

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**IVO ODILON BARBOSA NETTO**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE EXPANSÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR À LUZ  
DA TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO**

**VITÓRIA**

**2021**

**IVO ODILON BARBOSA NETTO**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE EXPANSÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR À LUZ  
DA TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Controladoria e Finanças.

Orientador: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Rosimeire Pimentel Gonzaga.

**VITÓRIA**

**2021**

## AGRADECIMENTOS

Foram anos bem difíceis, não só para mim, como para todas as pessoas próximas que tiveram ao meu lado, me ouvindo falar por diversas vezes sobre o Mestrado. Isto ocorria praticamente todos os dias. Ainda tiveram aqueles que aguentaram piedosamente meu mau humor, resultante das noites em claro ou mal dormidas. Não sei se um dia conseguirei expressar em palavras a mais intrínseca gratidão que sinto para com todas essas pessoas.

Em primeiro lugar, agradeço à minha família: Bárbara, Igor, Roseli e Sileimar. Cito aqui um por um, para que assim fique registrado eternamente o nome das pessoas que foram a base durante todos esses 30 anos da minha vida. Sem vocês eu não seria nada.

Agradeço imensamente aos meus amigos, vocês foram elementares nessa caminhada: Wives, João, Léo, Joaquim e Letícia. Ao meu antigo chefe, vulgo 'Bubu', por ter sido um anjo em minha vida, me liberando e segurando a ponta durante todo o ano que passei na correria de ir para a empresa e ir para as aulas. Minha gratidão aos docentes Dr. Robson, Dr. Rafael e Dr. Annor. Este último, em especial, posso dizer que foi uma fonte de inspiração em meu percurso acadêmico e de grande contribuição para minha qualificação.

Agradeço à Lohany, minha namorada, que pacientemente me suportou durante todo esse tempo, não deixando de me apoiar em nenhum segundo. Com certeza você foi peça fundamental para que hoje isso fosse possível. Inclusive, você foi a pessoa que mais leu essa dissertação, ora para opinar, ora para corrigir ou para qualquer outra coisa que eu precisasse. Após tanta leitura, já deve saber de cor e salteado. Não posso deixar de mencionar que, conseqüentemente, decorou toda o conteúdo da norma American Psychological Association (APA), só para conseguir me auxiliar. Essas poucas palavras nunca serão suficientes para expressar como sou agradecido por tudo.

Em especial, agradeço à Dr<sup>a</sup>. Rosimeire, minha orientadora, que em vários momentos me segurou. Até mesmo quando eu havia desistido, ela ajudou-me a levantar e a seguir

trabalhando. Eu não sei o que faria se fosse qualquer outra pessoa e, em todo momento, soube que poderia contar com você. Nada disso seria possível sem sua participação. Sou grato por confiar em mim e me guiar nessa trajetória. E por fim, meu agradecimento a Dra. Ilse, por ter aceitado a fazer parte da minha banca e agregar com contribuições tão significativas.

## RESUMO

O tema dessa pesquisa aborda uma empresa familiar e suas características presentes durante um processo de expansão utilizando-se da teoria da estruturação para entender todo esse desenvolvimento. O estudo tem como objetivo analisar, a partir do uso da teoria da estruturação, as mudanças realizadas pelos sujeitos na estrutura da organização familiar em função da introdução da profissionalização do negócio, que ocorreu devido a expansão. A questão de pesquisa é: como a estrutura de determinada empresa familiar, em um processo de expansão, é alterada em consequência das interações dos agentes sociais presentes nela? Optou-se, então, pelo estudo de caso de natureza descritiva e explicativa, com a abordagem qualitativa. Para a coleta de dados utilizou-se entrevistas semiestruturadas e a análise documental, que ocorreram nos meses de junho de 2019 a dezembro de 2020. Foram entrevistados sujeitos de vários níveis hierárquicos, desde o auxiliar administrativo e gerente, até para a maioria do quadro societário da organização e procurou-se funcionários que estiveram antes, durante e após o processo de expansão. Tais entrevistas só foram realizadas após assinatura do documento entregue para a formalização das mesmas, tanto para efeito de confiabilidade dos envolvidos ou para a segurança do entrevistador e do respondente. A empresa estudada neste trabalho é do ramo alimentício e está presente na região da Grande Vitória/ES. Para análise dos dados foram utilizadas as análises de conteúdo, segundo Bardin (1977). O referencial teórico é composto principalmente pela literatura de empresa familiar e a teoria da estruturação, tendo como referencial principal os trabalhos de Padula (2000); Gersick et al. (2006); Lodi (1978); Giddens (1989) e Junquilha (2003). Na análise foi feita a codificação de dados e o enquadramento de 15 categorias construtivas, baseando-se nas características da empresa familiar, na interação da dualidade da estrutura e nos processos implementados com a expansão da organização. Concluiu-se, na empresa estudada, que os agentes que participaram da organização durante e após profissionalização foram uns dos elementos responsáveis pelas mudanças presentes na estrutura final da organização, mostrando-se, portanto, com a capacidade de direcionar a estrutura da empresa a partir das suas atividades cognitivas para a sua configuração final com características formais e informais, ainda nos processos da organização.

**Palavras-chave:** Empresa familiar. Expansão. Profissionalização. Teoria da estruturação.

## ABSTRACT

The subject of this research approaches a family business and its characteristics present during an expansion process using the theory of structuring to understand all this development. The study aims to analyze, from the use of the structuring theory, if there were changes made by the subjects in the structure of the family organization due to the introduction of the professionalization of the business, which occurred due to expansion. The research question is how is the structure of a particular family business in an expansion process changed as a result of the interactions of the social agents present in it? I took, then, the case study, descriptive and explanatory, with the qualitative approach. For data collection, semi-structures and documentary analysis interviews were used from June 2019 to December 2020. Subjects from various hierarchical levels were interviewed, from the administrative assistant and manager, to most of the organization's corporate staff, and employees who were before, during and after the expansion process. Those interviews were only carried out after signing the document delivered for the formalization of the documents, either for the purpose of confidentiality of those involved or for the security of the interviewer and the respondent. The company studied in this master degree paper belongs to the food industry and its resides in the region of Grande Vitória/ES. For data analysis, content inspection was used according to Bardin (1977). The theoretical reference is composed mainly by the family company literature the theory of structuring, having as main reference the works of Padula (2000); Gersick et al. (2006); Lodi (1978); Giddens (1989) and Junquilha (2003). In the analysis, data coding and the framing of 15 constructive categories were made, based on the characteristics of the family business, the interaction of the duality of the structure and the processes implemented with the expansion of the organization. It was concluded in the company studied that the agents who participated in the organization, during and after professionalization, were one of the elements responsible for the changes present in the final structure of the organization, thus showing the ability to direct the structure of the company, from its cognoscitive activities, to its final configuration with formal and formal characteristics still in the organization's processes.

**Keywords:** Family business. Expansion. Professionalization. Structuration theory.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
2	OBJETIVOS .....	16
2.1	Objetivos Gerais .....	16
2.2	Objetivos Específicos .....	16
3	REFERENCIAL TEÓRICO .....	17
3.1	Empresa Familiar .....	17
3.2	Desenvolvimento de Empresas Familiares .....	20
3.3	Profissionalização das Empresas Familiares .....	24
3.3.1	<i>Implementação de uma gestão profissional</i> .....	25
3.4	Teoria da Estruturação .....	29
4	ELEMENTOS DE ANÁLISE .....	34
4.1	Estruturas nas empresas familiares .....	36
4.2	Expansão e Implementação da Profissionalização .....	37
4.3	Interação Entre Agente-Estrutura .....	38
5	ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	41
5.1	O Caso .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
5.2	Categorias Construtivas e Categorias Variáveis .....	45
5.3	Análise dos Dados .....	49
6	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	52
6.1	<b>Etapa 1 – Características Familiares Antes e Durante o Processo de Expansão</b> .....	52
6.1.1	<i>Paternalismo</i> .....	54
6.1.2	<i>Informalidade</i> .....	57
6.1.3	<i>Modelo de dualidade da estrutura nos aspectos da empresa familiar</i> .....	60
6.2	<b>Etapa 2 – Processo de Expansão</b> .....	71
6.3	<b>Etapa 3 – Empresa Familiar Após o Processo de Expansão</b> .....	108
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	121
8	REFERÊNCIAS .....	127

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Exposição dos Cargos quais Funcionários Tiveram Contato Com Empresa Familiar Antes da Profissionalização.....	46
Tabela 2. Exposição das Categorias Construtivas, Variáveis e as Fontes de Coleta dos Dados.....	47
Tabela 3. Apresentação das perguntas utilizadas nas entrevistas.....	51



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Adaptação do Framework Proposto por Belmonte e de Freitas (2013)	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Figura 2. Modelo da Dualidade da Estrutura .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Figura 3. Elementos de Análise da Expansão de uma Empresa Familiar .....	3434
Figura 4. Elementos de análise da expansão das empresas familiares e a interação de agente-estrutura.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Figura 5. Elementos de análise da estrutura paternalista .....	6363
Figura 6. Elementos de análise da estrutura informal .....	7069
Figura 7. Elementos de análise da entrada as lojas no <i>Shopping</i> .....	786
Figura 8. Elementos de análise na venda da empresa familiar.....	842
Figura 9. Elementos de análise na diluição do controle familiar .....	9392
Figura 10. Elementos de análise na introdução do planejamento .....	998
Figura 11. Elementos de análise na introdução da seleção e contratação formalizados	104103
Figura 12. Elementos de análise na introdução do controle de quadro de funcionários....	1076
Figura 13. Processo de expansão da empresa familiar .....	1165

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CMV	Custo da Mercadoria Vendida
CPC	Comissão de Pronunciamentos Contábeis
CPF	Cadastro de pessoa física
EF	Empresa familiar
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequena e média empresa
RG	Registro geral
TE	Teoria da estruturação

# 1 INTRODUÇÃO

A teoria da estruturação dedica-se ao entendimento da articulação entre a estrutura e os agentes sociais buscando explicar, por exemplo, questões voltadas à análise das mudanças ocorridas na estrutura de uma empresa provenientes dessa interação.

Logo, procura desvencilhar-se dos pensamentos unitários propostos pelos filósofos estruturalistas e hermenêuticos, nos quais, ou a estrutura é quem delimita o comportamento dos agentes sociais desprezando a presença do “sujeito”, ou os indivíduos possuem absoluto livre arbítrio em seu comportamento desprezando o papel da estrutura em suas ações (Giddens, 1989).

Nesse sentido, Giddens (1989) preconiza em sua teoria que a constituição das estruturas e dos agentes não devem ser enxergados como fenômenos autônomos, mas sim como um dualismo, onde as propriedades estruturais dos sistemas sociais são tanto o meio, como também o resultado das práticas que constituem os sistemas sociais (Giddens, 1989).

Assim, as estruturas são concebidas como virtuais, corporificadas a partir da reprodução da vida social (Cohen, 1989; Junquilha, 2003), que possibilitam a via dos sistemas sociais no espaço e tempo através das ações recursivas dos agentes humanos (Macintosh & Scapens, 1990).

Essa capacidade recursiva dos agentes concatena-se com as características estruturais, por meio do que Giddens (1989) chama de “modalidades” da estruturação. Estas são apresentadas por Giddens (1989) através do modelo de dualidade da estrutura, no qual os sistemas de interação dos atores sociais (comunicação, poder e sanção) interagem com as dimensões estruturais (significação, dominação e legitimação) por meio das modalidades estruturais (esquema interpretativo, facilidade e norma).

As estruturas que Giddens (1989) define como regras e recursos recursivamente implicados na reprodução dos sistemas sociais, por existirem fora do “tempo e do espaço” e por só concretizarem mediante a reprodução dos atores sociais, acabam perdendo a característica determinística de “estabilidade”, a qual as tornam suscetíveis às mudanças intencionais ou não de agentes.

Em contrapartida, a estrutura também poderá moldar o comportamento do indivíduo através das modalidades da estruturação. Essa dinâmica é observada por Giddens (1976), quando conclui que, um ato ao contribuir para a formação de uma estrutura, é ao mesmo tempo um ato de produção no qual inicia-se o surgimento de outra empresa capaz de instituir uma renovação através da sua estrutura, concomitantemente com o seu desenvolvimento.

Nessa linha, desponta-se o caso das organizações familiares, nas quais o processo de passagem do controle da organização é lembrado como um fator que pode acarretar mudanças estruturais que, conseqüentemente ocasionariam a perda da identidade familiar, desta forma abandonariam as características conceituais deste tipo empresarial.

Apesar disto, o progresso da “passagem de bastão” nessa categoria de organizações é visto em estudos como os de Lodi (1978) e Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (2006) como um movimento comum entre as empresas familiares (EFs), que no desenvolver da organização são motivadas pelo afastamento de seu proprietário controlador e a ocupação de outros indivíduos ligados por laços consanguíneos na gestão dos negócios.

Além da passagem do controle organizacional para membros da família, outra motivação para o afastamento do sócio fundador da empresa é dada pela venda integral ou de parte dos seus negócios, que segundo estudos de Mickelson e Worley (2003), seria o fato gerador para esse distanciamento do criador e da empresa.

No entanto, embora essas duas linhas de pensamento tratem o desenvolvimento da empresa familiar de perspectivas diferentes, as duas convergem quando versam da necessidade de

profissionalização como meio de sobrevivência no mercado (Howorth, Wright, Westhead & Allcock, 2016).

Em vista do trabalho desses autores, entende-se que o desenvolvimento induz à profissionalização da gestão dos negócios, e é nesse estágio de expansão/formalização que as empresas familiares podem experimentar consequências positivas e negativas do crescimento (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 2006). Beckhard e Dyer (1983) descrevem o sistema empresarial de uma EF como algo relativamente estável enquanto o fundador permanecer no local. No entanto, o processo de venda ou de expansão pode vir se tornar gatilho para transformar em um negócio caótico, tornando-o propício para surgimento de conflitos internos.

Beckhard e Dyer (1983) separam esses conflitos através de três perspectivas distintas: i) perspectiva do fundador; ii) perspectiva dos profissionais essenciais da instituição (altos executivos e gerentes); e iii) perspectiva da família. Considerando os conflitos gerados pelos fundadores, esses se resumem na dificuldade em deixar a liderança e a centralidade do poder. Já os conflitos gerados pelos profissionais centram-se nas incertezas geradas quanto à continuidade da empresa e nas mudanças comportamentais frente às novas lideranças. Por último, encontra-se os que são gerados pela família, que indicam a incerteza quanto à adaptação da nova estrutura empresarial que poderiam priorizar os lucros ao invés da família.

Lodi (1978) pressupõe que o advento desses conflitos ocorresse como uma consequência a um processo de crescimento, dado que a organização teria que abandonar o aspecto totalitário da administração para se adequar ao processo de diluição do controle empresarial.

Nesse contexto, percebe-se que os agentes sociais são partes ativas em um processo de mudanças estruturais nos negócios familiares. Devido a isso, desponta-se a necessidade de entendimento de como a estrutura familiar em expansão é afetada pelos indivíduos presentes nela, e como molda a estrutura a partir das suas ações.

Portanto, busca-se responder a seguinte questão de pesquisa: como a estrutura de determinada empresa familiar, em um processo de expansão, é alterada em consequência da interação dos agentes sociais?

Em vista disso, o presente estudo, por adequar a teoria da estruturação a um processo de profissionalização de uma empresa familiar fornece uma perspectiva que considera tanto o comportamento dos indivíduos presentes na organização, quanto o comportamento da estrutura, razões pelas quais permitirá uma análise mais profunda do comportamento dos atores sociais durante a profissionalização dos negócios, e assim, a partir dessa compreensão será possível entendê-los, por serem capazes de tornarem o processo de expansão mais eficaz, o que, por conseguinte, justificaria esse estudo

A teoria da estruturação tem sido aplicada por autores para analisar a implementação de formas de controle gerencial nas empresas (Conrad, 2014; Englund & Gerdin, 2014; Macintosh & Scafens, 1990; Roberts, 2014). No entanto, levando-se em consideração o seu potencial de poder explicativo e analítico (O'Dwyer & Mattos, 2010), através do monitoramento reflexivo dos gestores nos contextos sociais (Macintosh & Scapens, 1990), a mesma se mostraria como relevante para análise de um processo de expansão em entidades familiares. E, justamente por esse tipo de companhia envolver características mais sentimentais no controle empresarial (Gersick *et al.*, 2006) que consideramos que a contribuição obtida será de importância para a academia compreender melhor o processo de expansão das empresas familiares.

Alguns estudos anteriores exploraram o processo de expansão de uma empresa familiar, tanto pelo processo de venda de parte da empresa ou pela passagem de bastão do controle empresarial para os filhos (Gersick *et al.*, 2006; Lodi, 1978). Todavia, ainda existem poucos estudos referentes ao processo de venda desta categoria de organização. Com esse intuito, a pesquisa procura preencher essa lacuna a partir da sua análise sob a perspectiva da teoria da estruturação (Mickelson & Worley, 2003).

Destaca-se que no Brasil, as EFs são responsáveis por cerca de 65% do Produto Interno Bruto (PIB) do país, e empregam cerca de 75% da força de trabalho nacional (Petroni, 2018), tornando-se um relevante nicho de pesquisa para a academia devido a sua importância para a economia nacional.

Por fim, o trabalho se dividirá em 5 seções: i) a primeira seção se destina à contextualização e introdução; ii) a segunda seção apresenta o resultado da revisão bibliográfica sobre empresas familiares e teoria da estruturação realizada; iii) na terceira seção são apresentados os aspectos metodológicos envolvidos na pesquisa; iv) as análises e discussões dos resultados são apresentados na quarta seção; e por fim, v) as conclusões finais estão incluídas na quinta seção.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

Compreender as mudanças realizadas pelos agentes nas estruturas de uma empresa familiar em função de um processo de profissionalização, advinda da expansão, sob a perspectiva da “dualidade da estrutura”.

### **2.2 Objetivos específicos**

São estes os objetivos específicos propostos:

- a) analisar as propriedades estruturais da empresa familiar;
- b) levantar quais foram as mudanças estruturais no processo de expansão;
- c) analisar a interação entre a estrutura e os agentes através das modalidades propostas no modelo de dualidade que levaram às mudanças estruturais.



### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 Empresa familiar

A ausência de consenso quanto à definição dos critérios para a definição de uma empresa familiar é evidenciada por diversos autores (Chua, Chrisman & Sharma, 1999; Barone Filho, & Pinto, 2011; Litz, 1995; Martos, 2005). No entanto, apesar das conceituações divergentes, nota-se a existência de uma consonância quanto ao fato da participação de uma família nuclear na gestão dos negócios para se identificar uma empresa como familiar (Chua *et al.*, 1999).

Contudo, tal unanimidade é liquefeita quando se é confrontada com mais tipos de empresas familiares ou propriedades administradas por uma ou mais famílias. Pesquisas a respeito da definição deste tipo empresarial datam desde meados dos anos 80 com artigos, conforme identifica Chua, Chrisman e Sharma (1999), no qual estabelecem que empresas familiares só seriam identificadas nessa classificação caso a família possuísse total controle sobre os negócios. Já outros escritos que se seguiram posteriormente traziam outra ótica, a qual afirmavam que para o negócio ser enquadrado nesta categoria se faria necessário, além do controle sobre os negócios, a empresa possuir também o controle sobre a propriedade.

Shanker e Astrachan (1996) aprofundam mais essas dissonâncias entre as definições separando-as em três categorias: amplas, restritivas intermediárias e restritivas. A categoria ampla determina que a família possua, evidentemente, a intenção de que a propriedade passe para os descendentes diretos e que o controle continue nas mãos da linhagem. A categoria restritiva intermediária segue a mesma linha que o grupo anterior, entretanto, acrescenta-se à ela a necessidade da família possuir algum membro direto trabalhando na empresa. Por último, a categoria restritiva, sendo a que mais delimita os conceitos elencados aqui, determinam que empresas familiares só serão assim definidas se, além da propriedade e da gestão, a família também

possuir membros com participação direta e praticamente diária no controle e na gestão da organização.

Nesse sentido, diante da cisão frente aos critérios para a conceitualização de uma EF, Martos (2005) aprofunda sua pesquisa com o objetivo de propor uma definição clara do conceito de empresa familiar. O autor presume que basta o controle do capital e a intenção de que a empresa tenha continuidade com membros da sua família, para assim ser classificada como familiar. Nisso, o autor presume que basta o controle do capital e a intenção de que a empresa tenha continuidade com membros da sua família, para assim ser classificada como familiar. O mesmo autor expõe cinco tipologias que servem como base para a definição das empresas familiares: 1) empresas familiares genuínas e puras; 2) empresas com direção familiar; 3) empresas familiares profissionalizadas; 4) empresas familiares mistas e 5) empresas familiares privadas.

Utilizaremos, portanto, a definição de Martos (2005) neste presente trabalho utilizando-se da segunda e da quinta perspectiva apresentada pelo autor. As empresas genuínas e puras apresentam 100% do capital sendo de propriedade e de controle de uma única família e as empresas familiares privadas são caracterizadas pela sua direção profissionalizada e com a presença de pessoas jurídicas e físicas em seu quadro societário. Utilizou-se essas conceituações a partir da perspectiva interna que o autor possuía por estar dentro da empresa estudada, pois, devido à essa presença, tornou-se possível a identificação dessas mudanças na estrutura societária da FAMILIA LTDA.

Ademais, ao sair do âmbito da discussão conceitual, percebe-se que há concordância quanto à relevância de se estudar e entender as especificidades encontradas nesses tipos de empresas devido à imprescindibilidade da sua existência (Donnelley, 1967; Debicki, Matherne III, Kellermanns, & Chrisman, 2009). Considerando especificamente o Brasil, as empresas familiares são responsáveis por 65% do PIB brasileiro e empregam 75% da força de trabalho,

além de representarem cerca de 95% de todos os empreendimentos no país (Petroni, 2018), e isso justificaria a relevância desta categoria para a economia nacional.

Entretanto, como argumentado por Gersick *et al.* (2006), apesar de empresas familiares serem comuns, algo inerente as tornam especiais e diferentes de outros tipos de corporações. Para tal, os autores utilizam-se da expressão de Freud “amar e trabalhar” para justificar a singularidade das EFs. Em suma, essa perspectiva freudiana seria encontrada neste tipo de entidade, posto que o sentimento de zelo e apego aos bens ou da propriedade se acopla à administração do negócio em conjunto com a família, conforme pontuam Gersick *et al.* (2006, p. 2):

Estar em uma empresa familiar é algo que afeta todos os participantes. O papel de presidente do Conselho é diferente quando a empresa foi fundada pelo seu pai, e sua mãe e seus irmãos participam das reuniões, assim como se sentam em torno da mesa do jantar. O trabalho de um CEO é diferente quando o vice-presidente, na porta ao lado, é também uma irmã mais nova.

Na descrição dos autores é possível perceber a individualidade pertinente à essas organizações, como por exemplo, a vontade do gestor acabar tornando-se a vontade da família, e, conseqüentemente, os negócios se misturam, surgindo sentimentos de um administrador-pessoal ligado diretamente ao objetivo inerente ao bem-estar familiar.

De acordo com Gersick *et al.* (2006), empresas familiares trazem consigo peculiaridades advindas do tipo de gestão pessoal. Algumas características desse tipo de organização consistem no comprometimento e a sensação de dono dos funcionários, sejam familiares ou não, pois demonstram determinado comprometimento a longo prazo com a instituição, por considerarem que o patrimônio da família está em jogo (Bottino-Antonaccio, 2007). Além disso, outras especificidades podem ser citadas como características da administração nas empresas familiares, tais como: uma visão patrimonialista, um comportamento autoritário e despótico, o uso da confiança pessoal ao invés da competência (Gonçalves, 2000), e uma gestão paternalista e informal (Padula, 2000).

