- DAHRENDORF, R. As classes e seus conflitos na sociedade industrial. Brasília: UnB, 1982. (Pensamento Político, 28).
- DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 45-64, maio/ago. 2000.
- DAVEL, E.; SILVA, J. C. S.; FISHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 99-116, maio/ago. 2000.
- DAVEL, E.; VASCONCELLOS J. G. M. **Inovações organizacionais e relações de trabalho**: ensaios sobre o Espírito Santo. Vitória: EDUFES, 1998.
- DONELLEY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, Harvard, v. 42, n. 4, p. 94-105, Jul./Aug. 1964.
- ENGELS, F. **A origem da família, da propriedade privada e do estado**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1977.
- FARIA, S. M. **Racionalidade instrumental e traços culturais brasileiros**: a cultura de uma empresa familiar. 1992. ... f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa e Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1992.
- FICHTER, J. H. **Sociologia**. São Paulo: Pedagógica Universitária, 1973.
- FLICKINGER, H-G.; NEUSER, W. **Teoria de auto-organização**: as raízes da interpretação construtiva do conhecimento. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994.
- FOCKINK, H. G. **Liderança**: o poder e a perversão na empresa familiar. Porto Alegre: Sulina, 1998.
- FRITZ, R. **Empresa familiar**: uma visão empreendedora. São Paulo: Makrom Books, 1993.
- GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.
- GONÇALVES, J. S. E. C. As empresas familiares no Brasil. **RAE Light**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar. 2000.
- HABERMAS, J. **Conhecimento e interesse**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- \_\_\_\_\_. **O discurso filosófico da modernidade**. Lisboa: Dom Quixote, 1990.
- HANDY, C. **Como compreender as organizações**. São Paulo: Zahar, 1978.

HARTMANN, J. Empresa familiar: negócio em extinção? **Mulher de Negócios**, [S.l.], v. 2, n. 25, p. 48, nov. 1997.

HOLLANDER, B. S.; ELMAN, N.S. Family-owned businesses: an emerging field of inquiry. **Family Business Review**, [S.l.], v.1, n. 2, p. 145-164, 1988.

IBRAHIM, A. B.; ELLIS, W. H. **Family business management**: concepts and practice. Dubuque, IA: Kendall/Hunt, 1994.

JAPIASSÚ, H.; MARCONDES, D. **Dicionário básico de filosofia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Sociologia geral**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (Coord.). **Empresas familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

LEONE, N. M. G. A sucessão não é um tabu para os dirigentes da P.M.E. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 15., 1991, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD. v. 7, p. 243-257.

LIKERT, R.; LIKERT, J. G. **Administração de conflitos**: novas abordagens. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

\_\_\_\_\_. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

\_\_\_\_\_. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

\_\_\_\_\_. **Fusões e aquisições**: sobrevivência e sucessão. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MARQUES, A. L. **The work situation and class position of Brazilian engineers**. 1993. 486 f. Tese (Doutorado em Administração) - University of Aston, Birmingham, England, 1993.

MARTINEZ, J. A idade da razão. **Exame**, São Paulo, ed. 178, ano 34, n. 14, 12 jul. 2000.

MEDEIROS, G. M. de. **O processo de modernidade e a universidade**: tendências emancipatórias. 1994. ... f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1994.

MEDEIROS, G. M. A análise de discurso como metodologia de investigação. In: GRILLO, M. C.; MEDEIROS, M. F. de (Org.). **A construção do conhecimento e sua mediação metodológica**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1998. p. 147-180.

MEDEIROS, M. F. de; COLLA, A. L. O espaço metodológico: a busca da prática da teoria e a análise de discurso. In: GRILLO, M. C.; MEDEIROS M. F. de (Org.). **A construção do conhecimento e sua mediação metodológica**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1998. p. 57-80.

MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975.

NEUBAUER, F.; LANK, A. G. **The family business**: its governance for sustainability. New York: Routledge, 1998.

OGBURN, W. F.; NIMKOFF, M. F. **Sociología**. Madrid: Aguillar, 1971.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

OLSON, P. D. **Home-based business in rural America**: defining and predicting success. Columbus: The Ohio State University, 1994. (Unpublished Master's Thesis).

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PAISNER, M. B. **Sustaining the family business**: an insider's guide to the managing across generations. Massachusetts: Perseus Books, 2000.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

SANTOS, R. Altos ganhos dentro de casa. **Mulher de Negócios**, [S.l.], v. 2, n.17, p. 50-53, mar. 1997.