Nessa perspectiva, a visão patrimonialista advém do comportamento familiar a respeito dos negócios quando não há uma distinção da propriedade pessoal e da empresarial (Gonçalves, 2000), conforme o princípio da entidade descrito no colocar nome por extenso (CPC) 00, o qual preceitua a autonomia empresarial dos bens pessoais havendo uma necessidade de distinção entre ambos haveres. O comportamento autoritário, quando analisado o estágio do proprietário controlador (Gersick *et al.*, 2006), é reflexo da criação das empresas familiares que, em sua maioria, surgem fundadas por um dono ou um casal. Desse modo, assim como em uma família onde os pais sabem sempre o que é melhor para os filhos, os proprietários seguem à risca quando se trata de gerir seus negócios com mãos firmes.

No entanto, apesar de possuírem características inerentes de um negócio familiar, as EFs também são suscetíveis às influências externas, assim como os outros tipos de empresas; e, por consequência, acabam impondo mudanças na sua gestão em reflexo à adaptação e à sobrevivência ao mercado (Davis & Stern, 1988), o que leva ao desenvolvimento da empresa familiar (Bernhoeft, 1987).

### **3.2 Desenvolvimento de empresas familiares**

A venda de parte da empresa familiar pode ser entendida como um segmento do processo de seu desenvolvimento em que, para garantir a sua expansão, a organização precisa captar recursos com a venda de suas ações (Ward, 2016).

Todavia, as empresas familiares podem evitar essa forma de saída para a obtenção de capital (Ward, 2016) por envolverem o apego sentimental de seus donos, no que diz respeito ao controle da sua propriedade e a gestão. Dito isso, levanta-se a questão da dificuldade dos fundadores em deixarem o controle absoluto de seus negócios. Beckharde e Dyer (1983) estabelecem esse ponto como um dos problemas existentes quando há uma sucessão em andamento em

virtude da dificuldade de o fundador abandonar o poder, a centralidade e a liderança que possuía até então. Isto posto, neste trabalho traduziram-se as problemáticas existentes nos processos existentes na sucessão familiar, como o paternalismo e a informalidade presentes na empresa, para explicitar o dinamismo presente no processo de expansão da organização que trouxe como consequência a venda de parte do capital social do negócio.

Assim sendo, a organização familiar pode apresentar resistência dos proprietários-fundadores em transferir o poder da sua empresa (Pérez & Gutiérrez, 2016), que pode ser reflexo de sentimentos de rivalidade e ciúmes aos seus potenciais sucessores (Lansberg, 1988). Fora esses motivos que podem afetar o processo de sucessão, acrescentam-se: a informalidade nos processos, a inexistência de planejamento de investimentos, a ausência de planejamento da sucessão e a dificuldade em separar os problemas familiares dos empresariais (Costa, Nunes, Grzybovski, Guimarães & Assis, 2015).

Mesmo com as dificuldades relacionadas a família se desfazer do controle total sobre a organização familiar, Buchholz (2000) afirma que o obstáculo de se manter no mercado ou a falta de recursos necessários para a expansão e sobrevivência da organização são um dos principais motivos pelos quais as EFs buscam novos sócios para sua empresa.

Contudo, para Gersick *et al.* (2006), após a modificação da estrutura organizacional em um processo sucessório com o acréscimo de outras partes societárias, é esperado que os procedimentos das EFs passem por uma reorganização, trazendo uma maior profissionalização de seus negócios. Dessa forma, o processo de expansão impõe à organização um avanço quanto ao tipo de gestão prática pelos proprietários, demonstrando uma alteração na estrutura gerencial. Percebe-se também nos escritos de Gersick *et al.* (2006), que a profissionalização é vista como um processo endógeno, a qual surgiria a partir do processo sucessório de uma empresa familiar;

A expansão é descrita por Padula (2000) como uma das fases de crescimento de uma EF, sendo esta influenciada pelo tipo de empresário que funda a organização. O autor ainda

apresenta características de dois tipos de fundadores: i) artesão; ii) e profissional, que podem moldar, a partir daí, o tipo de gestão que é dada a EF.

Ainda se baseando em Padula (2000) quanto ao tipo artesão, o proprietário gerencialmente possui características paternalistas, informais e conservadoras que são refletidas pelo crescimento modesto, na aversão aos riscos e ao autoritarismo presente na administração do negócio. O tipo de profissional caracteriza-se pelo emprego de profissionais especializados pela descentralização do poder e pela implementação de ferramentas de gestão mais adequadas na empresa. Por conseguinte, o rumo pelo qual a empresa seguirá se torna reflexo do comportamento do proprietário, que conscientemente, molda a postura gerencial de sua empresa intervindo no desenvolvimento da organização. Ressalta-se o pensamento de Padula (2000), que apresenta os indivíduos - proprietários ou família -, com poderes capazes de influenciar o processo de desenvolvimento da organização.

Essa influência pode ser enxergada na perspectiva de crescimento, onde as fases de evolução de uma organização familiar podem ser divididas em cinco estágios (Padula, 2000). O primeiro momento denominado de fase um, é marcado pela criação do produto ou serviço pelo fundador e é onde se inicia a empresa. A princípio, a companhia tem um gerenciamento embrionário ainda sob o comando direto do proprietário. No entanto, isso passaria a ser revisto com o crescimento da empresa. Essa revisão é consequência do aumento da produtividade, pois o fundador poderá não ser mais o suficiente para gerir a empresa em sua completude, assim necessitando contratar mais funcionários ou repassar demandas gerenciais para pessoas de confiança. Nessa etapa surge a crise de liderança, na qual o proprietário opta em diluir parte do seu controle na empresa.

A dificuldade do empreendedor em delegar funções ainda se faz presente no segundo estágio de crescimento da companhia: o de sobrevivência. Apesar do fundador já ter delegado funções e diluído parte do seu controle na gestão dos negócios, ainda assume todas as decisões

importantes da empresa e isso é responsável por elencar mais uma nova crise no modelo de crescimento, conforme apresentado por Padula (2000). Os funcionários almejam maior autonomia em suas decisões, porém o parecer final ainda se concentra na figura do proprietário.

No terceiro estágio de crescimento denominado de sucesso ou decolagem, a empresa já apresenta retorno financeiro da sua atividade e é nessa etapa em que o fundador decide se a organização continuará a crescer ou se permanecerá como está. Ressalta-se, neste estágio, apesar do seu crescimento ser considerado intrínseco pela ótica funcionalista, que somente o proprietário da companhia é que decide se a empresa passará para o outro nível de crescimento ou se continuará estagnada na mesma posição (Padula, 2000).

Caso a empresa prossiga com seu crescimento, recomenda-se a implantação de controles gerenciais mais robustos e a geração de relatórios, com o intuito de direcionar as atividades da empresa para uma visão mais estratégica do negócio. Nessa etapa, surge então a crise de controle, cujos funcionários responsáveis pelos setores buscam uma maior autonomia nas decisões tomadas, e, em contrapartida, a alta direção tenta reaver essa autoridade.

O próximo estágio, denominado de expansão, ainda de acordo com Padula (2000), é caracterizado pelo provisionamento de recursos financeiros e a coordenação das atividades nos setores da empresa. Esse segundo ponto ocorre após a resolução do conflito do controle da companhia presente no estágio anterior. A companhia nessa etapa implementa sistemas mais formais no gerenciamento da empresa e cria estruturas de coordenação com a contratação de especialistas. Em seguida, a organização segue para o último estágio, a maturidade, a qual atinge o *status quo* de grande empresa e a sua atenção é voltada à inovação e à solução rápida de problemas que poderão surgir.

Em resumo, percebe-se que em todos os estágios há uma atenção voltada para a profissionalização da companhia, seja em pequenos pontos ou como na implementação de ferramentas mais formais no gerenciamento dos negócios. Por esse ângulo, a profissionalização

dos negócios e os encaixos que surgirão com sua implementação serão vistos nos tópicos adiantes.

### **3.3 Profissionalização das empresas familiares**

A profissionalização das empresas familiares é enxergada por Lodi (1978) como assunção de procedimentos gerenciais mais racionais, atualizados e menos pessoais. Ademais, pode ser vista também como um estágio inicial para se alcançar o progresso (Howorth *et al.*, 2016), além de ser um processo natural à medida que essas empresas se desenvolvem (Hernández, Marín & Cerdán, 2014). Todavia, apesar de ser visto como algo naturalizado no decorrer da existência empresarial-familiar, as limitações baseadas nas relações familiares e nas atividades empresariais precisam ser resolvidas. Nessa linha, Bernhofet (1987) defende que o processo de profissionalização da gestão de empresas familiares precisa ser iniciado no âmbito da família, em razão de ser de direito exclusivo aos donos fundadores a posição frente à extinção ou à sobrevivência da EF.

Não obstante a isso, Bernhofet (1987) aponta indicadores que precisam ser considerados em cada processo de profissionalização nas EFs, como: a família; a propriedade e a administração. A família precisa resolver as questões emocionais e afetivas para que não comprometam o futuro dos negócios quanto à propriedade. É importante que ela seja separada dos bens pessoais, de modo a evitar conflitos que ocasionarão deturpações na continuidade da empresa. Bernhofet (1987) defende que o fundador da empresa deve introduzir as mudanças de maneira em que haja idiosincrasia, a qual levou a instituição ao patamar já estabelecido, e assim permaneça.

Porém, é axiomático que a profissionalização é um passo importante para o crescimento de uma organização familiar, pois gera maior competitividade, sustentabilidade e permanência ao longo do tempo (Galvis, 2011). Além do objetivo econômico estabelecido e a busca na



continuidade da instituição, outro fator importante que leva as empresas familiares a se profissionalizarem é a entrada de empresas externas, diminuindo por consequência o envolvimento familiar.

A gestão profissional é baseada na lógica e na racionalidade, diferente do controle dos fundadores que possuem o aspecto intuitivo na tomada de decisões. Devido a isso, normalmente são integrados na administração da empresa uma gerência treinada em controles contábeis, financeiros e em processos de produção (Dyer, 1989).

### **3.3.1 Implementação de uma gestão profissional**

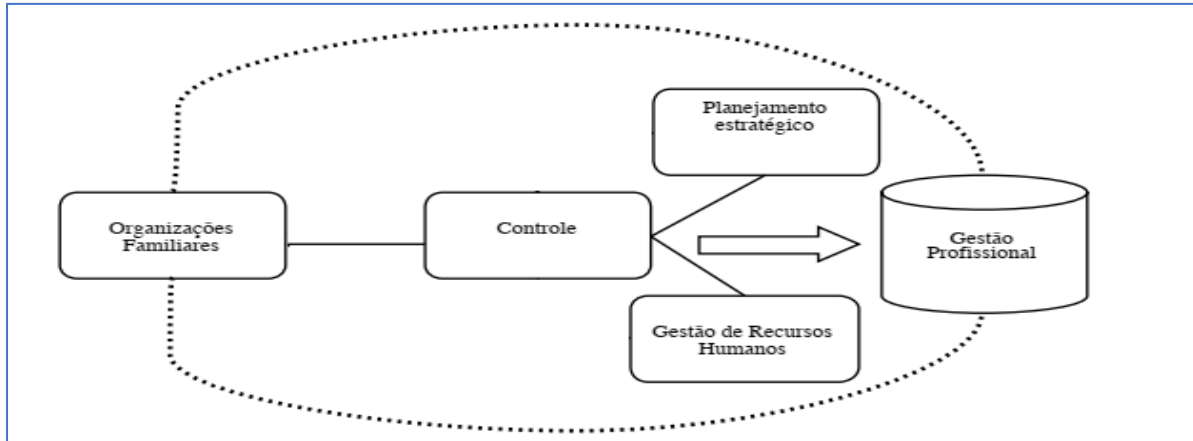
O processo de profissionalização da gestão pode ser entendido como implementação de práticas racionais e modernas, e menos personificadas (Altaf & Troccoli, 2010). A inclusão de uma gestão mais profissional é vista como importante para pequenas empresas familiares manterem sua continuidade e competitividade, considerando a alta taxa de mortalidade deste tipo de empresa.

Uma das causas que pode levar o fracasso da continuidade empresarial familiar são as falhas encontradas nos modelos de gestão praticados nas EF (Petry & Nascimento, 2009). Adiante, os mesmos autores elencam aspectos prejudiciais presentes no andamento da profissionalização que podem suceder o malogro da sobrevivência da firma, como: a) centralização de poder pelo fundador; b) emprego e promoção indiscriminada de familiares por favorecimento em detrimento do conhecimento e da competência profissionais; c) ausência de metas e objetivos claros; e d) resistência no estabelecimento de controles gerenciais formais.

No entanto, a fim de se evitar uma possível falência do negócio, se faz necessário a transformação de alguns processos relevantes para profissionalização da gestão. Belmonte e de

Freitas (2013) apresentam um *framework* em seu estudo (Figura 1), no qual pontuam quais fatores necessitam de atenção para a transição ser satisfatória.

**Figura 1:** Adaptação do Framework Proposto por Belmonte e de Freitas (2013)



Fonte: Belmonte e Freitas (2013).

O *framework* proposto por Belmonte e Freitas (2013) expõe uma possível perspectiva de análise no processo de profissionalização, o qual fornece três pontos principais que servirão como direcionadores neste estudo para a observação da transição de uma pequena e média empresa (PME) familiar rudimentar para uma EF profissionalizada, sendo eles a diluição do controle do proprietário, a implementação de um planejamento estratégico e uma gestão de recursos humanos.

O controle e a autoridade na empresa familiar são centralizados pelos proprietários/fundadores (Lussier & Sonfield, 2004), os quais julgam que carecem estar presentes em todas as tomadas de decisões (Gersick *et al.*, 2006) por desconfiarem de pessoas sem algum grau de parentesco (Lussier & Sonfield, 2004). Todavia, para o desenvolvimento de uma administração mais técnica de forma positiva, esse poder precisará ser diluído de modo total ou em partes para executivos que não pertencem à família (Chittoor & Das, 2007).

Define-se por controle a autoridade capaz de definir os rumos da empresa, seja através do planejamento estratégico ou do gerenciamento dos recursos humanos, no qual resultará em uma gestão profissionalizada.

Em seguida, de acordo com o que propõe Belmonte e Freitas (2013) quanto ao gerenciamento de recursos humanos, e ainda, segundo Freire, Soares, Nakayama e Spanhol (2010), quando o ego ou a autoestima do fundador são intrínsecos ao negócio a ponto de dificultar a renúncia do controle da empresa, até a seleção dos colaboradores é influenciada por ele. Sabe-se também que, proprietários destas organizações preferirão eleger membros consanguíneos para ocupar e/ou promover (Dyer, 2006). Além disso, é constatado nas EFs um gerenciamento genérico em relação a alguns pontos da finalidade dos recursos humanos, podendo citar a seleção dos funcionários, a remuneração, avaliação e o desenvolvimento dos empregados (Astrachan & Kolenko, 1994), afetando diretamente os pilares ligados à gestão de pessoas (Maia, 2009).

O processo de recrutamento em uma gestão não profissional tem como proposição a contratação de familiares, onde leva-se em conta os laços afetivos e, por consequência, acabam sendo alheias as aptidões presentes no novo empregado (Lansberg, 1983).

Quanto à gestão da remuneração, o laço afetivo familiar pode influenciar na forma como esta é gerenciada. Parentes poderão receber, além de seus salários, sub-recompensas advindas do vínculo consanguíneo, causando desconforto aos restantes funcionários ali alocados, o que pode ocasionar a falta de retenção de empregados competentes, pois procurarão novas oportunidades (Lansberg, 1983).

Logo, a avaliação e o desempenho de pessoas não-familiares presentes na organização serão crassos em consequência do relacionamento sentimental existente nesse tipo de gestão. Não obstante a isso, Núñez-Cacho, Grande e Pedrosa (2012) discorrem sobre a importância do capital humano para as empresas e que medidas de avaliação de desempenho seriam cruciais para evitar a evasão de empregados, também para se verificar pessoas ocupantes de cargos altos sem capacitação para tal coisa.

E por fim, a partir da percepção de Galvis (2011) evidencia-se a inexistência de um plano estratégico em empresas familiares de pequeno e médio porte e da relevância de tal ferramenta no processo de formalização/expansão empresarial (Gersick *et al.*, 2006), infere que a sua utilização pode ser importante para sobrevivência da organização.

No entanto, esse recurso só é utilizado de maneira eficaz a partir do desenvolvimento da profissionalização do negócio. Suscintamente seria envolvido a utilização de mecanismos de planejamento estratégico e sistemas de controle (Howorth *et al.*, 2016). Entende-se, portanto, por planejamento estratégico, a utilização de um instrumento de gestão que irá estabelecer parâmetros para orientar as organizações à condução das lideranças e, assim, o controle das atividades empresariais (Andion & Fava, 2002), possibilitando o desenvolvimento de uma série de cenários futuros para a realização de análises de possíveis riscos e de potenciais recompensas advindas do crescimento (Gersick *et al.*, 2006).

Em síntese, as organizações dependem da relação com ambiente externo para sua sobrevivência. Tal ambiente pode ser explicitado a partir da divisão de Andion e Fava (2002), a qual segmentam em macroambiente e microambiente. O macroambiente ainda é subdividido em aspectos socioculturais, legais, políticos e econômicos, enquanto o microambiente é separado em análise da concorrência, potenciais adversários de negócios, poder de barganha com fornecedores e compradores, e assim, se aproveitar das oportunidades percebidas nesses enclaves.

Por outro lado, Frezatti, Guerreiro, Aguiar e Gouvêa (2007) discorrem que, apesar da ótica externa ser praticamente a única considerada em ações estratégicas, é essencial a análise do ambiente interno à organização, e para isso, informações geradas pela contabilidade gerencial é essencial no processo de elaboração do planejamento estratégico.

### 3.4 Teoria da Estruturação

A teoria proposta por Giddens (1989) proporciona uma visão que se distancia do aspecto determinista das teorias funcionalista e estruturalistas, apontando a primazia da estrutura sobre as ações humanas de agentes sociais. Nesse mesmo sentido, a teoria estruturalista também busca fugir das tradições hermenêuticas de pensamento, o qual ao contrário do pensamento restrito à estrutura como sendo predominante aos atores sociais, busca desenvolver o lado subjetivo da ação social que, conseqüentemente, guiaria a conduta humana (Giddens, 1989).

A teoria da estruturação busca então finalizar tais pensamentos unitários e consequentes discussões epistemológicas trazendo uma nova perspectiva para os estudos nas Ciências Sociais:

O domínio básico de estudos das ciências sociais, de acordo com a teoria da estruturação, não é a experiência do ator individual nem a existência de qualquer forma de totalidade social, mas as práticas ordenadas no espaço tempo. As atividades sociais humanas, à semelhança de alguns itens auto reprodutores na natureza, são recursivas. Quer dizer, elas não são criadas por atores sociais, mas continuamente recriadas por eles através dos próprios meios pelos quais se expressam como atores. (Giddens, 1989, p. 2)

Entende-se que os atores sociais não reproduzem práticas padronizadas estabelecidas pelos meios, inseridos de forma inconsciente. Conforme pontua Giddens (1989), a prática contínua presume flexibilidade, logo, os agentes possuem a capacidade de justificar discursivamente o propósito de suas ações e, porquê fazê-las.

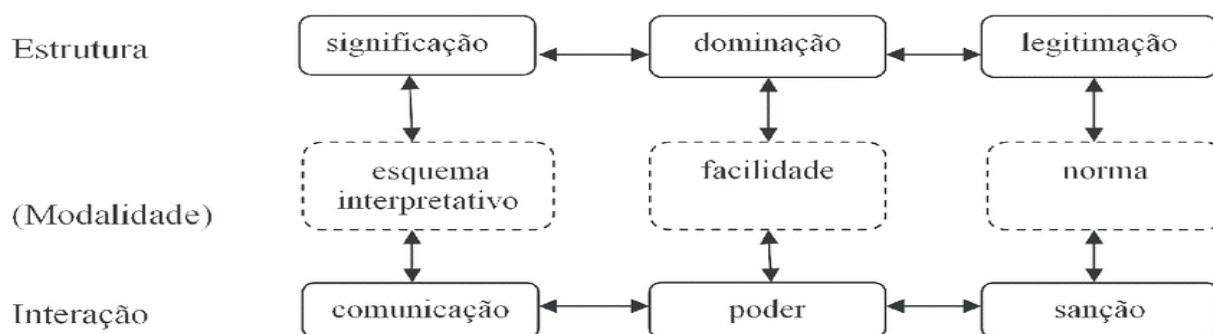
O termo estruturação é definido por Giddens (1989) como condições governando a continuidade ou transmutação de estrutura, isto posto, a reprodução dos sistemas sociais. Para Giddens (1989), este termo traça um paralelo entre as estruturas e os sistemas sociais: o primeiro se resumindo a regras e recursos organizados como propriedades de sistemas sociais; e o segundo definido como relações produzidas entre atores organizados como práticas sociais.

A teoria da estruturação, em vista disso, preocupa-se com a relação entre os agentes e as estruturas sociais na produção, reprodução e regulação de ordem social (Conrad, 2005). Neste segmento, os sistemas sociais são enxergados por Giddens (1989) como reproduções do comportamento dos agentes no espaço tempo em que eles se encontram. Enquanto as estruturas são vistas como regras e recursos que servem como orientadores para os indivíduos, possuindo características restritivas ou capacitivas para o comportamento humano.

Quanto à relação entre os sistemas sociais, as estruturas e os agentes, Giddens (1989) a chama de “teorema da dualidade da estrutura”, na qual é concebida a partir do seu entendimento acerca dos sistemas sociais se apoiando nas regras e recursos e, que simultaneamente interagem entre si. Isto é, a mediação da conduta humana pela estrutura e a constituição dessa mesma estrutura por meio da ação são simultâneas (Junquilha, 2003).

A mutualidade entre a estrutura e agente é melhor representada no que Giddens (1989) denomina de “modalidades da estruturação”, que são representações das dimensões na produção da interação entre ambos lados, conforme afirma o autor: “Aquilo que chamo de as ‘modalidades’ da estruturação serve para esclarecer as principais dimensões da dualidade da estrutura em interação, relacionando as capacidades cognoscitivas dos agentes às características estruturais” (Giddens, 1989, p. 22). Assim, o modelo da dualidade da estrutura em interação é composto pela associação do domínio da estrutura ao domínio da ação humana (Junquilha, 2003). O modelo criado por Giddens (1989) exposto na Figura 2 demonstra como a interação entre os domínios acontece.

**Figura 2:** Modelo da Dualidade da Estrutura (Giddens, 1989, p.23)



Fonte: Giddens, 1989, p.23

Para Giddens (1989), a estrutura deve ser entendida, simultaneamente, como condição e resultado da ação dos agentes, podendo a mesma ser constrangedora e possibilitadora da intervenção dos atores (Pires, 1988). Estes seguem padrões rotineiros de comportamento, reproduzindo involuntariamente as estruturas e, ao mesmo tempo, possuem livre arbítrio para escolhê-las e realizá-las (Whittington, 1992).

Nesse sentido, ao empregar o termo estrutura em seus trabalhos, Giddens (2000) se refere às propriedades estruturantes que possibilitam a “existência” da estrutura no espaço tempo, ou seja, ela existe só em uma “ordem virtual” e só se concretiza no espaço tempo devido às atividades recursivas dos atores sociais.

Essas propriedades de “ordem virtual” são conceituadas por Giddens (1989) em significação, dominação e legitimação, e a interação com os indivíduos através das modalidades da estruturação como esquema interpretativo, com facilidades e normas (recursos). Essas interações seriam as práticas recursivas, nas quais os agentes externalizam ou reproduzem das estruturas sociais, também em: comunicação, poder e sanção (Giddens, 1976, 1989, 2000).

De modo geral, os esquemas interpretativos são as representações dos significados condicionados pela estrutura que serão compartilhados, interpretados ou comunicados através da comunicação dos indivíduos. Nesse sentido, uma base de apoio é incorporada aos estoques de

conhecimento, para que os agentes possam, reflexivamente, se apoiarem e se sustentarem através da comunicação, a fim de incumbirem um significado às suas ações (Giddens, 1989). Macintosh e Scapens (1990) trazem em seu trabalho, por exemplo, a contabilidade gerencial como um esquema interpretativo capaz de dar significado à comunicação dos agentes em uma empresa.

As facilidades (ou recursos) se referem aos meios que os atores utilizam para alcançarem objetivos e resultados que lhes interessam (Junquilha, 2003). Neste caso, o poder é compreendido na força transformadora que fará os outros indivíduos agirem de acordo com o propósito de quem o possuiu (Giddens, 2000). Logo, através do controle dos recursos e das facilidades que surgem, denomina-se “dominação”. Vale ressaltar aqui, no entanto, que o poder não é um processo social direcional, conforme defende Macintosh e Scapens (1990). Ele pode ser exercido de várias direções no âmbito empresarial, desde a retenção de informações por empregados de baixo grau hierárquico (Macintosh & Scapens, 1990), até pelo controle de recursos pela gerência.

E, finalmente, a normas, sob a ótica da teoria da estruturação (TE), como códigos de conduta que legitimam a relação e entre direito e obrigação “esperada” dos participantes em um contexto de interação (Giddens, 1989), constituindo assim, uma ordem moral em seu domínio (Junquilha, 2003), gerando sanções que serão atribuídas para legitimar as ações dos agentes.

Todavia, vale ressaltar, de acordo com Giddens (2000), que sanções não podem ser tratadas de forma reducionista, traduzindo-as negativamente de forma punitiva. Estas podem agir também em um contexto positivo, dependendo do curso e da forma como serão aplicadas. Ademais, a divisão exibida através das instituições estruturais no modelo da dualidade da estrutura - significação e legitimação (sistemas de regras) e dominação (sistemas de recursos)-, concerne somente interessar-se análise e evidenciação, pois seguindo o pensamento de Giddens (1989, p. 26), elas são inseparáveis:



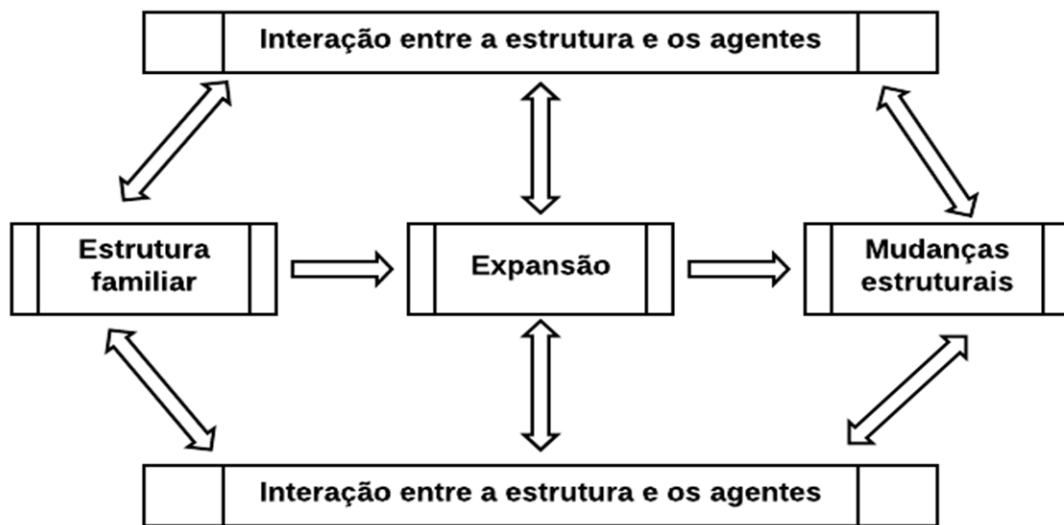
A dominação depende de dois tipos distinguíveis de recurso. Os recursos alocativos referem-se a capacidades – ou, mais precisamente, as formas de capacidade transformadora – gerando controle sobre objetos, bens ou fenômenos materiais. Os recursos autoritários referem-se a tipos de capacidade transformadora gerando controles sobre pessoas ou atores.

No entanto, essa separação tem sido casual sob a perspectiva da pesquisa contábil (Englund & Gerdin, 2014; Macintosh & Scapens, 1990; Roberts, 2014), na qual se busca analisar o impacto da TE ante a ótica gerencial na alocação de recursos e dos sistemas de regras.

## 4 ELEMENTOS DE ANÁLISE

Procura-se expor, neste tópico, os elementos envolvidos nos conceitos de sistemas sociais e de estruturas no modelo da dualidade da estruturação, em paralelo com o processo de expansão de uma empresa familiar, a partir da sua profissionalização, conforme demonstrado na Figura 3.

**Figura 3:** Elementos de Análise da Expansão de uma Empresa Familiar



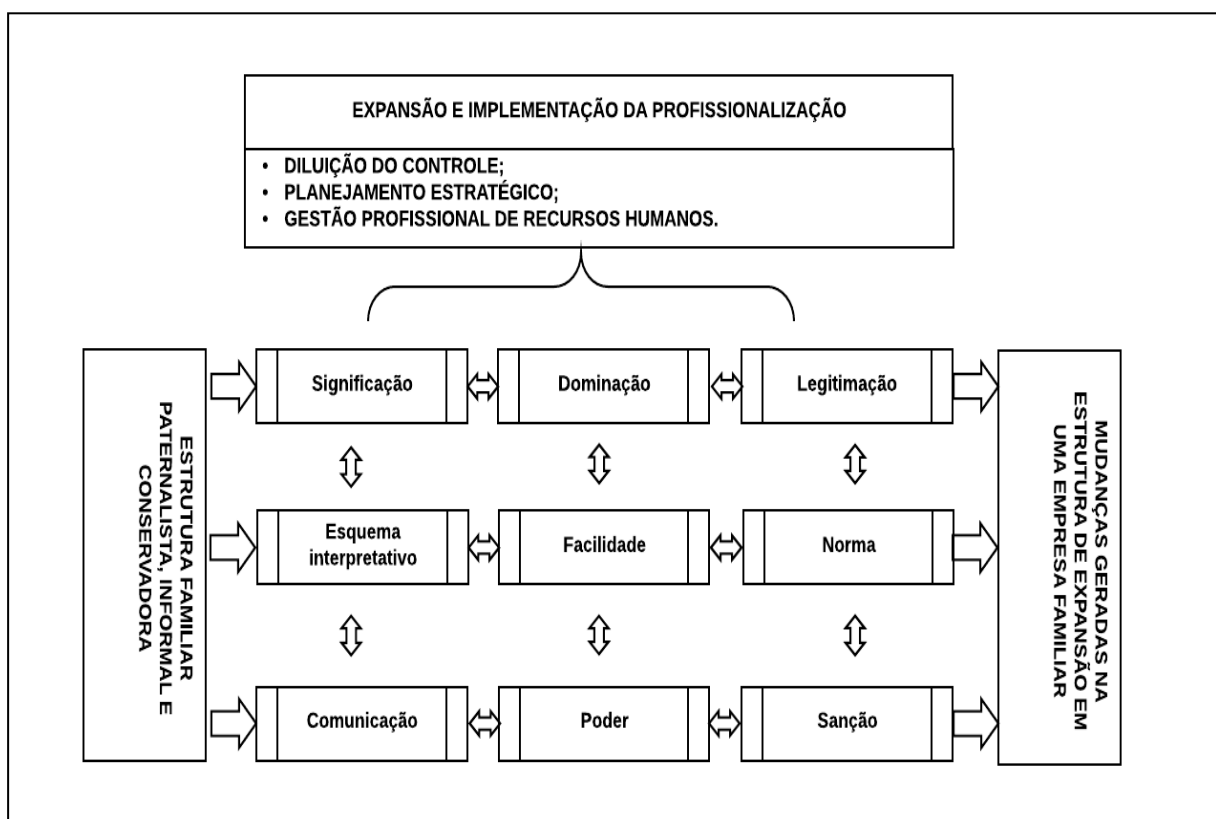
Fonte: Elaboração Própria.

A empresa familiar nos seus ciclos iniciais é descrita por demonstrar um modelo de gestão rudimentar, no qual apresenta características de um modelo paternalista, conservador e informal (Padula, 2000). No entanto, durante o seu crescimento advindo de um processo expansivo, a estrutura sofre alterações em decorrência da implementação de uma gestão profissional nos negócios, ocasionando na diluição do controle do fundador (Chittoor & Das, 2007), tornando-a mais racional através do planejamento estratégico (Gersick *et al.*, 2006) e demonstrando menos prioridade na contratação de familiares, priorizando especialistas em seus departamentos (Lansberg, 1983).

Não obstante, seguindo a conceituação de estrutura trabalhada por Giddens (1989, 2000), entende-se que as estruturas familiares seriam “virtuais”, e só se concretizaram no espaço tempo através do comportamento recursivo dos atores sociais. Por esse ângulo, acredita-se que os indivíduos presentes durante o processo de profissionalização são meios e fins para a materialização da estrutura pós-expansão, ou seja, a estrutura profissional será implementada e poderá restringir ou facilitar o comportamento dos atores sociais na organização, da mesma forma que os mesmos poderão modificá-la a partir da interação proposta no modelo da dualidade da estrutura.

Assim, para verificar essas modificações estruturais foram selecionadas variáveis que explicitarão a estrutura familiar, o processo de expansão pela profissionalização e a interação dos atores sociais, conforme pode ser analisado na Figura 4.

**Figura 4:** Elementos de análise da expansão das empresas familiares e a interação de agente-estrutura interação de agente-estrutura



Fonte: Elaboração Própria.

Assim, após a exposição do modelo proposto na Figura 4, conceitua-se nos próximos tópicos cada categoria construtiva para identificação e a operacionalização deste trabalho.

## **4.2 Estruturas nas empresas familiares**

A primeira categoria construtiva é a estrutura gerencial paternalista, a qual é caracterizada pela centralização do controle da organização, sendo a família a única responsável por manter o controle e autoridade na tomada de decisões da empresa (Koiranen, 2003; Dyer, 1989). Entretanto, de acordo com Chittoor e Das (2007), durante o processo de profissionalização a tendência é o controle ser diluído com a entrada de novas partes societárias.

A segunda categoria construtiva se refere à estrutura informal, que é identificada pela falta de um gerenciamento claro ou explícito na empresa familiar, levando à inexistência de padrões nos procedimentos da organização. Estes são definidos, quando são necessários (Gersick *et al.*, 2006), de caráter imediatista (Gonçalves, 2000). Todavia, com a introdução do planejamento estratégico e da gestão de recursos humanos, a empresa encaminha para um estágio mais racional no seu ciclo de vida, transformando-a numa estrutura mais formal.

A estrutura conservadora representa a terceira categoria construtiva e é demonstrada a partir da adversidade ao risco (Padula, 2000), o que é explícito na adoção de políticas de gestão mais conservadoras e na dificuldade dos fundadores em venderem suas ações para pessoas de fora (Caprio, Croci & Giudice, 2011). Porém, essas características são dissolvidas em consequência da venda de parte da empresa, pois esse fato já atribui a ela um comportamento diferente do esperado.

Essas primeiras categorias serão analisadas a partir da sua conceituação e sob a perspectiva de que os mesmos poderiam ser alterados durante o processo de expansão da empresa familiar. Ademais, para ilustrar o processo de expansão/venda da empresa familiar

foram definidas, ainda, três categorias construtivas, a partir do entendimento de que esse processo acarreta mudança no tipo da gestão, tornando-a mais profissional. Para isso, essas categorias foram selecionadas a partir do modelo de profissionalização de empresas familiares.

### **4.3 Expansão e implementação da profissionalização**

A quarta categoria construtiva é a diluição do controle, sendo analisada no modelo tridimensional de Gersick *et al.* (2006), através da passagem de gerações de uma empresa familiar. Entretanto, o processo de profissionalização da empresa envolve a inclusão ou a predominância de gestores não familiares (Lussier & Sonfield, 2004), gerando, por conseguinte, a diminuição do controle da família na empresa. Essa variável, portanto, é trabalhada a partir da diminuição do poder do fundador sob a empresa.

O planejamento estratégico desponta-se como a quinta categoria construtiva e tem como foco a criação de *insights* sobre a empresa e sob o mercado que ela opera (Ward, 1997) através de um maior nível de gerenciamento (Chua *et al.*, 1999). Nessa sequência, a empresa implementa em sua administração uma gama de controles gerenciais que fornecem aos gestores ferramentas para auxiliar a avaliação da saúde do seu negócio (Ward, 1997). Dessa forma, essa variável é identificada pela implementação de controles gerenciais, contábeis e financeiros, com padronização de procedimentos da organização.

A sexta categoria construtiva é a implementação profissional dos recursos humanos, sendo considerada importante por permear diversas problemáticas existentes em uma empresa familiar. Tais problemas são apontados em Lansberg (1983) através do favoritismo na seleção de candidatos, na falta de meritocracia, na definição da remuneração e inconsistência na avaliação de desempenho dos funcionários. Por último, fornece treinamento e desenvolvimento apenas para membros que possuem laços consanguíneos. Por conseguinte, entende-se que essa

variável é identificada a partir do comportamento da organização em deixar clara a política de carreira e remuneração, com o processo de seleção de funcionários baseado nas aptidões necessárias para os cargos propostos.

A reprodução dessas três categorias construtivas poderá encaminhar a empresa para o abandono de uma estrutura com características emocionais em sua gestão, e levá-la para uma estrutura com características mais racionais (Grzybovski, 2000). Porém, é preciso observar que as estruturas são concretizadas a partir do comportamento recursivo dos atores sociais, ou como define Giddens (1976, 1989), a estrutura consiste em regras e recursos especificamente implicados na reprodução dos sistemas sociais.

Baseando-se nisso, a definição das próximas categorias foi proposta por meio do modelo de dualidade da estrutura. Sendo assim, tornou-se possível analisar a alteração na estrutura e por qual meio ela é transformada.

#### **4.4 Interação entre agente-estrutura**

Devido a indissociabilidade das próximas categorias construtivas apresentadas, estas serão descritas por propriedade estrutural – modalidade – interação, conforme apresentada por Giddens (1989): Estrutura de significação (sétima categoria), Esquema interpretativo (oitava categoria) e Comunicação (nona categoria).

A estrutura de significação é estimada por fornecer através dos esquemas interpretativos estoques de conhecimentos necessários para a comunicação dos agentes (Englund & Gerdin, 2014). Apesar disso, essa interação pode ser aplicada inversamente na comunicação, podendo fornecer através dos esquemas interpretativos, o significado de determinados elementos.

Nessa lógica, a estrutura familiar ou a profissional é incorporada aos estoques de conhecimento através dos esquemas interpretativos, para que os atores possam se comunicar e,

assim, darem algum significado para a estrutura. Essa relação é evidenciada através da análise do comportamento cognoscitivo dos agentes, ou seja, a capacidade que os atores possuem de justificar suas ações e de outras pessoas a partir de seu conhecimento, sendo ele tácito ou não, e em como eles significam o seu comportamento na empresa familiar durante o processo de profissionalização.

Ainda, considerando a interação entre agente-estrutura, destaca-se a estrutura de dominação (décima categoria construtiva), sendo esta definida pela divisão de dois tipos de recursos: os alocativos e os autoritários. Os recursos alocativos surgem a partir do controle sobre objetivos, mercadorias e outros materiais (Macintosh & Scapens, 1990); e os recursos autoritários demandam o domínio sobre as atividades dos seres humanos (Junquillo, 2003). As duas categorias de recursos envolvem a modalidade facilidade (décima primeira categoria construtiva), que representa o meio pelo qual os atores se utilizam para exercer seu poder (décima segunda categoria construtiva) para guiar a organização a um objetivo pretendido (Peres & Pereira, 2014).

Neste aspecto, essa interação é identificada a partir do poder ou de sua diluição, dos atores sociais em controlar os recursos da organização para que atinjam o objetivo preterido por eles.

Por fim, ainda contemplando a interação estrutura-agência, apresenta-se a propriedade estrutural de legitimação (décima terceira categoria construtiva), envolvendo a constituição moral da interação (Macintosh & Scapens, 1990) e na constituição de regras normativas de um sistema social (Conrad, 2005), as quais permeiam a modalidade intitulada como norma. Essas regras, através da interação denominada por Giddens (1989) de sanção (décima quinta categoria construtiva), autenticam a conduta humana, a partir de um conjunto de direitos e obrigações (Junquillo, 2003) que são legitimadas por elas.

Por esse ângulo, verifica-se a legitimação mediante a percepção moral do certo ou errado na estrutura familiar e na sua profissionalização por meio das sanções praticadas na organização e na percepção dos indivíduos. Conrad (2005) descreve a teoria da estruturação como uma ferramenta útil e sensível ser utilizada em um contexto de mudanças organizacionais para captar alterações ocorridas neste âmbito, devido a sua capacidade de demonstrar a interação entre agência e estrutura.



## 5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa possui natureza descritiva e explicativa, de caráter qualitativo, na qual a partir da teoria da estruturação proposta por Giddens (1989), buscou-se analisar as mudanças estruturais de uma empresa familiar após um processo de expansão.

A escolha da teoria da estruturação como fundamentação teórica ocorreu em virtude do seu potencial de poder de análise organizacional, por enfatizar a importância da interação do agente e da estrutura durante o processo de mudança estrutural (Conrad, 2005). Tal potencial é destacado por Junquillo (2003), Macinstoh e Scapens (1990), Peres e Pereira (2014) e Whittington (1992), que buscaram, através do modelo da dualidade da estrutura, explorar mudanças estruturais advindas da relação agência-estrutura.

Para Giddens (1989), os atores não estão sujeitos às estruturas deterministas que limitam suas ações, da mesma forma que os agentes não são indissociáveis a ela. Ambas as estruturas agem em conjunto, sendo a estrutura social constituída pela atuação humana, ao mesmo tempo em que a estrutura é o meio desta constituição.

Na circunstância do desenvolvimento da empresa familiar, essa relação de dualidade pode ser explícita se analisada à conjectura contextual do negócio e à proposição de envolvimento familiar durante o processo de profissionalização. Ainda, mesmo com a existência de uma convicção de que todos os negócios foram criados com a pretensão de crescimento, devem ser consideradas as influências da família que podem afetar nas estratégias e nas políticas de expansão da empresa (Padula, 2000).

Portanto, a partir dos pressupostos da teoria da estruturação já expostos, o presente trabalho procurou analisar as propriedades estruturais em diferentes momentos de uma empresa familiar durante o processo de implementação de uma gestão profissional. O primeiro momento é dado sob a perspectiva de uma empresa ainda regida pelo controle emocional do fundador,

onde diligenciou identificar quais são as propriedades estruturais que concretizam a estrutura familiar no espaço tempo.

O segundo momento é dado após a implementação da profissionalização, no qual buscou-se descrever quais foram as mudanças estruturais ocorridas, resultantes desse processo. Porém, entende-se que essa implementação envolve a interação entre ator-estrutura e ela influencia em como a estrutura é apresentada no final desse processo. Por isso, expõe-se aqui também, como propósito, a análise da introdução da gestão profissional sob a ótica do modelo de dualidade da estrutura, considerando que em consequência da interação das propriedades estruturais essa nova categoria de gerenciamento será estabelecida.

Dessa maneira, com o propósito de alcançar tais análises, elaborou-se um estudo de caso devido o fato dessa abordagem possuir como característica a tradução de fenômenos da realidade em profundidade, englobando elementos contextuais (Yin, 2010) que podem elucidar as formas pelas quais a dualidade da estrutura é entendida através de um estudo sob a ótica do processo expansivo de uma empresa familiar.

## **5.2 O caso**

No campo da Administração e Gestão, o estudo de caso é a estratégia de pesquisa mais amplamente utilizada sob a perspectiva da teoria da estruturação, devido a sua capacidade de análise na reprodução de elementos institucionais (Rossoni, Guarido Filho & Coraiola, 2013).

A utilização do estudo de caso aqui é pautada na percepção de Yin (2010), na qual reconhece que estudos de caso possuem maior adesão para responder questões do tipo “como” e “por que”, tornando-o condizente com o objetivo proposto. Por isso, tendo em vista a sua utilização, buscou-se através de entrevistas, análise documental e observação participante, analisar o contexto de mudança organizacional.

Selecionou-se então para o estudo a FAMÍLIA LTDA<sup>1</sup>, que é uma empresa sediada na cidade de Vila Velha, no estado do Espírito Santo, operante do setor alimentício, mais especificamente no ramo de *fast food*. A empresa se destaca em meio a esse setor devido a venda de alimentos considerados como “*gourmetizados*” (produtos mais trabalhados e de forma artesanal), por um baixo preço, o que torna o consumo desses produtos mais acessível para todas as parcelas da população, indiferente ao poder aquisitivo. Além desses aspectos, a empresa recebeu destaque em meio a publicações da rede social denominada “*Facebook*” devido ao seu *marketing* diferenciado, voltado para uma linguagem mais informal e contemporânea.

Antes da criação da FAMÍLIA LTDA, o fundador foi dono de outra empresa do segmento alimentar, sendo que, seu surgimento ocorreu de forma similar à empresa em estudo. Neste caso, ambas as empresas se iniciaram a partir de um *trailer* montado em frente à residência do casal proprietário, objetivando a comercialização de *hambúrgueres* para os clientes do bairro onde se encontravam sediadas. Na primeira tentativa do fundador de empreender, o negócio não obteve êxito, resultando na decretação de falência um tempo depois da sua abertura. Porém, este evento forneceu experiência ao empreendedor para a abertura do seu segundo negócio, a FAMÍLIA LTDA.

Após a abertura do segundo empreendimento, o fundador especializou-se, além de *hambúrguer*, na produção e comercialização de produtos diferentes do produto oferecido por outras empresas do ramo, como por exemplo a chamada “*torre de bacon*”. Esse diferencial tornou-se fator chave para a divulgação do seu estabelecimento, principalmente na disseminação das redes sociais. Como consequência, teve um aumento considerável nas vendas,

---

<sup>1</sup> Por questões de sigilo, a Empresa não terá seu nome revelado, assim, será denominada neste trabalho como FAMÍLIA LTDA.

levando o proprietário a reformar a garagem da sua residência para conseguir atender a toda a demanda.

Ao oposto do que ocorreu na primeira tentativa, o empreendimento cresceu e desenvolveu-se, mas continuou como uma empresa familiar em sua primeira geração. Nesse sentido, Gersick *et al.* (2006) denomina essa fase como o estágio “proprietário controlador”, dado que o empreendimento permaneceu sendo controlado por uma família nuclear (marido e mulher).