SILVA, J. C. de S.; FISCHER, T.; DAVEL E. **Organizações familiares e tipologias de análise**: o caso da Organização Oderbrecht. Foz do Iguaçu : ENANPAD, 1999.

SOARES, J.; MACHADO, A. C.; MAROCCO, B. Gestão em família. **Pequenas Empresas: Grandes Negócios**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 107, p. 30-35, dez. 1997.

STAFFORD, K. et al. A research model of sustainable family businesses. **Family Business Review**, [S.l.], v. 12, n. 3, p. 197-208, 1999.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

VALA, J. A análise de conteúdo. In: SILVA, A. S.; PINTO, J. M. (Org.). **Metodologia das ciências sociais**. 3. ed. Porto (Portugal): Edições Afrontamento, 1989. p. 129-148.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar!** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

\_\_\_\_\_. As origens da empresa familiar no Brasil. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (Coord.). **Empresas familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999. p. 17-28.

VILA NOVA, S. **Introdução à sociologia**. 4. ed. rev. e aum. São Paulo: Atlas, 1999.

WALTON, R. E. **Pacificação interpessoal**: confrontações e consultoria de uma terceira parte. São Paulo: Edgar Blucher, 1972. (Desenvolvimento Organizacional)

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.

WEIL, P. **Relações humanas na família e no trabalho**. 35. ed. Petrópolis: Vozes, 1980.

# ANEXOS

# **ANEXO A**

**METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL\***

- ✓ *A organização: histórico posição no setor empresarial*
- ✓ Produtos
- ✓ Meio ambiente
- ✓ Tecnologia
- ✓ Mercado
- ✓ Estrutura organizacional
- ✓ Estilos gerenciais
- ✓ Políticas de recursos humanos

---

\* Traduzido de Marques, A. L. The work situation and class position of brazilian engineers. Tese de doutorado defendida em 1993.

## METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

### *1. A organização: histórico posição no setor empresarial*

## 2. *Produtos*

- ✓ Tipos.
- ✓ Produtos licenciados ou desenvolvidos pela empresa.
- ✓ Produção de acordo com o padrão internacional.

## 3. *Meio ambiente*

- ✓ Localização geográfica.
- ✓ **Contexto político.**
- ✓ Condições econômicas.
- ✓ Contexto das relações industriais.

## 4. *Tecnologia*

- ✓ Características.
- ✓ Mudanças na tecnologia.
- ✓ Gastos com Research and Development (R & D).
- ✓ Número de engenheiros (pessoal de nível superior) e trabalhadores técnicos em R & D.
- ✓ Modernidade na linha de produção.

## 5. *Mercado*

- ✓ Maiores fornecedores e clientes.
- ✓ Competição – Qual a fatia de mercado e a identidade dos concorrentes.

- ✓ Envolvimento com clientes.
- ✓ Crescimento nas vendas e participação no mercado.
- ✓ Retorno sobre o capital (% desconto do mercado) – lucro real.
- ✓ Conseqüências para os empregados, crescimento dos empregos e oportunidades de carreira.
- ✓ Conseqüências para a estrutura organizacional e *layout*.

## **6. Estrutura organizacional**

- ✓ Níveis de formalização em termos de regras e procedimentos.
- ✓ Centralização x descentralização (participação na tomada de decisões, centro das tomadas de decisões).
- ✓ Burocracia x falta de burocracia.
- ✓ Canais de informação verticais e horizontais (jornais, revistas, internet, entre outros).
- ✓ Importância e autonomia do conhecimento técnico em relação ao controle burocrático.

## **7. Estilos gerenciais**

- ✓ Autocrático, democrático, paternalista, profissional.
- ✓ Natureza de supervisão: fechado/autonomia da responsabilidade.
- ✓ Centralização x descentralização do planejamento, controle e tomada de decisões.
- ✓ Formalização (descrição do trabalho, pré-definição dos objetivos, informação sobre os custos, informação da produção).

**OBS:** *Laissez-faire* e anarquia são considerados como ausência de estilo gerencial.

#### **8. Políticas de recursos humanos**

- ✓ Força de trabalho total (número de empregados).
- ✓ Emprego total por categoria ocupacional (engenheiros, técnicos, outros profissionais, trabalhadores de escritório, trabalhadores manuais) durante os últimos cinco anos.
- ✓ Políticas e procedimentos para admissão, recompensas, treinamento, desenvolvimento, promoções, transferências, demissões, com foco especial nos engenheiros (profissionais de nível superior).
- ✓ Relação industrial (relação entre a empresa e o sindicato).