Nesse momento, a organização ainda possuía aspectos de uma PME. Porém, essa condição foi alterada com a adição de terceiros ao quadro societário da empresa, haja vista a venda de 49% de suas ações para os novos sócios. Apesar dessa alteração societária, a empresa ainda permaneceu com característica de uma empresa familiar, pois a empresa que adquiriu parte de seu capital social também era reconhecida por ser uma empresa familiar. No mais, posteriormente à venda, a pequena empresa se expandiu, abrindo seis novas unidades na região denominada Grande Vitória. Como consequência, o quadro de funcionários passou de 10 (dez) para 156 (cento e cinquenta e seis) funcionários, em um período de cinco anos, compreendido entre 2015 a 2020, evidenciando a dimensão de sua expansão.

Como resultado dessa mudança, a empresa adquirente ficou responsável pelo processo de profissionalização do negócio, pois já havia em seu arcabouço uma vasta experiência em lojas de *fast-foods*, por já ser proprietária de uma grande rede deste ramo na região. Essa profissionalização é determinada a partir de um processo exógeno na companhia, diferente do que é percebido em outros trabalhos como de Padula (2000), que descreve que a empresa familiar teria esse processo como inerente ao seu crescimento, nesse estudo a profissionalização foi direcionada a partir da entrada dos novos sócios na FAMÍLIA LTDA.

Nessa tomada, a empresa começou a implementar novos controles gerenciais, padronização dos produtos fornecidos e projetava implementar uma gestão mais formalizada.

Contudo, na execução desses processos foram identificados alguns conflitos entre a FAMÍLIA LTDA e os novos sócios responsáveis em transformar esses processos informais para formais.

### **5.3 Categorias construtivas e categorias variáveis**

Para alcançar o objetivo proposto serão realizadas análises de conteúdo de entrevistas e documentos que são conceituados pelo uso de instrumentos metodológicos aplicáveis a discursos diversificados, no qual fornecerão dados cifrados até a extração de estruturas traduzíveis em modelos (Bardin, 1977). Neste caso, para a condução das análises, bem como para a codificação dos dados, os mesmos serão extraídos de diferentes fontes, quais sejam: entrevistas, documentos e observação participante. Destaca-se também que a análise desse processo de expansão foi feita também a partir de uma perspectiva intraorganizacional do pesquisador, pois o mesmo permaneceu presente durante o desenvolvimento da organização.

As entrevistas seguirão roteiros semiestruturados e serão realizadas com quatro categorias diferentes de entrevistados, com o objetivo de capturar a percepção dos indivíduos envolvidos referentes à situação anterior e posterior ao processo de expansão, tais quais: i) a família que interagiu antes e depois da profissionalização; ii) funcionários antigos que acompanharam a empresa familiar antes e depois da venda; iii) funcionários novos que entraram com as novas demandas especializadas; iv) novos sócios adquirentes de parte da empresa familiar.

Os roteiros semiestruturados foram selecionados para a coleta de dados devido a sua capacidade em fornecer dados obtidos com profundidade, como a representação dos seus saberes, crenças e valores (Laville & Dione, 1999).

Registra-se que os roteiros foram aplicados para todas as 11 entrevistas realizadas na pesquisa, sendo elas primeiramente marcadas via *Whatsapp* ou de forma presencial, no horário

definido pelos entrevistados. Para a realização de todas elas, isto é, considerando desde a primeira até a última entrevista, foi necessário um período de dois meses (outubro e novembro), e esse lapso temporal foi consequência ao período de pandemia de *Covid-19*, que ocorreu no ano de 2020, no qual a orientação era se manter em casa a fim de evitar a propagação do vírus. Cada um desses encontros teve, em média, duração de 30 minutos, seguindo o roteiro pré-definido, porém dando liberdade para o entrevistador e o entrevistado seguirem a ordem de acordo com o ritmo da conversa. Todos os entrevistados estiveram durante a fase de implementação da gestão profissional, mas somente alguns participantes tiveram contato com a organização familiar antes desse fato. Nesse sentido, é possível separá-los na Tabela 1, juntamente com o cargo que exerciam no período das entrevistas. Ressalta-se que, alguns funcionários que trabalhavam antes da profissionalização negaram a se disponibilizarem para serem entrevistados.

**Tabela 1**

*Exposição dos cargos e quais funcionários tiveram contato com empresa familiar antes da profissionalização*

Entrevistados	Cargos	Estavam presentes antes da profissionalização?
Entrevistado 1	Analista de TI	• Não
Entrevistado 2	Analista de Recursos Humanos	• Sim
Entrevistado 3	Coordenador de Suprimentos	• Sim
Entrevistado 4	Sócio	• Sim
Entrevistado 5	Analista Contábil	• Sim
Entrevistado 6	Gerente	• Sim
Entrevistado 7	Sócio	• Sim
Entrevistado 8	Analista de Recursos Humanos	• Sim
Entrevistado 9	Analista de Departamento Pessoal	• Não
Entrevistado 10	Sócio	• Sim

Entrevistado 11	Estagiário Financeiro	• Sim
Entrevistado 12	Sócio	• Sim

---

*Fonte: Elaboração Própria.*

Inicialmente, a análise documental foi orientada pela verificação dos *e-mails*, contratos, documentos internos, buscando além do propósito de reforçar os resultados obtidos nas entrevistas, demonstrar características que não foram evidenciadas durante as entrevistas. Porém, apesar dos documentos terem sido solicitados nas entrevistas e também de maneira formal, foi disponibilizado para acesso apenas o contrato social da nova sociedade estabelecida.

A observação participante baseou-se na permanência do pesquisador no ambiente de pesquisa, já que o mesmo se encontra empregado no escritório da empresa que adquiriu a FAMÍLIA LTDA. Ressalta-se que, essa integração do investigador ao objeto de pesquisa possibilita fornecer uma profundidade de informação inacessível de outro âmbito (Laville & Dionne, 1999). Contudo, destaca-se que o mesmo não está livre de qualquer viés pertinente a pesquisa, por já ter contato com a empresa em questão. Porém, caso alguma observação parta somente do seu ponto de vista, essa poderá ser esclarecida no decorrer das análises, por meio de notas realizadas durante o estudo.

Insta salientar que durante a permanência no escritório, o pesquisador utilizou-se de anotações para tomar notas de aspectos que pudessem enriquecer as entrevistas. Portanto, a observação participante serviu como complemento para a aplicação do roteiro semiestruturado, a fim de direcioná-lo para a obtenção de um resultado mais eficaz nos questionamentos aplicados durante as entrevistas.

Assim, ainda contemplando a análise dos dados, cada elemento será representado por uma variável e pela fonte identificadora, conforme pode ser observado na Tabela 2.

**Tabela 2***Exposição das categorias construtivas, variáveis e as fontes de coleta dos dados*

Categorias Construtivas	Categorias Variáveis	Fonte
Paternalismo	Centralização das tomadas de decisões no fundador e aspectos autoritários na gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entrevistas com a Família e funcionários</li> <li>•Análise documental, <i>e-mails</i> e documentos</li> </ul>
Informalidade	Falta de padronização nos serviços, falta de controles gerenciais e sem separação clara entre propriedade familiar x empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entrevistas com Família e funcionários</li> <li>•Análise documental</li> </ul>
Diluição de controle.	Diminuição na tomada de decisões e no controle acionário da família. Atribuição de tarefas para outras pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entrevistas com a Família, funcionários e novos sócios</li> <li>•Análise documental</li> <li>•Observação participante</li> </ul>
Planejamento estratégico	Implementação de controles financeiros e gerenciais. Políticas de padronização de serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entrevistas com a família, funcionários e novos sócios</li> <li>•Análise documental</li> <li>•Observação participante</li> </ul>
Gestão profissional de recursos humanos.	Políticas de cargos e salários e treinamentos. Seleção e contratação por competências técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entrevistas com a Família, funcionários e novos sócios</li> <li>•Análise documental</li> <li>•Observação participante</li> </ul>
Estrutura de significação	O que os agentes entendiam a respeito das características da empresa familiar e do processo de profissionalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entrevistas com a Família, funcionários e novos sócios</li> <li>•Análise documental</li> </ul>
Esquema interpretativo	Qual era a interpretação dos agentes, e quais estoques de conhecimento foram usados para dar significados as estruturas	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entrevistas com a Família, funcionários e novos sócios.</li> <li>•Análise documental</li> </ul>



Comunicação	A comunicação, quanto ao significado, era compreendida entre os agentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entrevistas com a Família, funcionários e novos sócios</li> <li>•Análise documental</li> </ul>
Dominação	Como são compreendidas as estruturas de dominação	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entrevistas com a Família, funcionários e novos sócios</li> <li>•Análise documental</li> </ul>
Facilidades	Quais eram os meios usados para manter a domínio sobre o curso da organização?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entrevistas com a Família, funcionários e novos sócios</li> <li>•Análise documental</li> </ul>
Poder	Quem teria o controle a esses recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entrevistas com a Família, funcionários e novos sócios</li> <li>•Análise documental</li> </ul>
Legitimação	Como o comportamento dos agentes eram legitimados? E como as mudanças foram legitimadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entrevistas com a Família, funcionários e novos sócios</li> <li>•Análise documental</li> </ul>
Normas	A partir de quais normas, morais ou escritas, a estrutura era legitimada	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entrevistas com a Família, funcionários e novos sócios</li> <li>•Análise documental</li> </ul>
Sanção	Como essas normas eram aplicadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entrevistas com a Família, funcionários e novos sócios.</li> <li>•Análise documental</li> </ul>

---

Fonte: Elaboração Própria

As escolhas das variáveis basearam-se no referencial teórico proposto por Giddens (1984), no qual admite que os atores não monitorem só suas atividades e as dos outros na conduta cotidiana, mas também possuem ciência dessa monitoração em sua consciência discursiva, o tornando possível à análise por meio das entrevistas e das análises documentais.

#### 5.4 Análise dos dados

Após a transcrição das entrevistas para o estudo dos dados, optou-se pela análise de conteúdo seguindo as três fases cronológicas descritas por Bardin (1977):

- I) pré-análise;
- II) exploração do material;
- III) tratamento dos resultados, inferência e a interpretação.

A pré-análise consiste na escolha dos documentos, formação de hipóteses e objetivos, ou seja, na organização do material a ser investigado. Para Bardin (1977), essa fase ainda é compreendida a partir das seguintes atividades:

a) Leitura flutuante: O primeiro contato com o material com o objetivo de se conhecer os dados a serem analisados;

b) Escolha dos documentos: A escolha dos documentos a serem analisados. Após a definição do material, se faz necessário a aplicabilidade das seguintes regras defendidas por Bardin (1977): i) regra da exaustividades, na qual o pesquisador deverá ler o material esmiuçadamente, com o objetivo de não deixar de fora nenhum elemento da pesquisa; ii) regra da representatividade, caso o material seja demasiadamente grande poderá ser feito por amostragem, se condizente à pesquisa; iii) regra da homogeneidade, os documentos deverão ter os mesmos critérios de escolha, não apresentando excessivas particularidades fora dos métodos de escolha; e iv) a regra da pertinência, que denota a adequação dos documentos ao objetivo de análise.

Foram deixadas de fora deste ensaio duas atividades na etapa de pré-análise, apresentadas por Bardin (1977): a formulação de hipóteses e a elaboração dos indicadores, devido a inexistência de ideias pré-concebidas antes das análises dos resultados obtidos aqui.

A segunda fase cronológica é apresentada pela exploração do material consistindo na codificação e categorização do mesmo. Nessa etapa, os textos das entrevistas são recortados em

unidades de registro e agrupados tematicamente em categorias iniciais, intermediárias e finais (Silva & Fossá, 2015), possibilitando conclusão na interpretação das falas dos entrevistados.

A última fase apresentada por Bardin (1977) se refere ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação, que neste caso serão baseadas nos fundamentos teóricos de Giddens (1989) da interação do agente e estrutura.

## **6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Para atingir o objetivo da pesquisa em verificar as transformações estruturais de uma empresa familiar durante o processo de expansão à luz da teoria da estruturação, a análise dos dados se consistiu em três etapas:

- Etapa 1: Identificar as características familiares na empresa antes e durante o processo de expansão e analisar, através das modalidades da estrutura proposta por Giddens (1989), essas características.
- Etapa 2: Identificar possíveis mudanças estruturais na empresa advindas da expansão e analisar, através das modalidades de Giddens (1989), as mudanças que vieram com elas.
- Etapa 3: Verificar, através da teoria da estruturação, o comportamento final da empresa familiar após o processo de expansão.

### **6.2 Etapa 1 – Características familiares antes e durante o processo de expansão**

Para o entendimento do surgimento da empresa familiar, bem como as características presentes desde o nascimento até a sua expansão, foram realizadas perguntas para todos os participantes, com a finalidade de captar a percepção dos envolvidos, tanto antes quanto depois do início da expansão. Tais perguntas estão expostas na Tabela 3:

### Tabela 3

#### *Apresentação das perguntas utilizadas nas entrevistas*

---

<b>Entrevista com Sócio Adquirente</b>	<p>- Foi implementado algum tipo de controle financeiro e/ou gerencial na empresa após aquisição? Se sim, qual? E houve alguma resistência por parte da empresa x em implementá-los?</p> <p>- Você saberia me dizer como eram esses processos realizados anteriormente à aquisição?</p> <p>Como você enxerga a empresa hoje e como você enxergava antes?</p> <p>- Como surgiu a ideia de abrir a empresa x? Quando ela foi criada?</p> <p>- Como surgiu a oportunidade de venda de parte do seu negócio? E qual foi a sua reação e da sua família quando surgiu?</p>
<b>Entrevista com Família-</b>	<p>- A venda de parte da empresa x foi decidida somente por você? Ou teve algum consenso familiar para que isso acontecesse?</p> <p>- Qual é a sua percepção da situação da empresa hoje? Mudaria algo, existe perspectiva de crescimento? Se sim, como lidam com isso dentro da família? E com os sócios? Como isso é tratado?</p> <p>- Você esteve presente durante esse processo? Se sim, como isso foi comunicado aos funcionários?</p>
<b>Entrevista com funcionário antes da aquisição</b>	<p>- Como você caracterizaria a empresa antes da aquisição, no aspecto gerencial, de controle de custos, financeiro e de contratação de pessoas? Isso mudou após a aquisição? Se sim, o que mudou?</p> <p>- Na sua concepção, qual foi a mudança mais drástica do antes e depois? Acha que melhorou ou piorou o processo?</p>

**Funcionários espe-** - Você trabalhava na empresa antes da aquisição? Se sim, descreva como  
**cializados** era o clima na organização e o que mudou após isso?

---

Tais questionamentos foram apresentados durante a entrevista. Por se tratar de uma entrevista aberta, o pesquisador tomou a liberdade para guiar esses tópicos com o objetivo de elucidar o funcionamento da empresa familiar antes da aquisição, a partir das características apresentadas nas categorias constitutivas: paternalismo e informalismo.

Ressalta-se aqui que apesar do roteiro apresentado anteriormente servir como base para todas as entrevistas, ele era modificado dependendo do cargo ocupado pelo entrevistado ou se ele fazia parte da estrutura familiar ou não.

#### **6.2.1 Paternalismo**

Webster (1981) define paternalismo como o princípio que sugere o controle de um grupo de funcionários de uma maneira que lembra o relacionamento do pai para com os seus filhos. Mussolino e Calabro (2014) já argumentam que o paternalismo é uma prática de exibir preocupação excessiva, tendo potencial para interferir nas decisões ou na autonomia de outras pessoas. Já na visão de Göncü, Aycan e Johnson (2014), o paternalismo atual estabelece uma forma flexível dos sistemas de gestão, ao invés de relações rígidas contratuais entre funcionários e empregadores, o que por consequência, pode gerar trabalhadores mais comprometidos com a empresa. Assim, os conceitos expostos remetem a características de uma empresa familiar, visto que estilos de lideranças paternalistas são traços deste tipo de entidade (Jayantilal, Jorge & Bañegil Palacios, 2020).

O paternalismo pode ser apresentado através de duas vertentes: a primeira propõe que essa categoria de governança traz impactos benéficos para a empresa; já a segunda é o oposto, por defender sobre a possibilidade de ser maléfico. Mussolino e Calabro (2014) expõem em

seu trabalho através dessas duas óticas, três vertentes que são ligadas ao tipo de governança paternalista: a benevolente, autoritarista e a moral.

A vertente benevolente é caracterizada pelo comportamento de um líder capaz de demonstrar preocupação para o bem-estar pessoal e para a família, além disso, promove e incentiva o funcionário a formar ligações emocionais com a empresa, criando-se laços emocionais que poderão pesar caso surja a oportunidade de saída da organização. A segunda perspectiva é a autoritária, que se refere ao reflexo de um líder que se autointitula como autoridade absoluta na organização, e/ou o controle, assim explorando recompensas e punições aos subordinados, exigindo, portanto, uma obediência inquestionável. Esse comportamento autoritário pode acarretar rupturas na organização devido ao não empenho dos presentes na instituição, ocasionado pelos desgastes vindos deste tipo de autoridade. E por fim, Mussolino e Calabro (2014) discorrem sobre o paternalismo moral, no qual o líder se apresenta como possuidor dos seguintes atributos: equidade e justiça, altruísmo e integridade. Neste caso, o proprietário guia seus subordinados pelo seu exemplo. Por consequência, exerce uma influência positiva sobre seus funcionários gerando uma percepção de apoio mútuo na empresa.

Durante as entrevistas, o Entrevistado 6 assumiu que o proprietário possuía características benevolentes e, mesmo que não externalizando essa postura verbalmente, demonstrava isso em forma de reconhecimento, neste caso, na promoção da pessoa em questão, conforme apresentado a seguir:

Algo muito forte nele e então hoje eu estou no cargo que eu estou. E é bom, muito bom, você é bem reconhecida (sic). Eu acho que a pessoa dele (o proprietário familiar) que, ele tem muito isso mesmo oculto, ele consegue ver. Ele não vai chegar pra você e dizer -"ó você tem potencial", mas ele em oculto, ele consegue enxergar isso na pessoa e isso é muito legal (sic). (Entrevistado 6, Comunicação Pessoal, Setembro, 14, 2020).

Ainda nesse sentido, essa mesma postura é pontuada pelo Entrevistado 5, que relaciona o fato de o fundador querer ajudar os fornecedores ao seu redor:

Sim, esse açougue que eu estou falando era uma vendinha que ele tinha muito apego ao dono (sic). O dono ajudava porque o dono da vendinha não tinha [crédito] no mercado porque o nome dele era muito sujo, a gente teve muita dificuldade em regularizar o nome dele (sic). (Entrevistado 5, Comunicação Pessoal, Setembro, 12, 2020).

Ambos os traços descritos remetem ao comportamento paternalista do proprietário, no qual refletem ao sentimento de zelo e criação de laços emocionais das pessoas envolvidas no funcionamento da empresa, tanto de funcionários quanto de fornecedores. Para Gersick *et al.* (2006), esse zelo e a relação sentimental é inerente ao proprietário familiar.

Em contrapartida, percebe-se também a presença de determinado comportamento caracterizado pelo paternalismo autoritário do sócio fundador da FAMÍLIA LTDA:

Ehhh (sic)... eu acho que o proprietário não é muito aberto a conversa, não... Entendeu?... (sic), mas também nunca tentei. Não quero também..., mas... não preciso, na verdade. .... eu o acho uma pessoa meio... grossa quando ele quer... muitooo...(sic). (Entrevistado 4, Comunicação Pessoal, Setembro, 17, 2020).

O Entrevistado 4 assume o comportamento autoritário do proprietário quando evita contato direto com ele. A grosseria inibe troca de informações entre ambas as partes e concentra todas as decisões no dono, dado que a comunicação não existe. Ainda, o Entrevistado 9 corrobora quanto a presença de determinado comportamento autoritário do proprietário:

E no caso, você via que ele recebia amigos com frequência, sem cobrar nada, passando por uma comanda branca que a gente chamava, né? Que era a cobrança do gestor... e... aí tipo... (sic) era meio que assim (sic). O restaurante é meu, eu recebo quem eu quero e dou comida para quem eu quero. (Entrevistado 9, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).



Além disso, o autoritarismo explicitado pelo Entrevistado 9 é reflexo do posicionamento da Família a não querer ser questionado quanto ao uso da “comanda branca”, conforme comentado durante a entrevista. Essa autoridade é característica do paternalismo descrito por Dyer (1988) ao descrever a relação de subordinação dos funcionários para a família, no qual eles seriam orientadores somente ao “fazer” devido a retenção de todo poder e autoridade existentes nas mãos dos familiares, sendo reflexo da exigência da obediência inquestionável, ressaltadas por Mussolino e Calabro (2014). A autoridade é característica do paternalismo descrito por Dyer (1988), ao explicar a relação de subordinação dos funcionários com a família no qual eles seriam orientados somente ao “fazer”, devido à retenção de todo poder e autoridade nas mãos dos familiares.

### **6.2.2 Informalidade**

Uma empresa pode ser caracterizada por ter natureza informal quando possui elementos como: falta do uso de ferramentas de gestão ou de controles de custos (Petry & Nascimento, 2007); a não utilização de ferramentas estruturadas nos processos (Barros, 2001); uso da comunicação não verbal/oficial (Efferin & Hartono, 2015).

Os aspectos tidos como informais foram destacados durante as entrevistas por diversos entrevistados, os quais salientaram a falta de controle de custos e financeiros, o não cumprimento da legislação trabalhista e, a não oficialização de comunicados internos na empresa, conforme apresentado a seguir:

As contratações eram feitas por um escritório onde os funcionários precisavam enviar Registro Geral (RG) e o Cadastro de Pessoa Física (CPF) e isso era o suficiente, pelo *whatsapp*. Não tinha um processo formal impresso que o funcionário entregou os documentos, nem nada (sic) e estavam trabalhando nas lojas. Já chegamos a pegar caso de 30 dias sem assinar a carteira, sem fazer exame, informal. (Entrevistado 9, Comunicação Pessoal, Setembro, 2020).

Não tinha um contrato de trabalho, não tinha um registro formal junto a empresa, simplesmente as pessoas já estavam trabalhando lá há (sic) 10 a 15 dias e depois ele formalizava essa contratação. (Entrevistado 9, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

A gente (sic) já ficou sabendo que o funcionário tinha pedido demissão, já tinha quase um mês. (Entrevistado 10, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

...não tinha um processo formal impresso que o funcionário entregou os documentos, nem nada (sic) e estavam trabalhando nas lojas. Já chegamos a pegar caso de 30 dias sem assinar a carteira, sem fazer exame, informal. (Entrevistado 8, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

Não tínhamos aquelas burocracias, a gente (sic) pagava o funcionário perguntando quantos dias ele trabalhava, pagava eles e fazia (sic) eles assinarem uns papezinhos (sic) tipo uns bloquinhos de anotação. O nome do funcionário, o dia em que ele foi, todo domingo de noite juntava tudo e pagava ali beijo e tchau (sic), não tinha burocracia e essas coisas toda, estava tudo errado. (Entrevistado 12, Comunicação Pessoal, Outubro, 02, 2020).

Os Entrevistados 8, 9, 10 e 12 acentuam a informalidade na contratação de funcionários e informam que a empresa não apresentava registros legais dos funcionários. A contratação era realizada a partir de um contrato verbal entre os proprietários e os empregados, e, sequer havia o recolhimento dos tributos devidos quanto a contratação. Essa característica remete ao que o Dyer (1989) identifica como aspectos não formais presentes em uma empresa familiar; aspectos esses que, de acordo com Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire e Mercken (2013), a organização familiar é submissa, como o controle informal observado nas entrevistas.

Ademais, quanto a falta de controle gerencial e financeiro na empresa, os entrevistados levantaram as seguintes características:

A gente (sic) fez todo o processo de deixar o nome dele ok (sic) porque ele não conseguia comprar as coisas, ele não conseguia ir direto ao fornecedor de carne comprar carne, ele atravessava e comprava por um terceiro, por um açougue. Então ele já pagava mais caro por isso. (Entrevistado 5, Comunicação Pessoal, Setembro, 12, 2020).

Não tinham um padrão como a gente (sic) tinha aqui na empresa, que geramos uma compra mensal, faz a recarga dos cartões, tendo admissão fazemos a recarga proporcional, tendo algum erro, a gente (sic) recebe um *e-mail*, verifica e faz o cadastro. Lá (sic) simplesmente era aleatoriamente, recarrega isso, recarrega... não tinha um controle mensal, você não conseguia gerar um relatório de pedido mensal de carga, você tinha que ficar pegando várias coisas pequeninhas(sic). (Entrevistado 10, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

O controle financeiro era eu quem fazia, pagava todas as continhas (sic) e guardava tudo em casa. Até hoje devo ter uns papezinhos (sic) lá. (Entrevistado 12, Comunicação Pessoal, Outubro, 02, 2020).

Ele não tinha profissionalização nenhuma, né? (sic) Ele subsistia, né? Vendia, comprava ... e ia ali embolando. Misturando despesa pessoal, com despesa da empresa. Não existia um controle de nada. Ele ficou assim por alguns anos. (Entrevistado 4, Comunicação Pessoal, Setembro, 17, 2020).

Os Entrevistados 4, 5, 10 e 12 evidenciam a ausência de padrão de processos na empresa, seja referente ao controle financeiro e de custos ou a contratação de funcionários, e inclusive, citam a falta de individualização das despesas da organização e dos pessoais da Família. Esses pontos retratam a falta de formalidade nos processos da empresa familiar e a ausência de planejamento, considerado que não havia um acompanhamento contábil, financeiro e gerencial.

Enfim, durante o diálogo estabelecido nas entrevistas semiestruturadas, todos os entrevistados citaram algum tipo de processo informal, seja na falta de comunicação ou até mesmo na dificuldade de seguir a legislação trabalhista. Em consequência dessa falta de rotina, a empresa durante o processo de expansão, recebeu uma multa por não seguir as diretrizes legais na contratação e manutenção dos funcionários: “Em caso de fiscalização, como já ocorreu, o fiscal verifica a quantidade de horas trabalhadas ou se a documentação está toda registrada, e por não estarmos dentro dos conformes, a empresa foi multada nesse período” (Entrevistado 9).

Após a identificação desses atributos presentes na organização familiar, a falta de formalidade dos processos do controle gerencial ou do quadro de funcionários, procurou-se através da teoria da estruturação explicitar como essa estrutura virtual familiar interagiu, através das modalidades estruturais com suas dimensões estruturais propostas por Giddens (1989).

### **6.2.3 Modelo de dualidade da estrutura nos aspectos da empresa familiar**

Foram utilizados os elementos de interação da comunicação e significação por meio do esquema interpretativo; a comunicação e o poder através das facilidades e recursos; e por último, a legitimação e sanção através da modalidade das regras (normas), com a finalidade de identificar o comportamento paternalista e informal da estrutura da empresa familiar.

Esses elementos são responsáveis por concretizarem a estrutura virtual do paternalismo e da informalidade na organização. Conforme Giddens (1989), isso só é possível através das atividades recursivas dos agentes. Desse modo, ambas estruturas que serão identificadas aqui só ficarão visíveis na identificação das relações entre os sujeitos presentes nesse processo.

Em relação ao comportamento paternalista, a estrutura de significação é apresentada à figura paternal de “pai” e “mãe”, sendo os proprietários familiares vistos pelos antigos funcionários e pela própria família como cabeças de uma família, corroborando o seu significado através de seu esquema interpretativo, a grande família ou a “nossa marca”, como os funcionários se referem. Esse mesmo esquema serve como base para a comunicação entre os

presentes da organização, pois se percebeu que quem não se adequava a essa característica familiar, de estar disposto a assumir qualquer função, mesmo que difira pela qual foi contratado, é deixado de lado, excluído e visto como inferior ou não preparado a assumir o cargo que exercia.

No paternalismo, o esquema interpretativo baseia-se no conhecimento tácito presente nos funcionários, obtido com a experiência na empresa, que afirma sobre todos os funcionários precisarem vestir a camisa da mesma, que carrega o significado da organização ser uma família ou um time, conforme é ressaltado pelo Entrevistado 6:

Enfim, o salário é bom, muito bom mesmo, eu não reclamo, só que (sic) eu não sei, eu vejo que tem alguns pontos errados e se eu optasse por investigar esses pontos, por conhecer tudo e porque tudo passa por mim, eu sei que prejudicaria a empresa e não é algo que eu quero nunca na minha vida, porque tudo o que eu tenho eu agradeço a ele. Eu gosto muito, a proprietária pra mim é uma mãe, o proprietário é um chato, mas eu o amo de coração. (Entrevistado 6, Comunicação Pessoal, Setembro, 14, 2020).

Aqui você precisa vestir a camisa, somos uma família e os proprietários conseguem enxergar potencial em você, mesmo que não falem (Entrevistado 6, Comunicação Pessoal, Setembro, 14, 2020).

Além disso, esse conhecimento permite a comunicação entre os sujeitos presentes na empresa, e é usado para diferenciar os empregados que agem de acordo com a “marca” da empresa ou não, conforme ressaltado:

Quando começaram efetivamente a fazer o período de experiência em novos gerentes, querendo ou não, se não era da nossa marca ou não, a gente tinha que levar. Passaram vários gerentes de *fastfoods*, de coisa, que não tinha pegada nenhuma da nossa empresa, não é igual, é muito diferente e eles não duraram muito tempo (Entrevistado 6, Comunicação Pessoal, Setembro, 14, 2020).

Durante a entrevista, o Entrevistado 6 usou o exemplo da camisa, que serviria como um estoque de conhecimento para poder tentar explicar (comunicar) o porquê enxergava aquele local como sua casa.

Na estrutura de dominação entra a figura de dono, os proprietários, neste caso, se utilizam através de seus recursos, o seu *status* hierárquico e controle da organização, inclusive, despontando a característica centralizadora do proprietário, que escolheu, inclusive, até os talheres que seriam utilizados na nova loja, conforme disposto pelo Entrevistado: “Essa casa de carnes foi a menina dos olhos novo (sic) dele, foi o novo amor da vida dele. E ele escolheu tudo, ele escolheu cadeira, escolheu talher, escolheu fornecedor, escolheu tudo” (Entrevistado 5, Comunicação Pessoal, Setembro, 12, 2020).

Observa-se que, o proprietário exercia o seu poder por meio de controle dos recursos materiais e financeiros da empresa. Exemplifica-se, neste caso ainda, o fato de o fundador convidar amigos para os estabelecimentos sem cobrar o consumo e utilizar-se do argumento de ser dono para justificar seu comportamento:

O proprietário falava quando recebia amigos sem cobrar custo nenhum no restaurante novo, que o restaurante era dele. Recebe quem quer e dá comida pra quem quiser. “Pô, eu não pedi pra você comprar? Eu sou o dono e tal. (Entrevistado 12, Comunicação Pessoal, Outubro, 02, 2020).

Observa-se a estrutura paternalista concretizada pela propriedade da dominação, dado o comportamento autoritário do proprietário, utilizando-se de seus recursos e facilidades. Este caso é visto como que o poder decisório e hierárquico na empresa é utilizado para exercer o seu poder sobre seus funcionários. Durante a entrevista com o Entrevistado 12, foi percebido ser habitual a figura do “dono de tudo” aparecer para quando a família precisava de algo e, conseqüentemente, a propriedade da dominação era expressa influenciando a ação dos funcionários.

A estrutura de legitimação aparece na figura do empreendedor, pois os entrevistados exaltaram esse espírito do fundador exercido com o objetivo de legitimar sua posição e suas imposições. Essas imposições se enquadram na modalidade das normas que devem ser seguidas, pois o proprietário é visto como o dono do saber e suas regras devem ser seguidas e prevalecidas, seja na forma do atendimento ou até no direcionamento do que cada funcionário precisará fazer, pois o “jeito” dele foi a maneira que fez a empresa se tornar o que é hoje e, caso não goste dessas normas, é só pedir para sair da empresa, conforme relatado: “Porque o proprietário sempre teve alma de empreendedor, faliu algumas vezes e nunca desistiu, ele viu que o produto dele deu certo”.(Entrevistado 5, Comunicação Pessoal, Setembro, 12, 2020).

As normas, mesmo que não escritas, devem ser seguidas pelos funcionários devido ao caráter legítimo do proprietário, que era visto como um empreendedor que um dia teve o mesmo emprego dos seus funcionários e saberia o que é melhor para eles: “O proprietário disse que sabia o que era o melhor para os funcionários e que eles não precisariam escolher os *kits* natalinos, pois como ele já foi funcionário do mesmo segmento empresarial, ele sabia os padrões de seus colaboradores”. (Entrevistado 10, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

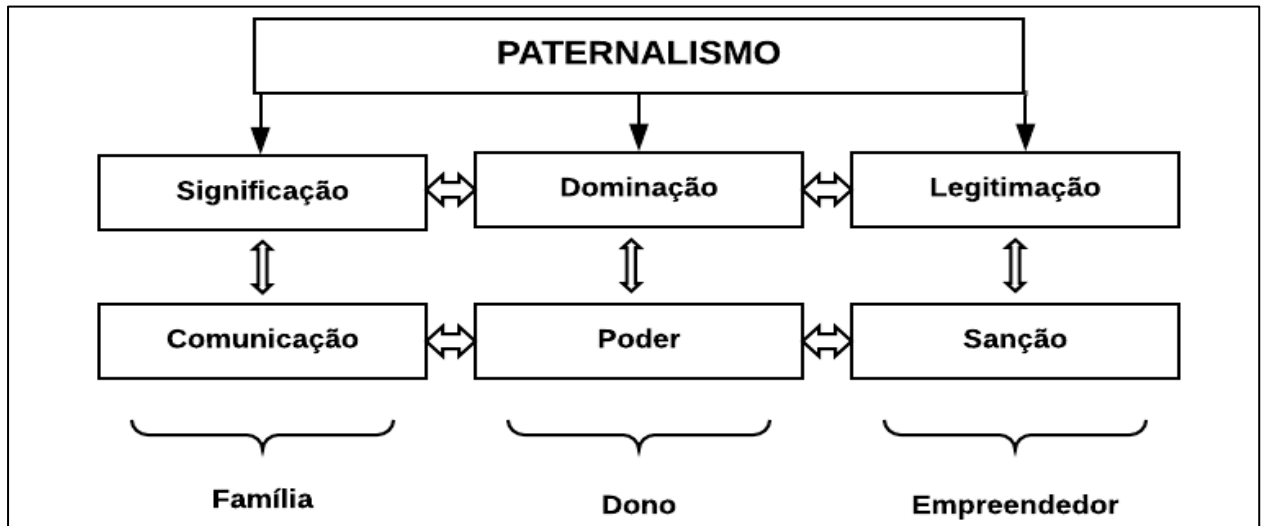
Aqui, existe uma conduta vista como legítima por quem está envolvido na organização e caso não seja seguida, poderá ser desligado:

A gente foi lá (sic), fizemos uma reunião, a gente (sic) concordou com esses termos [que nos foram apresentados em reunião com a mudança para o *Shopping*], porém, esses termos (sic) não batem que a gente concorda na prática não bate (sic), existe uma inferioridade pra (sic) gente, entendeu? Mas enfim, a gente aceitou e é isso aí, se não gostou pede conta (sic). (Entrevistado 12, Comunicação Pessoal, Outubro, 02,2020).

A organização da estrutura paternalista se concretiza a partir da mutualidade de todas as dimensões estruturais e interações dos agentes, conforme demonstrado na Figura 5. Desse modo, a partir do entendimento de que a empresa é uma família, cujo proprietário possui o

poder de guiar a organização de acordo com seus moldes e a sua posição no exercício da dominação é legítimo, a estrutura paternalista deixa de existir de forma virtual para se materializar no espaço tempo.

**Figura 5:** Elementos de análise do paternalismo



Fonte: Elaboração própria

A percepção da empresa como uma família, remete também ao que Webster (1981) considera como o controle do proprietário para com os funcionários, correspondendo com a forma dos pais se relacionarem com filhos.

Conforme apresentado na Figura 5, o paternalismo é significado na empresa através do sentido de família, no qual o dono proprietário enxerga seus empregados como uma grande família. Essa perspectiva interage com a estruturação da dominação, em que o fundador da empresa, por ser o dono, é visto como o pai que sabe o que é melhor para seus funcionários e a legitimação interage nesse sentido, a partir da visão dos sujeitos presentes na organização, que enxergam o proprietário como o empreendedor legítimo para assumir tal posição na organização.

A informalidade também foi analisada a partir do modelo de dualidade de Giddens (1989), na qual a estrutura de significação é identificada pela estrutura informal da empresa,



relacionado aos aspectos gerenciais de controle de custos e de funcionários. Esses elementos foram destacados por alguns entrevistados, conforme apresentado a seguir:

A empresa era completamente informal, não havia controle de funcionários nem de custos e nem financeiro, tanto que ele não conseguia empréstimos em bancos por ter o nome sujo”. (Entrevistado 4, Comunicação Pessoal, Setembro, 17, 2020).

Um processo muito neandertal, digamos assim, porque eles não usavam o mesmo sistema de folha de pagamento.” (Entrevistado 9, Comunicação Pessoal, Setembro, 11 2020).

Para a identificação do aspecto informal da empresa familiar no seu funcionamento, verificou-se a necessidade de os entrevistados possuírem um conhecimento prévio sobre informalidade ou formalidade dentro de uma organização. Nesse sentido, os Entrevistados 4 e 9 foram os únicos capazes de descreverem como a empresa detinha esse aspecto antes da sua profissionalização.

No que se refere ao esquema interpretativo, esse é baseado no conhecimento tácito que os funcionários obtiveram, com o tempo. em outras empresas ou em cursos específicos, ou até mesmo com experiências em sua vivência, e que serviram para a percepção da falta de alguns processos mais formalizados e/ou burocráticos, conforme destacado:

Eu já exercia a mesma função que entrei pra exercer na empresa. Ela anteriormente não possuía nenhum tipo de controle de custos e as compras eram, às vezes, pagando (sic) o triplo do que pagariam se não fosse no mercadinho (sic). (Entrevistado 3, Comunicação Pessoal, Setembro, 14, 2020).

A venda que fazíamos em um dia, usávamos para comprar a matéria-prima para a utilização da produção do outro dia. Não tinha um controle financeiro; o controle de contas a pagar era feito por mim e eu só guardava os boletos, não tinha ideia do quanto lucrávamos na época. (Entrevistado 12, Comunicação Pessoal, Outubro, 02, 2020).

Não tinha um contrato de trabalho, não tinha um registro formal junto a empresa, simplesmente as pessoas já estavam trabalhando lá há 10, 15 dias e depois ele formalizava essa contratação. (Entrevistado 2, Comunicação Pessoal, Setembro, 12, 2020).

Os entrevistados que destacaram a existência de esquemas interpretativos já tinham alguma experiência na área ou adquiriram após o processo da profissionalização, os quais utilizavam-se desse fato para poder comunicar para a empresa familiar alguns processos que consideravam irregulares, como por exemplo, o não registro dos funcionários, conforme mencionado:

**Comunicação:**

Mesmo tendo (sic) um produto bom e de qualidade, movimento, você tem que ter controle. Ele tinha um produto bom, ele tinha uma ideia, ele tinha potencial de crescimento. Só faltava organização e controle. (Entrevistado 5, Comunicação Pessoal, Setembro, 12, 2020).

Ainda havia a questão do acompanhamento financeiro, sendo esse um controle que não existia no início da organização. Essas questões eram comunicadas aos proprietários baseando-se na compreensão de que os funcionários já possuíam. Porém, enquanto não houve esse tipo de gestão mais formalizada, eles significam a estrutura informal como errada ou neandertal.

Já na estrutura informal da dominação, percebeu-se a influência da falta de controle financeiro dos proprietários com a empresa, o que acarretava acúmulo de dívidas e não conseguiam crédito bancário para a manutenção da operação, por isso recorriam a um agiota. Em virtude dos juros abusivos cobrados por este, exercia seu poder, “obrigando” a Família a vender itens particulares do seu lar para quitar a dívida da instituição empresarial.

Neste caso, a modalidade, a facilidade e recursos, são dados através do capital que o agiota tinha disponível para emprestar para a organização:

Devido a dívida com o agiota, passamos a ter que trabalhar mais e vender alguns itens da casa pra conseguirmos comprar equipamentos para o restaurante e segurar a dívida que tínhamos. [...] Recorremos ao agiota porque tínhamos dívida de condomínio, aluguel e de escola. Nesse período, nossos cheques voltavam, era uma bagunça. [...] Precisávamos pagar nossas dívidas. Nisso, o meu sogro nos ajudou muito, fomos morar numa casinha que ele nos alugou mais barato para economizarmos com as outras despesas, e nisso, vendíamos *hamburger* nesse espaço por *delivery*. (Entrevistado 12, Comunicação Pessoal, Outubro, 02, 2020).

A característica da informalidade pode ser encontrada através da modalidade das facilidades e recursos. Essa é demonstrada pela falta de recurso financeiro que a empresa possuía para poder quitar suas dívidas (Entrevistados 12 e 7), descrevendo um descontrole financeiro da Família. Consequentemente, devido ao acúmulo de obrigações a serem pagas, os proprietários tiveram que recorrer a um agiota (Entrevistado 12) e ele foi, na época, o facilitador responsável por emprestar dinheiro para os fundadores.

Desse modo, ainda nessa perspectiva da dominação, o poder exercido pelo agiota é percebido ao conseguir transformar a rotina da Família, como exemplo, a mudança de endereço e até a venda de bens pessoais para conseguirem quitar suas dívidas. Através desse poder identificou-se a estrutura da dominação no presente caso. Ademais, a retórica ainda é verdadeira ao considerar que pelo empréstimo concedido pelo agiota, esse possuiria a dominação da organização familiar e, por isso, possuiria poder sobre ela.

No segundo caso, a dominação é exercida pela Família mediante a “contratação” de funcionários sem carteira assinada, pois colaboradores sem o registro legal eram mais fáceis de serem substituídos. Por isso, acabavam assumindo tarefas além da função que foram contratados, com o objetivo de serem chamados novamente para o trabalho. Com isso, o dono

direcionou o comportamento de seus subordinados através do exercício do seu poder, para normalizarem o fato de fazerem diversas funções, em vários setores diferentes.

A pessoa tem que estar preparada [...] é que nem eu, eu sou uma gerente, mas eu não vou só fazer papel de gerente, está entendendo? Eu não vou. Então, querendo ou não você tem que estar preparado, cara, se você está aqui e se você quer sentar numa cadeira e fazer papel de coordenador só pra olhar, você não vai ser coordenador [...]. Eles não têm muita seleção de pessoas, eles vão na gente, porque hoje eu faço parte e vejo muito isso também. A gente não vai muito por seleção de pessoas, o seu padrão e tudo isso mais, a gente vai pela vontade e pela precisão da pessoa [...]. Quando o gerente não se enquadra no jeito da empresa agir, de trabalhar e só fica sentado na cadeira, ele não dura muito tempo. (Entrevistado 6, Comunicação Pessoal, Setembro, 14, 2020).

Neste caso, o recurso e a facilidade são descritos como o controle na admissão dos funcionários sem carteira assinada. Para o Entrevistado 6, a contratação é realizada pela vontade e precisão da pessoa, ou seja, não há necessidade de uma especialização ou possuir alguma experiência na área, sendo que necessitaria apenas transmitir a devida percepção para os proprietários e eles decidirão se o concorrente será selecionado ou não. O fato de não haver um registro formal de empregados os tornam suscetíveis a incertezas no seu emprego, como por exemplo, o tempo de experiência garantido em lei.

Devido a essa característica facilitadora, os funcionários acabam assumindo tarefas que podem não ser condizentes com o cargo ocupado, o que denota a característica da dominação exercida pelos proprietários quanto ao poder de continuar com o funcionário ou demiti-lo.

Com relação à estrutura de legitimação de uma empresa familiar, as pessoas envolvidas com a organização veem como legítimo alguns aspectos informais praticados em seus processos. Um dos pontos mais citados nas entrevistas está relacionado no que diz respeito à contratação de funcionários sem carteira assinada.

A contratação não formalizada é vista como legítima na empresa através de normas não escritas na organização e são estabelecidas pelos próprios empregados. Como por exemplo, a fala do Entrevistado 6, que não concorda com o fato de só poder demitir novos funcionários após o período de experiência, previsto em lei. As normas estabelecidas na organização são através do fato do empregado assumir ou não funções além daquelas pelas quais foi contratado, e a sanção se daria de forma positiva ou negativa. Caso seja favorável, o funcionário tenderia a ser provado. Em casos desfavoráveis, ocorreria a dispensa do funcionário, conforme destacado:

Com a contratação sem carteira assinada e essas legalidades, a gente pegava a pessoa e a gente queria ver o jeito da pessoa trabalhando, como que contrata uma pessoa sem saber que ela tem jeito pra aquela coisa? Então no *trailer* a gente colocava, ensinava e mandava embora se não dava. (Entrevistado 12, Comunicação Pessoal, Outubro, 02, 2020).

O gerente precisa fazer de tudo um pouco, porque aqui é correria, se precisar varrer, precisar ficar na chapa. Eu sou gerente. Então, como eu tive a passagem por todas as áreas, eu fui caixa, cozinha, pré-preparo, eu fui tudo até me tornar gerente. Então hoje em dia, eu ainda sou um pouco de tudo, entendeu [...] quando o gerente não se enquadra no jeito da empresa agir, de trabalhar e só ficar sentado na cadeira, ele não dura muito tempo. (Entrevistado 6, Comunicação Pessoal, Setembro, 14, 2020).

A modalidade das normas é identificada a partir da fala do Entrevistado 6, ao discorrer a respeito de um comportamento padrão a ser seguido por todos os gerentes da empresa, sendo que a partir dessa regra se legitima a informalidade em questão, ou seja, a contratação de funcionários sem os devidos registros legais. Essa legitimação é exaltada na fala do mesmo Entrevistado ao enxergar a falta da formalidade ou da legalização de forma positiva, em virtude da

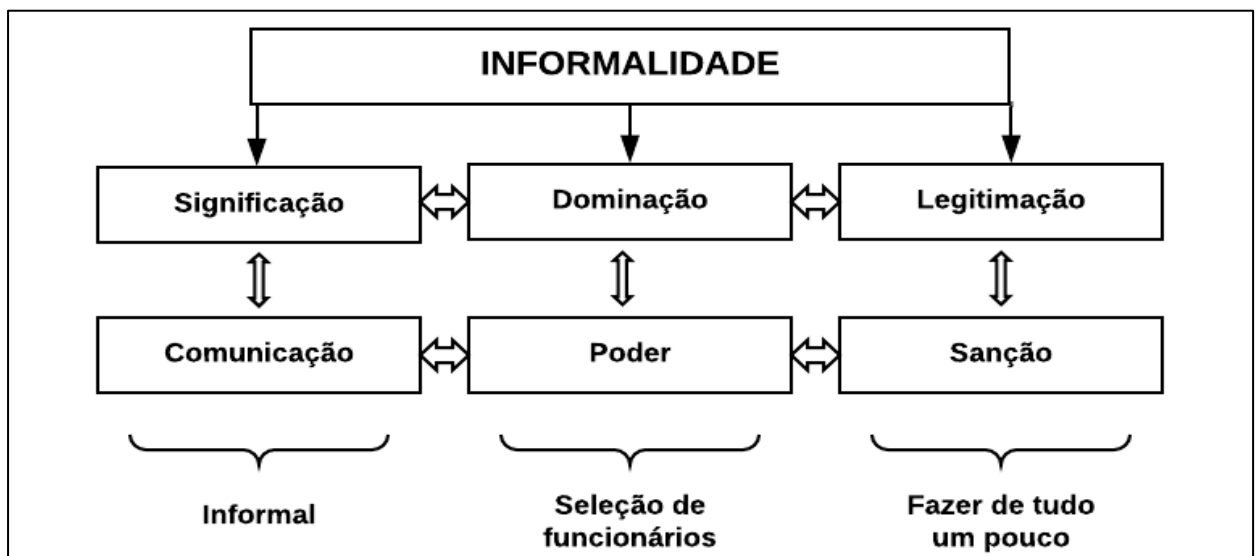
facilidade proporcionada para verificar se as novas contratações seguiam a conduta esperada pela Família.