# **ANEXO B**

## ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

### BLOCO I: IDENTIFICAÇÃO

• Idade	• Estado civil	• Local de nascimento	• Sexo
Filhos	• Tempo de residência		
• Trajetória educacional	• Tempo na organização	• Trajetória profissional	• Tempo no cargo
• Projetos de vida	• Projetos na vida profissional	• Influência da cultura familiar	

### BLOCO II: HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO (Perspectiva evolucionista)

- Como você vê a organização?
- Fundação/origem.
- Períodos mais importantes e suas características.
- Pontos marcantes desses períodos em relação à família e à empresa familiar

### BLOCO III: ORGANIZAÇÃO (Hoje)

- O que é a organização, como é, quais os pontos fortes e fracos.
- Você vê a organização como uma empresa familiar?
- Como vê a organização em relação a princípios básicos, práticas organizacionais, níveis de formalização, tomada de decisões, canais de informação, estilo gerencial, políticas e prática de recursos humanos e em relação ao mercado (clientes e fornecedores)?
- Como vê a imagem da organização na comunidade?

## BLOCO IV: FAMILIA CONTROLADORA DA EMPRESA FAMILIAR

- Como a descreve?
- Como vê a família com relação aos itens abaixo:
  - É unida e preocupada com a estabilidade familiar?
  - É tradicional e numerosa?
  - Possui boa situação financeira?
  - Como se posiciona em relação ao processo de sucessão e de profissionalização na empresa familiar?
  - É preocupada com a continuidade do empreendimento familiar?
  - Como é a relação família X empresa?
  - Como se dá a inserção política da empresa na sociedade?

## BLOCO V: EMPRESA FAMILIAR

- Histórico e períodos mais importantes.
- Momento atual – como o descreve?
- Possui as sete posições do M3C (não perguntar diretamente)?
- Como são as relações entre os membros da empresa familiar que compõem as sete posições do M3C?
- Em que fase do ciclo de vida se encontra na atualidade?
- Histórico das principais crises e a crise no momento atual.
- Como se prepara para o processo sucessório?
- Como se posiciona em relação ao processo de profissionalização?
- Existem familiares profissionais na gestão da empresa?
- A presidência da empresa é exercida por um profissional ou um familiar?
- Qual a atual estrutura organizacional?
- Como se sente por não participar da empresa familiar? Anseia por participar? Interfere na empresa familiar por ser membro da família? A família interfere na gestão da empresa? De que maneira se dá essa

interferência? Quem decide a entrada e a saída de familiares na empresa (família)?

- É favorável a profissionalização? Como se relaciona com os membros da família? Como se posiciona em relação ao processo sucessório (proprietário)?
- Qual a sua amplitude de autonomia no processo decisório, criatividade, relação com os pares (hierárquica com os níveis superiores, inferiores e de mesma linha)? Possui abertura para proposições e participação nas estratégias empresariais? É favorável ao processo de profissionalização? Como se posiciona em relação ao processo sucessório? Como se relaciona com os demais membros da família (gestores)?

## BLOCO VI: INTERESSES FAMILIARES E INTERESSES EMPRESARIAIS – IMPACTOS E REPERCUSSÕES NA EMPRESA FAMILIAR

- Como você vê os interesses familiares e os interesses empresariais?
- Na sua percepção, como se dá a articulação desses interesses?
- Que acontece quando há convergências de interesses?
- Que acontece quando há divergências de interesses?
- Quais interesses prevalecem?
- Como são resolvidas essas divergências/contradições?
- Onde está o ponto de equilíbrio? Quem é que resolve essas contradições?
- O conflito é o resultado dessas contradições quando não se chega a um acordo?
- Onde se origina o conflito (na família ou na empresa – propriedade ou gestão)? Quais as principais causas? São funcionais ou disfuncionais? Como são tratados? Que técnicas de administração são adotadas? Como é o processo de negociação?