A nível de interação, caso o novo funcionário não se apresentasse conforme o esperado dentro desse normal, isto é, estar disposto a fazer de tudo um pouco, a sanção era aplicada, e assim ocorria sua demissão.

A mutualidade entre a interação e as estruturas que caracterizam a informalidade da empresa em estudo, se dá conforme apresentada na Figura 6.

É possível observar nessa figura que, a dominação é exercida na seleção de funcionários pelo fundador da organização, na qual, ele utiliza-se do seu poder, visto através das facilidades ou recursos por ser a pessoa responsável por essa função, para contratar colaboradores.

**Figura 6:** Elementos de análise da estrutura informal



Fonte: Elaboração própria

Essa estrutura interage com a legitimação devido ao perfil que a Família escolhe como legítimo para seus empregados, sendo necessário que todas as pessoas envolvidas na organização tenham que realizar todas atividades da empresa, mesmo que não tenham sido contratadas para isso. Nesse sentido, essas duas estruturas interagem com a estrutura de significação, pois acabam, por consequência, trazendo aspectos informais na organização em relação a esse

processo e que também permitem a comunicação entre os envolvidos sob o modo como devem agir.

O fato de não utilizar aspectos legais na contratação dos funcionários é visto como legítimo, haja vista o fato dos proprietários usufruírem da dominação para contratarem colaboradores dispostos a assumirem toda e qualquer função que apareça em seu expediente. A consequência disso é a empresa ser enxergada e percebida como uma empresa informal pelos entrevistados.

Nesse ponto de vista, a informalidade pode ser justificativa entre os agentes presentes nesses processos, como resultado do poder exercido pelo proprietário na seleção de novos colaboradores, que estariam orientados a seguir as diretrizes comportamentais que guiam a conduta esperada na Empresa, ou seja, a cultura de fazer tudo um pouco, e os sujeitos que não as seguirem, ficarão suscetíveis às sanções estabelecidas pelas normas.

### **6.3 Etapa 2 – Processo de expansão**

A empresa FAMÍLIA LTDA recebeu a proposta de abrir novas lojas em vários *shoppings* de sua região de atuação, sendo essa realizada pelas mesmas pessoas que viriam a se tornar novos sócios do empreendimento familiar. O decorrer do processo de negociações até a venda do seu capital social correspondeu aos seguintes passos:

- abertura do *delivery* nos fundos da casa;
- abertura do *trailer* e do estabelecimento na garagem;
- oferta para abertura de novas lojas em *shoppings* pelos novos sócios proprietários;
- venda de parte do capital social.

O funcionamento do *delivery* e do *trailer* possuía o mesmo modelo de funcionamento, sendo este definido pelo caráter mais informal, produção em pequena escala, inexistência de controle de custos, de funcionários, contábeis ou de gastos, sendo realizado somente um controle básico, desempenhado pelos proprietários, sem nenhuma *expertise* nesses processos.

Durante o funcionamento na garagem, o crescimento foi muito rápido, despertando interesse das empresas de grande porte, que procuraram a Família para comprar a organização. Após a procura de vários possíveis investidores, surgiu a proposta de se abrir novas lojas em uma rede de *Shoppings*, que foi vista com bons olhos pelos membros da FAMÍLIA LTDA, e que acabaram aceitando a proposta.

A proposta em questão se resumiu em: i) o *Shopping* faria toda a construção das lojas da FAMÍLIA LTDA e compraria todos os equipamentos e máquinas necessárias; eii) em contrapartida, haveria um contrato de arrendamento de 1,8% ao mês sobre o faturamento da loja até que a dívida da construção e das compras fossem quitadas. Caso a empresa não conseguisse pagar essa dívida, a organização perderia a marca para os donos da rede de *Shopping*.

Essa negociação ocasionou um aumento das dívidas para a empresa familiar, cujas dívidas já se encontravam altas em consequência do compromisso do arrendamento, do aluguel pago aos *Shoppings*, acrescido ao risco da perda da marca. Nesse momento, o casal fundador da empresa enxergou a necessidade de um maior controle sobre sua parte financeira para conseguir cumprir com suas novas obrigações. Como consequência, realizaram a contratação de um pequeno escritório contábil para tal finalidade.

O escritório contratado acabou não sendo o suficiente para colocar as finanças da empresa em ordem, e então, mesmo com a abertura das lojas e o crescimento do faturamento, a FAMÍLIA LTDA começou a apresentar prejuízos e, por consequência, o não pagamento de seus compromissos com o *Shopping*. Por isso, nessa situação, a Família se viu perdida em tantas obrigações, as quais não estavam habituadas e, neste momento oportuno, surgiu a proposição



de compra de parte da empresa pelo grupo empresarial responsável pela rede de *Shopping*, e em caso de aceite, todas as dívidas com a rede de *Shoppings* seriam quitadas.

A proposição foi aceita e, com isso, foi gerado um novo contrato, no qual apresentava as seguintes cláusulas: o proprietário da empresa familiar ficaria responsável pelo gerenciamento operacional das lojas, tanto na formulação de cardápio, no *design* da loja e na produção dos produtos, sendo os novos sócios responsáveis pelo gerenciamento administrativo, contábil e financeiro. Conseqüentemente, a empresa passaria a profissionalizar seus procedimentos de controle e produção conforme estabelecidos em contrato.

Tendo em vista o que se foi apresentado aqui, será analisado todo o processo desde a ida do estabelecimento para a rede de *Shoppings*, sendo esse o marco da sua expansão até a venda de parte do seu capital, usando como base a teoria da estruturação.

Após a oferta para a abertura das suas lojas nos *Shoppings* e a análise da propriedade estrutural da significação neste período, foi possível significar a promessa de abertura de novas lojas como uma oportunidade positiva para a organização familiar, conforme ressaltado:

E aí funcionou e pra ele foi muito bom porque no final das contas, ele não botou um centavo nessa história. Concorda? Ele entrou com uma loja, caindo aos pedaços, que a gente já fez duas reformas lá. Se botar a quantidade de coisa que já colocamos naquele negócio lá, pagava uma loja lá. (Entrevistado 7, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

Porque antes do *Shopping* aparecer a gente já teve vários modelos de *hamburguerias* que com tempo foi se aprimorando, crescendo e tal. Antes de dar certo tentamos muita coisa, isso aqui é um resumo. Enfim, e depois que veio o *Shopping*, inaugurou e graças a Deus estamos aí, foi uma oportunidade muito boa pra gente. (Entrevistado 12, Comunicação Pessoal, Outubro, 02, 2020).

Nesse caso, o esquema interpretativo para que esse significado seja comunicado como algo positivo para a empresa, foram as cláusulas contratuais. Dessa maneira, as pessoas que tiveram acesso ao contrato, como os Entrevistados 3 e 5, puderam justificar a negociação como algo benéfico para a empresa familiar.

A empresa montou uma proposta dele ocupar algumas lojas em *shoppings*, pagando um aluguel percentual e a obra da loja seria paga pelo proprietário ao longo do tempo. (Entrevistado 3, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

Funciona assim, o *Shopping* vai montar a sua loja sem um real seu, ok? Você vai pagar um aluguel fixo e um aluguel variável sob o seu faturamento até que abata o valor do investimento.” (Entrevistado 5, Comunicação Pessoal, Setembro, 12, 2020).

Durante as entrevistas, quando questionados sobre a oferta feita para a empresa familiar, os entrevistados que obtiveram a informação da negociação afirmaram ser uma proposta positiva para a organização.

Sem a parceria com o *Shopping*, talvez a empresa teria hoje, não sete lojas, talvez cinco, três... entendeu? Talvez não teria sete, ou talvez, aproximadamente uma oitava. Enfim, acho que isso ajudou o crescimento e tudo mais. (Entrevistado 6, Comunicação Pessoal, Setembro, 14, 2020).

A loja era um negocinho, mas faturava bem. Porém, a intenção com a proposta da entrada nos *Shoppings* era continuar o faturamento que girava em torno de 200 a 300 mil reais, só que em mais lojas e isso foi bem disponibilizado pra ele. (Entrevistado 4, Comunicação Pessoal, Setembro, 17, 2020).

Assim, é possível verificar o estoque de conhecimento responsável por interpretar positivamente a promessa feita pela rede de *Shopping*, caso o entrevistado tivesse acesso ao contrato, bem como se conhecesse as cláusulas presentes nele. No caso dos Entrevistados 3 e 5,

esses apresentaram como funcionaria a relação contratual entre a empresa familiar e a rede de *Shoppings*.

Por meio dessas informações foi possível viabilizar a comunicação desse aspecto favorável entre as pessoas presentes na organização durante esse período, justificando como favorável a partir da perspectiva do crescimento da FAMÍLIA LTDA. Logo, esse aspecto trouxe significado a esse acordo como proveitoso para a Família.

Quanto à propriedade estrutural da dominação, quem possuía o controle dos recursos locativos era a rede de *Shoppings*, e através disso exercia o poder sob a organização:

[...] que ele estava sendo assediado por tudo quanto é lado, pra ser franquia, pra ser isso, pra ser aquilo, um monte de conversa. Aí tem a vantagem de chegar com o nome do *Shopping* por trás, é um nome forte aqui no Espírito Santo e falei "olha, eu tenho uma ideia de uma coisa que eu consigo costurar, que eu acho que é fundamental pra você, eu acho que você não tem dinheiro." (Entrevistado 7, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

A empresa, neste caso, se viu “obrigada” a encerrar o uso do primeiro escritório contábil, que era menor e não tinha capacidade para atendimento de todas as novas demandas e contratar um outro escritório de contabilidade para que pudesse adequar-se à nova realidade, ou seja, a organização foi direcionada a mudar alguns tipos de processos para conseguir os recursos que lhes foram disponibilizados, conforme relatado: “Não tínhamos aquelas burocracias isso aí (sic)... Quando entramos no *Shopping*, contratamos um escritório para ajudar na legalização dos processos.” (Entrevistado 12, Comunicação Pessoal, Outubro, 02, 2020), “Desde quando ele entrou no *Shopping*, ele ficou 100% legal. Pessoal registrado e pagando todos impostos direitinho.” (Entrevistado 7, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

Percebe-se também, através das falas dos Entrevistados 7 e 12, que o início da Família com o processo de profissionalização se deu após a contratação de um escritório contábil, a fim de gerir suas finanças, para assim ter um maior controle de seus compromissos.

Essa mudança de uma estrutura informal para a mais formalizada foi consequência do poder exercido pela rede de *Shoppings* com o uso do seu capital financeiro, já que a organização familiar não possuía esse capital, conforme destacado pelo Entrevistado 7. Esse direcionamento foi reflexo da estrutura dominante da rede de *Shoppings* sobre a FAMÍLIA LTDA.

A legitimação ocorreu por meio do poder que os novos sócios possuíam adquiriram com o fechamento do contrato estabelecido na negociação, conforme ressaltado por alguns entrevistados: “Tinha um contrato que eles assinaram e tudo mais, se a loja não desse certo, ou seja, se o investimento do Shopping não desse certo, a marca não pertenceria mais Família.” (Entrevistado 5, Comunicação Pessoal, Setembro, 12, 2020).

Eu o mandava pra um comercial do *Shopping*, aí o comercial do *Shopping* fechava o contrato de aluguel [...]. E tudo o que eu gastava na obra eu fazia uma prestação de contas e esse cara ia ficar devendo pra gente, tá? Ai ele teria duas opções, ou ele ao longo do tempo ia pagando, tá? Ou converter essa dívida em um arrendamento. (Entrevistado 7, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

Nesse sentido, a entrada no Shoppings foi legitimada através da nova relação estabelecida entre ambas partes presentes no contrato, pois a Família aceitou assumir os riscos de perder a marca do seu negócio para poder expandir seu estabelecimento. Esse risco é visível nas normas foram estabelecidas, pois criou-se um arrendamento para a FAMÍLIA LTDA que trazia como consequência um aumento das obrigações a pagar da sua organização, conforme descrito pelo Entrevistado 7: “Então todo mundo começava com um arrendamento convertido e eu estava cobrando uma taxa de 1,8% ao mês, então cabia a ele "ah eu fiz lá a loja, deu um

milhão", então ele tinha que me pagar 18 mil reais por mês de arrendamento que é da construção". (Entrevistado 7, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

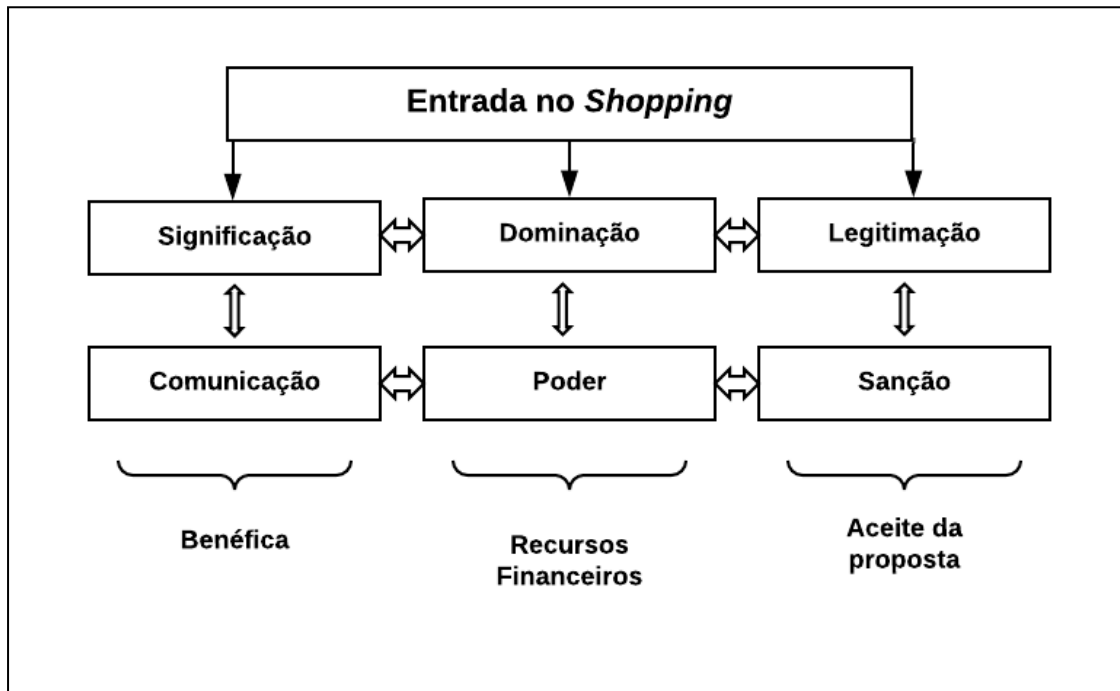
As normas, neste caso, são enxergadas como direcionadores que validam todo esse processo de expansão para a entrada das lojas nos *Shoppings*, pois são elas que atestam que a empresa familiar precisaria crescer para que todas as suas obrigações fossem cumpridas. Além disso, a FAMÍLIA LTDA legitima esse processo a partir do momento em que está disposta a sofrer as sanções pertinentes caso não cumprisse com suas obrigações, conforme é citado pelo entrevistado:

Ele está livre pra sair do imóvel a hora que ele quiser, se o negócio não estiver dando certo, ele pode dar 3 meses e pedir pra sair e não vai pagar nada mais no arrendamento e vai lá sofrer as sanções dele com o *Shopping* das multas do *Shopping* [...]. A parte da construção e da compra dos equipamentos da loja seria arriscado se a gente não fosse uma empresa de alimentação, então a partir do momento que eu faço aquela obra e deixo o outro lá como arrendatário, se ele quebrar, se ele desistir, aquela loja é minha, então eu vou lá e crio um negócio em cima dela [...] e caso o negócio não dê certo e ele desista da negociação, a marca dele passa a ser nossa. (Entrevistado 7, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

Ainda com relação à estrutura da legitimação, os Entrevistados 7 e 5 destacaram a confecção do contrato estabelecido após a negociação, como justificativa para a aplicação das sanções presentes no documento. A partir da observação participante, percebeu-se que a entrada das lojas no Shopping era vista como uma grande possibilidade de crescimento pelos envolvidos na negociação e, que durante a fala das pessoas relacionadas a Família, esse processo era legitimado como consequência do grande gestor que o proprietário familiar era visto.

Em relação à negociação à luz do modelo de dualidade de Giddens (1989), percebe-se que as estruturas e suas devidas interações concretizavam o estabelecimento da estrutura do início da expansão da empresa familiar, conforme demonstrando na Figura 7.

**Figura 7:** Elementos de análise da entrada as lojas no Shopping



Fonte: Elaboração própria

Conforme destacado, a propriedade estrutural da significação caracterizava a negociação em um aspecto benéfico para a empresa familiar, pois devido a entrada de recursos financeiros e materiais que seriam disponibilizados pela rede de *Shoppings*, a empresa teria a possibilidade de crescer, diferente das experiências de falência já vividas pelo proprietário, citado pelo Entrevistado 12.

No entanto, essa entrada de recursos acarretou também no aumento das obrigações financeiras da Família, levando a empresa a adotar alguns tipos de processos mais formais, como por exemplo, a legalização dos funcionários e a contratação de um escritório de Contabilidade.

Desta forma, a dominação exercida pelo *Shopping* através da realização das obras das lojas acabou direcionando a organização para uma adaptação mais profissional, em consequência da sua expansão, que foi legitimada com a FAMÍLIA LTDA aceitando a proposta ofertada.

Logo, o início da profissionalização é decorrente da premência da empresa familiar controlar seus gastos para conseguir cumprir suas obrigações contratuais.

Na perspectiva da interação, apesar do contrato apresentar sanções que poderiam provocar a perda da marca empresarial dos fundadores, o poder do *Shopping* exercido ao oferecer uma estrutura facilitadora para a FAMÍLIA LTDA, em termos financeiros e materiais, era visto como um fator benéfico para ajudar o seu crescimento, sendo que, as pessoas estavam cientes da negociação e demonstravam o entendimento favorável para o fundador da empresa, conforme relatado nas entrevistas.

Após a ida para o *Shopping* e com o crescimento acelerado em termos financeiros, a loja que faturava R\$ 300.000,00 passou a faturar R\$ 700.000,00, porém ainda assim apresentava prejuízo por falta de conhecimento gerencial do proprietário. Além disso, o escritório que havia sido contratado não tinha funcionários suficientes para atendimento de toda a demanda presente no processo de controle financeiro da empresa. Devido a ausência de controle, a dívida da empresa familiar aumentou, a ponto de chegar em torno de R\$ 2.000.000,00, o que levou o proprietário a cogitar a possibilidade de diminuir o tamanho da empresa.

Apesar de tudo, as lojas continuavam atrativas pela quantidade de clientes que traziam para o *Shopping*, surgindo a proposta de compra de parte do capital social da empresa, na qual foi aceita pela família fundadora da FAMÍLIA LTDA.

Esse processo também foi analisado sob a perspectiva da estruturação, onde a negociação passou a ter um significado para os proprietários familiares diante do esquema interpretativo utilizado pelo possível investidor na comunicação com a Família, a fim de eximir possíveis conflitos ou resistências na venda da empresa. A organização familiar tinha certo receio em se

desfazer de parte da sua empresa, conforme pode ser verificado na fala dos Entrevistados 7 e 12:

Havia receio em vender a empresa, inclusive o mercado começava a falar que eles iam vender e, ele muito envolvido com a marca dele, ele tem a marca tatuada, ele está em todos os *outdoors*, ele está na frente da loja. (Entrevistado 7, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020). Então aquele medo de tipo apareceu um povo grande, você está na rua, apareceu agora uma pessoa atrás de você pra entrar no *Shopping*? Alguma coisa está errada, eles vão dar uma pernada grande”. (Entrevistado 12, Comunicação Pessoal, Outubro, 02, 2020).

Assim, a partir desses elementos, utilizou-se o modelo da dualidade de Giddens (ano) para análise de como os novos sócios lidaram com os conflitos para que a venda fosse concretizada.

Os futuros sócios utilizaram-se do seu conhecimento prévio, aqui identificado na estruturação como esquema interpretativo para comunicar de maneira atrativa ao dono da empresa familiar acerca da necessidade de uma estrutura gerencial melhor, pois mesmo com a alta demanda por parte dos clientes, a organização apresentava prejuízo ao invés de lucro, conforme citado pelos entrevistados:

Isso aí já era por volta de março, estava vendendo bem "pra caramba". E eu e o outro sócio começamos a dar uma olhada nos números, e viu que o Custo da Mercadoria Vendida (CMV) dele estava muito alto, tinha muito desperdício, tinha muito brinde [e] *hambúrguer* [distribuídos gratuitamente] e tal. (Entrevistado 4, Comunicação Pessoal, Setembro, 17, 2020).

Ele já não tinha margem, já não estava vendo dinheiro lá, mas ele tinha o que ninguém tem, que é público, demanda. Então precisava de alguém pra gerenciar isso e ele não era essa a pessoa e ele sabia disso. Então eu sugeri a venda da parte da empresa, na qual



nós seríamos responsáveis pela parte de *backoffice* da empresa dele. (Entrevistado 7, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

Dessa maneira, uma das formas de convencimento ocorreu por meio da significação de que se a empresa não se profissionalizasse e apresentasse uma forma melhor de controle, possivelmente iria à falência, como as outras anteriores: “Talvez se a gente tivesse mais controle financeiro nas empresas, possivelmente não teríamos feito tantas tentativas que falharam anteriormente” (Entrevistado 12, Comunicação Pessoal, Outubro, 02, 2020).

Sob a perspectiva da estrutura da dominação, a empresa familiar não estava confortável financeiramente, pois mesmo com o aumento da quantidade de lojas, suas dívidas estavam em posse do *Shopping* e isso foi utilizado na negociação como diferencial na proposta de compra, conforme destacado: “A formação de sociedade foi benéfica para a empresa porque se dividiu a parte operacional para a Família, e a parte administrativa financeira ficava com os novos sócios” (Entrevistado 4, Comunicação Pessoal, Setembro, 17, 2020).

Como consequência, o recurso financeiro dos novos sócios pôde ser utilizado para poder na proposta. Ademais, os novos sócios ainda possuíam recursos administrativos, sendo ofertados para induzirem a profissionalização da empresa, conforme destacado:

Se você quiser eu tento costurar, não é característica da nossa empresa costurar uma parceira onde a gente ficaria com administração do negócio e você ficaria com a frente do *marketing*, a frente da operação da loja e essas coisas todas e a gente faria via troca de ações, acabaria com essa dívida sua. (Entrevistado 7, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

Cabe registrar ainda que, a empresa familiar possuía a dívida de arrendamento com os *Shoppings* e isso foi usado na negociação como um facilitador para o convencimento da Família na tentativa de comprar parte do seu negócio. Além disso, acrescentou-se durante a proposição a possibilidade de cuidar inteiramente dos assuntos administrativos da empresa familiar:

“Apesar de continuarmos a vender bem, ainda tínhamos bastantes dívidas e pouca burocracia e se o *Shopping* não tivesse chegado a gente teria nos lascado (sic)”. (Entrevistado 12, Comunicação Pessoal, Outubro, 02, 2020).

Esses dois aspectos, a proposta de controle financeiro e a dívida que a organização familiar possuía com os *Shoppings*, foram utilizados como forma de poder com a finalidade de influenciar os donos a venderem parte do seu capital social, uma vez que o Entrevistado 12 destacou a utilização desses recursos como “salvadores” do negócio. A influência dos novos sócios e o controle dessas facilidades serviram e também caracterizam a estrutura de dominação, dado que a venda foi de fato realizada nos moldes propostos.

Na perspectiva da legitimação, ela é afirmada a partir do comportamento que os sócios familiares apresentaram durante a entrevista e a observação participante. Neste caso, o medo de vender parte do seu negócio foi substituído pelo sentimento de zelo que a Família sentia vindo pelos novos sócios e, portanto, a negociação foi legitimada e aceita pela FAMÍLIA LTDA. Esse sentimento é destacado, conforme destacado: “Não sinto mais medo. Porque tipo assim (sic), a Empresa abraçou tanto a gente, os novos sócios, todo mundo. Que eu não sinto mais esse medo, no início eu sentia. (Entrevistado 12, Comunicação Pessoal, Outubro, 02, 2020).

Mas na parte financeira, não havia medo dele porque ele sabia que ia ser melhor administrador. Entendeu? Que ia ser tudo o que ele precisava, ele teria todo apoio administrativo e financeiro e ia conseguir fazer tudo o que ele queria. Expandir, tanto que expandimos pro (sic) *Shopping* Vitória. (Entrevistado 4, Comunicação Pessoal, Setembro, 17, 2020).

Ainda na propriedade estrutural de legitimação, de acordo com o entrevistado 4, os novos sócios eram vistos pela Família como mais preparados para assumir as funções administrativas do negócio e, portanto, legitimaram a negociação e a venda de parte da empresa para a

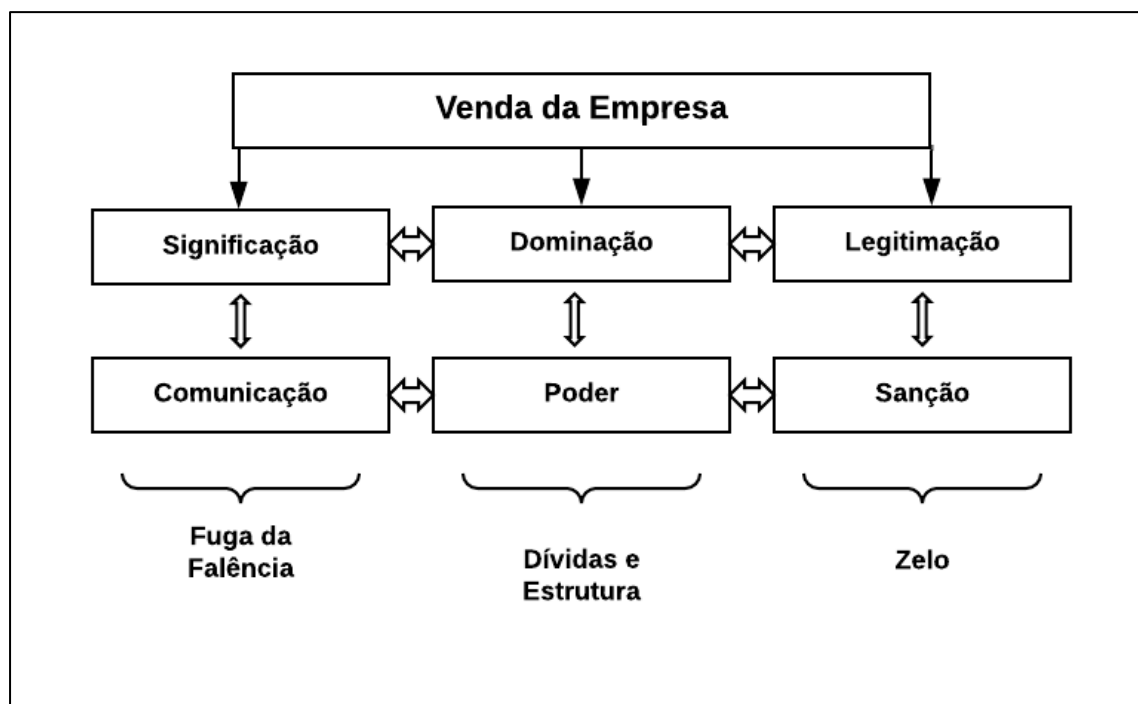
nova sociedade. Em linha disso, já na modalidade de normas, é identificado a partir do propósito de “levar o negócio pra frente”, ou seja, a Família precisava agir com o propósito de crescer, conforme é citado pelo Entrevistado 7:

Eu fiz algumas reuniões pra ele (sic), eu sentei com ele pra (sic) falar - 'Cara, quais são os pontos, todos os pontos que você se sente desconfortável? O que você se sentir desconfortável a gente coloca aqui no contrato de acionista'. Aí saí pontuando tudo, mostrei pra (sic) ele tudo que eu precisava que tivesse no contrato 'isso aqui tem que ter se não o negócio não vai pra (sic) frente.' (Entrevistado 7, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

Quanto à sanção, as normas contratuais determinam a sanção que poderia ocorrer, sendo que neste caso a mesma consiste na obrigatoriedade da venda de sua parte do capital da organização: “A divisão foi feita e adicionada ao contrato de acionista, então caso não, ele não seja seguido, a outra parte terá que colocar à venda parte do seu capital social, priorizando os sócios que estão no contrato” (Entrevistado 7, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

Considerando a consumação do acordo após a negociação e durante o seu decorrer, foram apresentados aspectos estruturais e de interação que influenciaram na decisão final da venda, conforme a Figura 8, que demonstra a relação entre a significação do movimento de fuga da falência da empresa familiar que influenciou a empresa, a qual com objetivo de obter de recursos, interagiu com a dominação exercida dos novos sócios e essa relação foi legitimada através do contrato estabelecido entre ambas as partes.

**Figura 8:** Elementos de análise na venda da Empresa familiar



Fonte: Elaboração própria

O processo de convencimento da Família em vender parte do seu capital social foi exposto seguindo a teoria de Giddens (1989), na qual a estrutura de significação marcou o início do processo da negociação.

Os novos sócios se utilizaram da primeira estrutura para caracterizá-la como uma empresa às vésperas da falência, caso não recebesse o controle e o investimento necessário para sua sobrevivência. Assim, seguindo esse significado apresentado, a estrutura de dominação foi utilizada para o convencimento da Família de que a solução para resolver essas questões seria a venda de seu negócio a esses novos sócios, sendo que no momento em que a proposta foi aceita houve a realização do contrato formal para legitimação do processo.

Na dimensão da interação, os novos sócios empregaram seus conhecimentos gerenciais para oferecer uma resolução dos problemas da empresa, exercendo seu poder, e somente em razão disso, houve o aceite mútuo no acordo de venda. Baseado nisso, de forma contratual

estabeleceram-se sanções responsáveis por reger a sociedade, caso não descumprissem as cláusulas do contrato.

Ademais, após a negociação fechada, a empresa precisou se adaptar para uma estrutura mais profissional implementando processos para uma gestão profissionalizada, a qual foi analisada através de três modelos de gestão, adaptados a partir do modelo de Belmonte e de Freitas (2013): i) diluição do controle; ii) planejamento estratégico; e iii) gestão de recursos humanos.

Primeiramente, verificou-se o comportamento da estrutura familiar durante a diluição do controle, ou seja, a venda de parte da empresa, uma vez que com a entrada dos novos sócios, o sócio fundador da empresa familiar não possuiria mais o controle absoluto da organização.

Dessa forma, o capital social da empresa familiar foi dividido em 93.700 cotas para a divisão entre os acionistas, sendo a mesma configurada da seguinte forma:

- 45% para a Família;
- 45% para os novos sócios;
- 8% para outros e;
- 2% para o contador da Família.

Além da divisão desse capital, houve ainda uma divisão de funções estabelecidas para os sócios majoritários, na qual era desenhada seguindo os seguintes princípios: a empresa familiar ficaria responsável pelo gerenciamento operacional, definição dos cardápios e preço dos produtos, contratação e demissão de funcionários, plano de cargos e salários, manutenção e compra de equipamentos. Consequentemente, todas as decisões relativas ao funcionamento das lojas ficariam a cargo do sócio administrador, que no caso era o fundador da empresa.

O outro sócio, caracterizado pela empresa compradora, ficaria responsável pelo gerenciamento administrativo e financeiro da sociedade, que era traduzido pelo controle financeiro da empresa. Esse ficaria ainda responsável por todas as políticas de *backoffice*, bem como a

elaboração de demonstrações financeiras e contábeis, assim como o cumprimento das obrigações fiscais e legais.

Percebeu-se então que, conforme defendido por Chittoor e Das (2007), para a profissionalização ser implementada, a organização precisou passar por um processo de diluição do poder do proprietário familiar, configurando-se na passagem do controle das responsabilidades financeiras e administrativas para os novos sócios.

No entanto, a passagem de controle de uma empresa familiar traz consigo alguns conflitos provenientes do comportamento do sócio fundador, dado que, a perda do controle total ou parcial da sua empresa para terceiros ou para a própria família, é vista como um momento particularmente difícil para o proprietário familiar (Mickelson & Worley, 2003).

Isto posto, procurou-se analisar como esse movimento de diluição foi trabalhado entre as empresas e como o processo ocorreu através da dualidade da estrutura proposta por Giddens (1989), na qual a estrutura é concretizada pelo comportamento recursivo dos agentes, conforme relatado por alguns dos entrevistados:

Quando eu preciso, eu me comunico diretamente ao meu superintendente, que é o novo sócio, e não ao sócio proprietário porque ele não é. [...] O novo sócio tem uma visão administrativa muito mais centrada e mais focada do que a do proprietário familiar. Então, eu acho que eles já tiveram muitos choques de ideias, né? Às vezes, justamente por isso [...] quando surge alguma solicitação, eu passo para o meu gerente direto, sem passar pelo sócio proprietário. (Entrevistado 1, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

Assim, entende-se que a significação desse processo é dada pelos agentes através dos esquemas interpretativos que conseguiram se comunicar a respeito da nova estrutura hierárquica da empresa e, ao mesmo tempo, utilizavam-se desse recurso para se desvencilhar de possíveis conflitos que poderiam surgir, caso houvesse choque nas informações trocadas.

O Entrevistado 1 já era contratado da empresa adquirente, e ele traduz a divisão entre operacional e administrativo baseado no conhecimento que possui para identificar que o perfil dos novos sócios é mais adequado para administração da organização, em detrimento ao sócio familiar. O Entrevistado afirmou ainda que, comunicar processos relacionados à sua função somente para o gerente, que é funcionário da nova empresa e justifica o fato de mencionar o reconhecimento de que somente o novo sócio administrador ser responsável por ele.

O esquema interpretativo na divisão societária é o mesmo utilizado pelo funcionário presente desde o início da empresa, porém, a comunicação é realizada de outra forma, conforme afirmado:

Eles são nossos supervisores, a gente é (sic) gerente de operação e eles são nossos supervisores, quase não entro em contato com os novos sócios [...]. Os novos sócios cuidam mais da parte do controle financeiro da empresa e a esposa do proprietário que é a frente de tudo [...]. Todo mês a gente tem um grupo de loja e cada grupo tem um grupo de coordenadores e gerente; e a gente, todo final do mês fazemos (sic) um relatório de estoque, relatório de CMV e encaminha pra (sic) eles. (Entrevistado 6, Comunicação Pessoal, Setembro, 14, 2020).

O Entrevistado 6 identifica que houve a diluição do controle através do esquema interpretativo, mencionando a separação entre o controle financeiro e o restante da administração da empresa. Porém, a comunicação encontra-se apenas entre os gerentes e os sócios proprietários, por isso, o Entrevistado só identifica o controle como aquele exercido pelos os sócios fundadores, e não pelos novos sócios.

Ainda referente à diluição do controle, alguns entrevistados percebem a existência de conflitos entre os sócios durante a separação dos controles entre a Família e a nova empresa societária. O posicionamento desses funcionários perante a essas problemáticas ocorrem

através da abstenção de lados, na qual, eles assumem a postura de serem "apenas meros funcionários" para não tomarem lados nessa discussão, conforme mencionado:

A diferença hierárquica é clara pra (sic) mim, mas eu tenho que passar por essas situações de às vezes ouvir uma parte da sociedade, no caso o proprietário falando – ‘poxa, eu também sou dono, você tem que fazer o que eu te peço também’. Mas, por outro lado, a outra parte societária me cobra que eu não faça nada sem passar por ela, então eu fico (no) meio dessa situação [...]. Eu entendo que eu sou paga sim pelos dois e eu sei os dois quem decidem; os dois que são sócios, então eu sempre falo pra (sic) parte que eu entendo sim e que ele é dono, mas eu sirvo para as duas partes e eu preciso que eles cheguem em um consenso pra (sic) eu poder seguir com meu trabalho [...]. Então, eu lido muito bem, não me estresso com isso e não gasto minha energia com isso e deixo os dois resolverem e quando estiver ok, eu faço. Só deixo bem claro para os dois que quanto mais tempo demorarem pra (sic) tomar (sic) a decisão, mais vai demorar pra (sic) resolver o problema. (Entrevistado 8, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

A diluição de controle sob a ótica da propriedade estrutural da dominação é onde se torna mais explícito os conflitos existentes nesse processo. Por um lado, existe a posição do novo sócio ao assumir o controle das demandas administrativas, e por consequência, possuir o controle financeiro. Por outro lado, existe a posição da Família sócia fundadora, que exerce o poder na construção dos cardápios e nas demandas operacionais.

Essa configuração societária foi aceita pela empresa familiar devido as facilidades e recursos da nova empresa societária. Essa facilidade e recursos podem ser vistas de duas formas: na capacidade administrativa dos novos sócios e a dívida da organização parental que detinham com eles devido ao arrendamento, conforme destacado:



Ele aceitou a ideia, ficou animado e os novos sócios também ficaram, e acabamos assumindo a parte administrativa [...]. Cara (sic), se você quiser eu tento costurar uma parceria, não é característica da empresa costurar uma parceira, mas a gente ficaria com administração do negócio e você ficaria com a frente do *marketing*, a frente da operação da loja e essas coisas todas e a gente faria via troca de ações, acabaria com essa dívida sua [...]. Cara (sic), você está amarrado (sic), se você olhar seu fluxo de caixa atual e começar a amortizar esses dois milhões, você vai levar pelo menos três anos pra (sic) se livrar da gente e nesse meio tempo, você vai ter que ficar parado, não vai ter jeito e vocês não têm administração nenhuma sobre seu negócio e nós possuímos. (Entrevistado 7, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

O Entrevistado 7 ressalta quanto ao uso do poder que os novos societários possuíam e como manipularam esses recursos para a empresa familiar aceitar a renúncia de sua parte do controle empresarial. No entanto, durante esse processo, notou-se a existência de alguns conflitos entre ambas as partes societárias.

Certa parte da Família apresentou resistência em vender seu negócio, pois considerou que novas pessoas administrando sua empresa, considerando ainda que o fato de ser uma instituição de grande porte, poderia fazer com que os mesmos fossem ludibriados e perdessem seu negócio, conforme ressaltado pelo Entrevistado: “Esses caras vão colocar a gente lá e sabe o que vão fazer? Vão colocar o nosso nome lá, vai ver tudo como que faz e depois adeus. Vão colocar a gente pra (sic) correr.” (Entrevistado 12, Comunicação Pessoal, Outubro, 02, 2020).

No entanto, ainda na propriedade estrutural da dominação, esse conflito foi resolvido, pois com o uso dos recursos dos novos sócios, um dos proprietários membros da Família passou a não precisar estar integralmente dentro das lojas e ter mais tempo livre.

### **Dominação:**

Então, não sinto, não sinto mais medo. Porque tipo assim, a Empresa abraçou tanto a gente, os novos sócios, todo mundo. (Entrevistado 12, Comunicação Pessoal, Outubro, 02, 2020).

**Recursos:**

Não tínhamos aquelas burocracias, a gente pagava o funcionário perguntando quantos dias ele trabalhava, pagava eles e fazia eles assinarem uns papezinhos tipo uns bloquinhos de anotação. O nome do funcionário, o dia em que ele foi, todo domingo de noite juntava tudo e pagava ali beijo e tchau, não tinha burocracia e essas coisas toda, estava tudo errado. Ai nesse meio tempo que veio o *Shopping* atrás da gente, apareceu uma fiscalização e se não tivesse chegado o *Shopping* naquele momento, tínhamos nos lascado (sic). (Entrevistado 12, Comunicação Pessoal, Outubro, 02, 2020).

**Poder:**

Então não demorou esse medo passar porque a gente viu que o negócio estava ali, era nosso mesmo, que estava lá, mas o início foi muito difícil. Igual hoje (sic), hoje eu estou aqui, as lojas estão se preparando pra (sic) abrir. No início, não conseguia estar longe, como era uma coisa muito nova pra (sic) todo mundo, pra (sic) hoje deixar do jeito que tá? Foi difícil. (Entrevistado 12, Comunicação Pessoal, Outubro, 02, 2020).

Observa-se que a insegurança de vender a empresa foi substituída pelo zelo que a Família sentia vindo da relação com os novos sócios, e isso só se tornou possível com o uso das estruturas administrativas que a nova empresa dispunha, sendo utilizadas para livrar a organização familiar da multa aplicada pelos fiscais do governo, conforme ressaltado pelo Entrevistado 12. Ainda houve a utilização de recursos para dar para um dos membros da Família que antes precisava ficar o tempo inteiro nas lojas, mediante exercício do seu poder em controlar essa parte administrativa, o que contribuiu para a solução desse atrito existente.

Já na perspectiva da estrutura de legitimação, ela pode ser percebida através das entrevistas realizadas com os funcionários e sócios da Empresa.

A estrutura de legitimação pode ser vista através de duas fontes de pesquisa obtidas durante a coleta de dados: a primeira fonte se dá a partir da leitura do contrato formalizado com cláusulas para serem seguidas por ambos os sócios para a concretização da sociedade; e a segunda forma foi obtida através das entrevistas realizadas com os funcionários e sócios da Empresa.

A estrutura de legitimação também é visível nos conflitos mencionados durante as entrevistas: “A estrutura hierárquica da empresa hoje, pra mim, são só os donos da empresa familiar, apesar do controle financeiro ficar com a outra parte societária, não tenho contato com eles”. (Entrevistado 6, Comunicação Pessoal, Setembro, 14, 2020).

Identifica-se de um lado que, os funcionários que trabalhavam antes do processo de venda da empresa familiar ainda enxergavam o controle do proprietário como legítimo a ponto de não se comunicarem com a outra parte societária. Por outro lado, os profissionais especializados enxergavam o controle por parte dos novos sócios como legítimo.

Porém, estes mesmos profissionais, a pedido do novo diretor administrativo, acabavam tendo que aceitar o comportamento da Família durante um tempo, a fim de se evitar mais conflitos entre ambas as partes.

Ainda, o Entrevistado 6 expôs que teriam normas a serem seguidas e elas foram criadas pelos donos fundadores da empresa. Por isso, reconhecia neles a legitimação necessária para a aplicação das “brincas”, conforme menciona: “Existem as normas da empresa, por exemplo, temos reuniões mensais com os sócios familiares onde apresentamos os relatórios do mês [...]. O casal proprietário que fica responsável por chamar atenção e nos dar bronca.” (Entrevistado 6, Comunicação Pessoal, Setembro, 14, 2020).

É visto por meio da fala do Entrevistado 6, a sua percepção em relação de como a divisão hierárquica da empresa é afetada pelo distanciamento do Entrevistado em relação aos novos sócios.

Já o Entrevistado 9 identifica a legitimidade na divisão do controle, porém era induzido a aceitar certos comportamentos para eximir os conflitos já existente no processo de diminuição do controle da Família:

Todo controle financeiro ficou com a empresa nova e ela é responsável por apresentar as informações e distribuir as partes. Então assim, basicamente, a Família ficou *linkada* (sic) com a imagem, né... do produto... a criação de novos pratos, de novos *hamburgueses*, porque ele tem essa parte... Ele é muito bom nisso, nessa questão mesmo da culinária... da cozinha... de criar...de fazer isso... então do cardápio, digamos assim. E aí manteve a gestão interna operacional com a esposa dele. Mas a questão toda de fora, de investimento de novas lojas, de controle financeiro, de controle contábil, de controle de folha, tudo ficou com os novos sócios. Apesar dessa divisão, tiveram ocasiões em que a Família insistia em fazer algo que não estava de acordo. E eu não concordava. (Entrevistado 9, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

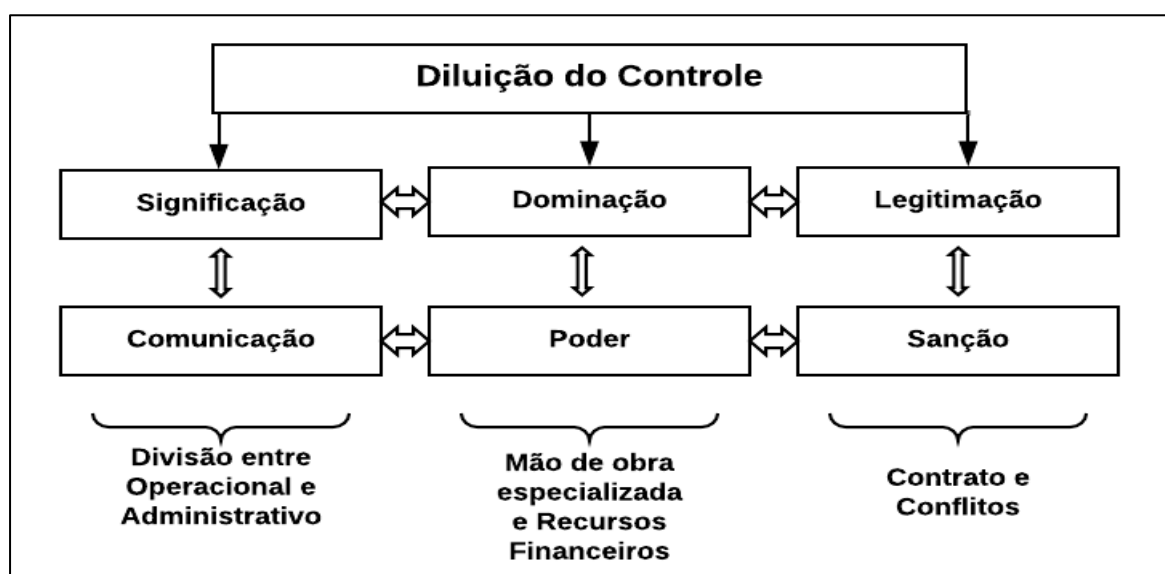
Essa situação foi alterada somente após os conflitos começarem a atrapalhar o funcionamento do setor, sendo que nesse momento, os novos sócios começaram a exigir da Família uma adaptação das novas rotinas, e caso as normas estabelecidas no contrato não fossem seguidas, teriam parte do seu direito de lucro retido, como uma penalidade ao não cumprimento do que antes já fora estabelecido:

Pediram para gente ter um jeito, de relevar, fazer algumas coisas que ele quisesse, para não ter um embate direto. Aí, a partir do momento que as coisas se tornavam meio que absurdas, e meio que atrapalhavam o funcionamento do setor, porque toda hora a gente tinha que está (sic) resolvendo uma questão. A gente começou a passar para os novos

sócios, e aí eles começaram a pedir que ele se adequasse, exigir na verdade que ele se adequasse. [...] E eu acho que isso era cobrado diretamente dele. Isso passou a ser cobrado diretamente, por exemplo, das partes que ele tinha direito a receber de lucro e essas coisas. (Entrevistado 9, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

Após apresentação de toda as propriedades estruturais durante a diluição do controle, a Figura 9, a seguir, apresenta a relação entre elas.