Comentários finais:

1. Nome
2. Cargo
3. Duração da entrevista:
  - a. Início
  - b. Interrupções
  - c. Fim
4. Posicionamento na entrevista
- 5. Acesso ao entrevistado**

# ANEXO C



**1929 A 1937**  
**PRIMEIRAS INSTALAÇÕES**  
**PRAINHA - VILA VELHA**



1939  
CELEBRAÇÃO DA FESTA DE NATAL  
MANFRED KALTZ E FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA ALPHA  
NA ENTRADA DA FÁBRICA  
GLÓRIA - VILA VELHA



**1941**  
**INSTALAÇÕES DA EMPRESA ALPHA**  
**LOCALIZAÇÃO ATUAL**  
**GLÓRIA – VILA VELHA**



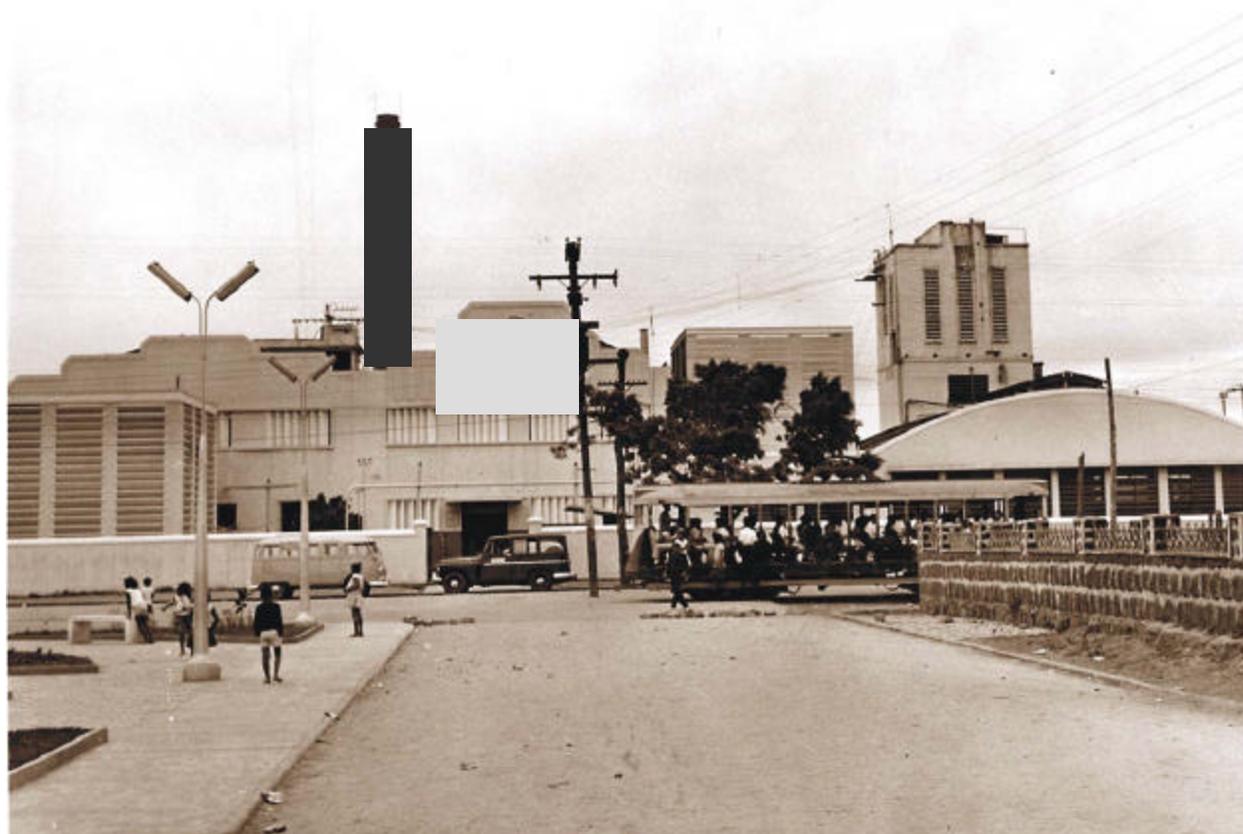
DÉCADA DE 50  
VISTA FRONTAL DA FÁBRICA  
GLÓRIA – VILA VELHA



DÉCADA DE 60  
DESPACHO DE MERCADORIAS



DÉCADA DE 60  
VISTA PARCIAL DA FÁBRICA

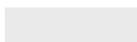


DÉCADA DE 60  
VISTA FRONTAL DA FÁBRICA





**VISTA AÉREA DAS**  
INSTALAÇÕES GLÓRIA  
ÁREA TOTAL: 197.177 m<sup>2</sup>





**ATUAL LINHA DE PRODUÇÃO DO  
BOMBOM DO TIPO BOLA**



**CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DO ESPÍRITO  
SANTO - CDED**



**VISTA INTERNA DO CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DO  
ESPÍRITO SANTO - CDES**