**Figura 9:** Elementos de Análise na Diluição do Controle Familiar



Fonte: Elaboração própria

A diluição do controle foi entendida como a divisão entre as pessoas responsáveis pela parte administrativa e pessoas encarregadas pela parte operacional. O significado dessa divisão foi concebido a partir da capacidade, ou recursos provenientes dos novos sócios e capazes de gerir a nova organização criada. Essa divisão foi legitimada através da confecção do contrato construído mutuamente, sendo a Família e os novos sócios.

Analisa-se que a comunicação do significado entre as pessoas envolvidas no processo se daria pelo conhecimento adquirido a respeito da capacidade técnica dos novos sócios, a partir da compreensão dos entrevistados, que justificam essa divisão pela capacidade técnica e financeira da empresa adquirente. Além disso, os entrevistados tinham consciência do contrato

estabelecido e, usavam a relação contratual para presumir possíveis sanções, caso ele não fosse seguido.

Ainda na estrutura de dominação, pode-se levantar a questão dos conflitos surgidos com a diminuição do controle do sócio familiar. A nova parte da sociedade da FAMÍLIA LTDA utilizou do seu poder legitimado pelo contrato para forçar a Família a se adequar aos processos de profissionalização e, inclusive chegou a retirar parte dos lucros contratualmente pactuados de direito da Família, a fim de conseguir coagir a Empresa a aceitar seus termos.

Essa coação só foi possível porque os novos sócios detinham o controle financeiro da organização e, assim, utilizou-se desse poder para, de fato, conduzir a Família a aceitar a diluição do controle.

Com a divisão do controle empresarial entre os sócios, a nova empresa ficou responsável pelo planejamento estratégico da organização, passando a introduzir esses processos profissionalizados na empresa familiar.

O planejamento estratégico consiste no uso de controles formais para guiar a tomada de decisão na empresa, com o objetivo de perpetuar sua existência de forma saudável e competitiva (Ward, 1997). Em outros termos, os controles gerencial e financeiro da organização são necessários para que a organização sobreviva de forma sustentável. No entanto, neste presente trabalho, o planejamento estratégico será analisado como sendo realizado ex-post, pois a organização em nenhum momento realizava planejamento ex ante. Devido a isso, trabalhou-se o controle de custos – CMV como uma rotina estratégica que passou a ser realizada durante a expansão da FAMÍLIA LTDA.

Conforme mencionado, a empresa familiar não possuía nenhuma forma de controle formal. A FAMÍLIA LTDA consumia seus recursos provenientes de um dia de trabalho para a compra de mercadoria e, assim, conseguir funcionar no dia seguinte: “O *delivery* começou a aumentar, mas era aquela coisa, você vendia e no outro dia era pra (sic) fazer o almoço e pra

(sic) comprar a produção da noite”. (Entrevistado 12, Comunicação Pessoal, Outubro, 02, 2020).

A Empresa não apresentava um controle de custos nas compras das mercadorias, apresentava desperdício de produtos, por se tratarem de mercadorias perecíveis e, inclusive, faltavam produtos para venda, em alguns dias:

Não, zero controle. É assim, era passado pra (pra) loja, o gerente da loja por mais que legal que ele fosse, ele não tem *expertise* nisso, coitado. Ele está envolvido com operação da venda, que é tão importante quanto, mas era sempre comprando muito. Ou faltava ou você tem um excesso, aí tem desperdício, tem desvio, uma série de coisas negativas. Mas a grande maioria é falta de mercadoria. (Entrevistado 3, Comunicação Pessoal, Setembro, 14, 2020).

Com a entrada dos novos sócios, alguns processos começaram a ser profissionalizados. Cita-se a título de exemplo, a compra da mercadoria que passou a ser adquirida pela estrutura administrativa da nova organização. A inclusão desse processo que anteriormente ficava centralizado nos sócios fundadores do negócio, passou a ser realizada por um profissional experiente nesse ramo.

Essa transferência de atividade entre Família e novos sócios ocorreu por meio da estrutura de significação, na qual foi explicado para os fundadores o porquê da necessidade de maior controle, e também por meio da estrutura de dominação, pela empresa possuir os recursos necessários, como trabalhadores para realizá-lo e pela divisão contratual já estabelecida consagra a estrutura de legitimação: “Ele não sabia os custos das coisas e aí com a minha entrada, a gente fez ficha técnica de tudo e hoje ele sabe o preço de cada produto dele final”. (Entrevistado 12, Comunicação Pessoal, Outubro, 02, 2020).

“Era pra (sic) otimizar as compras porque a redução de custos, que ele não tinha. Ele comprava de forma esporádica -’ah, aquele negócio, vendo durante o dia e compro a

noite e vou'. A gente veio pra (sic) otimizar isso, porque o grande pulo do *boom* (sic) dele é você reduzir seu custo, né? O CMV. (Entrevistado 3, Comunicação Pessoal, Setembro, 14, 2020).

O esquema interpretativo usado neste caso foi o conhecimento que o Entrevistado possuía de CMV, servindo de base para dar significado ao controle maior das compras e otimizar esse processo na empresa. Ainda, também foi através do esquema interpretativo que o sócio familiar passou a ter conhecimento de quanto custava cada produto dele, conforme afirmado pelo Entrevistado 12.

Registra-se também, no esquema interpretativo, a fala do Entrevistado 3 ao explicar para o sócio proprietário durante uma reunião o porquê se faz necessário o exercício de um controle na gestão de custos das mercadorias e o que significaria a falta desse controle, que se resumiria no prejuízo da Empresa:

(O) custo da mercadoria vendida, que é o CMV, esse é o balizamento porque não adianta de nada (sic) faturar muito, mas com os custos nas alturas, então o teu faturamento vai ser alto, mas teu lucro mínimo, e às vezes nem (sic) tem lucro, só prejuízo. [...] Durante a reunião de alinhamento da redução de custos, o dono proprietário pareceu ser muito solícito, entendeu como as coisas seriam feitas e inclusive pareceu ser muito agradecido, chegou a falar que até poderia voltar a dormir de novo. (Entrevistado 3, Comunicação Pessoal, Setembro, 14, 2020).

Em relação a propriedade estrutural da dominação, os novos sócios centralizavam a informação do CMV das lojas (conforme mencionado pelo Entrevistado 3), e a utilizavam para influenciar os donos proprietários a aumentarem os valores dos produtos vendidos, mesmo que contratualmente, eles fossem responsáveis pela definição dos cardápios: “E o novo sócio fez um acompanhamento de trabalho de custos, muito bom. Ele começou a melhorar o CMV,



melhorar desperdício, começou a calcular o preço de venda do lanche, de uma forma que tivesse uma margem melhor. (Entrevistado 4, Comunicação Pessoal, Setembro, 17, 2020).

Os recursos e as facilidades são identificados durante as falas do Entrevistado 3 e, a partir da informação do controle que os novos sócios tinham em mãos, conseguiam controlar a compra das mercadorias. Às vezes, por serem excedentes e/ou com o preço mais elevado do que de mercado, exercendo, neste caso, o seu poder na organização, levando a empresa a elevar o valor de seus produtos:

O diretor da parte societária adquirente é meu gestor direto, a pessoa pra (sic) qual eu me reporto. Eu fazia a compra pra FAMÍLIA LTDA, por exemplo, aí o proprietário familiar vai e fala –‘Compra pra mim isso e isso’. Só que eu sempre me reportava para o meu diretor. Porque a gente tinha que reduzir custo e ^as vezes, a pessoa lá na ponta do negócio, não tem essa noção e às vezes, você acaba comprando sem necessidade e fica caro. Então eu falava – “Ó (sic), eu tenho uma compra aqui x" e na grande maioria das vezes, o novo sócio sempre dava ok (para comprar). (Entrevistado 3, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

Essa relação, portanto, estabelece uma estrutura de dominação além da relação contratual, pois o proprietário quis permanecer com essa atribuição com medo de que os novos sócios aumentassem demais o preço e, assim, perdessem clientes, conforme cita o Entrevistado 7:

Precificação é dele que era uma preocupação dele, -"pô (sic) vocês vão chegar agora e mandar eu aumentar o preço porque não tá muito rentável e eu acho que não tem que aumentar o preço porque eu tenho que ter uma rentabilidade menor, mesmo porque senão eu vou perder com a clientela", então essa é uma preocupação dele, então ele é o responsável pelo preço.” (Entrevistado 7, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

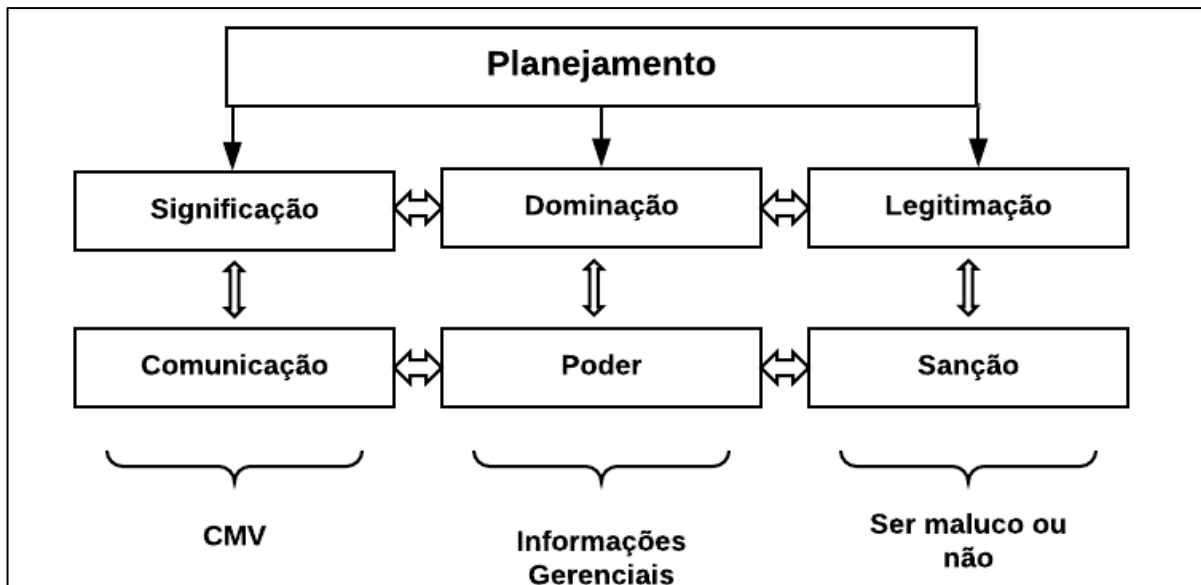
A propriedade de legitimação está aquém da questão contratual. Essa propriedade é mantida a partir da elaboração de normas não explícitas na negociação, na qual os novos sócios podem opinar e influenciar de forma legítima na precificação dos produtos:

Mais uma vez, ele não é maluco, se ele vê que o negócio é bom e o preço é mais barato, obviamente ele acaba trocando. Então a gente usa a nossa estrutura pra (sic) isso, pra (sic) ficar buscando melhores oportunidades pra (sic) abaixar o custo.” [...] “Já tem a base e ele não vai poder precificar – “pô (sic) isso custa 10 e eu vou vender por 8” e aí é coisa de maluco, aí joga pedra.” ... “Então se a gente sentir que a sociedade não está boa porque o cara é maluco e a responsabilidade por precificação é ele (dele), eu posso sair fora dessa sociedade. (Entrevistado 7, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

A fala do Entrevistado 7 traduz as normas da propriedade de legitimação na percepção do sobre ser maluco ou não. Neste sentido, entende-se que o sócio proprietário não poderia de forma consciente, querer prejuízo em suas vendas, ou seja, ele teria que agir de forma que fizesse a empresa reduzir custo e apresentar lucro. Caso isso não ocorra, ele poderia perder a sociedade realizada com os novos sócios e, assim assume-se que a estrutura disponível da nova empresa possui legitimidade para propor o aumento dos preços ou diminuição dos custos.

A relação entre essas três estruturas - significação, dominação e legitimação -, concretizam a implementação do planejamento estratégico, ou seja, tornam a estrutura virtual do planejamento estratégico em algo tático, conforme demonstrado na Figura 10.

**Figura 10.** Elementos de Análise na Introdução do Planejamento



Fonte: Elaboração própria

O fato de utilizar-se somente o controle de custos ocorre em função da empresa pertencer ao ramo alimentício e entender que essa é a melhor forma de controle, considerando a adequação ao mercado local e manutenção de sua característica inicial de preços baixos.

O CMV passou a ter significado para os sócios fundadores, pois anteriormente eles não praticavam essa categoria de controle gerencial. A partir disso, os novos sócios conseguiam exercer a sua dominação limitando a informação da outra parte societária, guiando a organização para obtenção da redução dos custos ou do repasse dos mesmos para o produto fornecido. Além disso, essa dominação era vista como legítima por ambas as partes, pois ao entender que nenhuma delas teria de forma consciente o intuito de vender o produto mais barato do que ele custou, a realização deste controle era aceita.

Essa relação pode ser analisada também de forma contrária, com o uso da dominação que os novos sócios exerciam e implementaram esse novo processo, impondo a sua dominação a partir do significado positivo que essa implementação. Nisso, a imposição da dominação pode ser vista a partir da capacidade dos agentes em transformar a realidade na qual estão inseridos (Junquillo, 2003). A inserção do planejamento estratégico na empresa, baseando-se no modelo

de dualidade da estrutura de Giddens (1989), foi efetivada a partir a cognoscibilidade dos agentes envolvidos no processo de implementação desse planejamento, ou seja, quando as estruturas passaram a ter significados, a serem legítimos e os agentes passaram a utilizar esse tipo de controle, conseguindo justificar a mudança do controle informal para o controle mais formal.

Aliás, os agentes envolvidos nesse processo, utilizaram-se de seus estoques de conhecimento (como o CMV) para comunicarem à parte familiar da empresa sobre a necessidade de reduzir os custos da mercadoria ou que precisam aumentar seus preços; do contrário, a nova sociedade poderia ser desfeita.

Além do controle de custos implementado na Empresa, outro processo de profissionalização que tentou-se inserir na organização foi a gestão de Recursos Humanos. Na empresa informal, a contratação era feita de forma verbal, sem a documentação necessária para firmar esse pacto, como um contrato de trabalho ou assinatura da carteira, motivo pelo qual não havia plano de cargos e salários. Não existia um controle de quadro de funcionários e, em alguns momentos, as lojas ficavam com mais pessoas empregadas do que o necessário. Além disso, o não pagamento das horas extras e não disponibilização de descanso remunerado era recorrente, conforme pode ser visto nas entrevistas 9 e 4:

Porque muitos funcionários reclamavam, principalmente antes da fusão, que trabalhavam muito, às vezes sem o dia da folga semanal, às vezes trabalhavam um mês, dois meses direto, sem folga, depois iam procurar saber para receber isso, porque não tinha sido pago. (Entrevistado 9, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

Porque os quadros nas lojas eram muito inchados, tinha muita gente na loja para pouca função. Então [...] na verdade tinha função, não era muito otimizado o que a galera fazia. (Entrevistado 4, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

Nisso, houve tentativa de implementação de dois novos processos na empresa: seleção e recrutamento de funcionários; controle de quadro de empregados. Em um primeiro momento,

o recrutamento e seleção dos empregados permaneceu sendo função dos familiares, porém, mais formalizada e comparada a forma como era realizada antigamente:

O nosso processo era admitir a pessoa, então que a gente (sic) queria, que os gerentes na loja recebessem nosso *checklist* que é a lista de documentos necessárias pra (sic) contratação, que a pessoa procurasse o nosso setor de RH com todas as documentações em mãos, impressas né? E a gente falava se não tinha como tirar cópia, leva a original e a gente faz a cópia pra (sic) vocês na empresa. A partir da documentação completa a gente encaminha pra (sic) exame admissional, abertura de conta salário. (Entrevistado 8, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

A empresa FAMÍLIA LTDA adotou novos processos na contratação dos empregados após determinada reunião ocorrida entre as partes societárias, de acordo com a entrevista 2, na qual teve como objetivo alinhar e apresentar como se dariam as admissões a partir de então. Nisso, usou-se do esquema interpretativo, o conhecimento das leis que permeiam esse processo, no caso da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) para justificar a adoção das novas práticas de recrutamento:

Trabalhar sem carteira assinada é prática ilegal no Brasil, de acordo com a CLT. Se torna uma relação de escravidão e, caso acontecesse algum acidente dentro do restaurante e a pessoa acidentada fosse funcionário nosso, receberíamos uma multa do Ministério Público. Fora isso, gente como RH tinha etapas de processos seletivos que envolviam a entrevista com o RH, né? A aplicação de um teste prático, entrevista com o gestor e a etapa de exame médico admissional e tudo mais [...] então passou-se uma demanda de contratação e depois foi voltado uma retórica de como assim? Né (sic)? Como se daria isso, como eram os processos de lá? Se ele tinha conhecimento de como eram os processos daqui, e aí por falhas de comunicação marcou-se uma reunião para

apresentação dos processos padrões. (Entrevistado 2, Comunicação Pessoal, Setembro, 12, 2020).

O Entrevistado 8 conseguiu dar significado para essa transformação, traduzindo para a Família através da criação de um *checklist*, separando quais seriam os passos a serem seguidos, sendo que a propriedade estrutural da dominação é utilizada para guiar a empresa ao uso dos processos formais de recrutamento e contratação: “A contratação informal não acontece mais. Isso a gente sanou em no máximo seis meses, em seis meses de implantação com a sociedade não acontecia mais.” (Entrevistado 8, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

Ainda, este mesmo Entrevistado, estabeleceu uma relação amigável com a Família, ganhando dessa forma confiança desses sócios. Durante a entrevista, ele menciona que foi através do uso da confiança conquistada por parte dele, que conseguiu implementar esses processos mais formais na organização:

Chego nele da melhor forma possível, sem receio nenhum. Falo o que eu penso mesmo e a relação é mais extrovertida mesmo, mais a amizade mesmo, e essa relação fez com que ele confiasse mais no meu trabalho e que eu pudesse desenvolver outras. [...] Então foi um trabalho bem delicado e bem cauteloso de colocar pra (sic) ele [e dizer] quais eram as melhores formas de fazer contratação, que não deveria começar a trabalhar antes de assinar a carteira, tinha que fazer exame. Então foi um processo bem vagaroso para os processos serem implantados dentro da loja. (Entrevistado 8, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

A partir disso, a Empresa iniciou esses processos mais formais de controle da organização, como por exemplo, o controle de quadro de funcionários ou de CMV, apesar da forma vagarosa, conduziu-se para o abandono das práticas não formais e a adequação à legislação trabalhista.

Quanto à propriedade estrutural da legitimação, verifica-se os sujeitos que possuem estoques de conhecimento a respeito da legislação trabalhista vigência, utilizaram-se desse conhecimento para legitimar a implementação de processo de contratação mais profissionalizado: “As práticas passaram a serem adotadas também após a aplicação das multas pelo Ministério trabalhista (sic)”. (Entrevistado 2, Comunicação Pessoal, Setembro, 12, 2020).

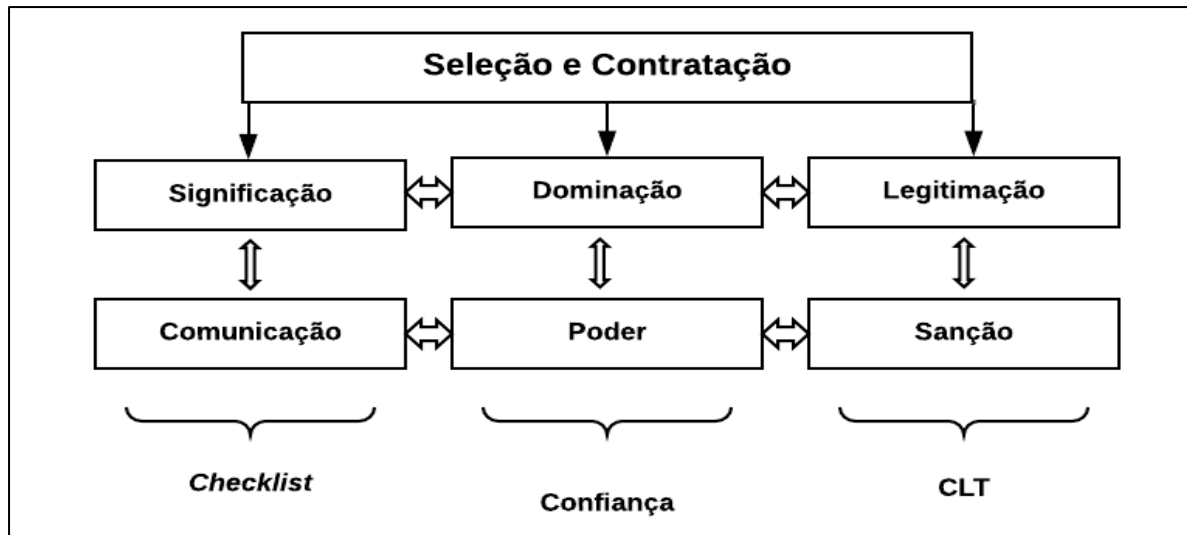
Então, ela busca nossa orientação. A gente orienta e praticamente na maioria das vezes, ela faz de acordo certinho com a nossa orientação. [...] Ela realmente não tem o conhecimento técnico. Então [...] o cônjuge do proprietário familiar tem esse interesse de perguntar: [...] "posso fazer tal... tal coisa". E a gente responde: "Olha, não pode devido a isso, isso, artigo tal da CLT, e eles acabavam acatando”. (Entrevistado 9, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

A falta de conhecimento técnico referente às normas a serem seguidas da CLT, mencionada pelo Entrevistado 3, legitima a implementação desse processo, dado que o Ministério do Trabalho já havia multado a empresa por não estar adequada à legislação trabalhista.

A aplicação da multa também levou a Família a utilizar da estrutura administrativa disponibilizada pelos novos sócios, legitimando os novos funcionários a estabelecerem as normas que precisavam ser seguidas, como por exemplo, os registros formais dos funcionários ou a emissão de notas fiscais, de acordo com as leis tributárias do país.

A relação entre as estruturas e interações é demonstrada na Figura 11:

**Figura 11.** Elementos de Análise na Introdução da Seleção e Contratação Formalizados



Fonte: Elaboração própria

O *checklist* foi criado com o intuito de dar significado para a Família a respeito das leis trabalhistas e dos processos a serem seguidos na seleção e contratação de funcionários. No entanto, a Família passou a consentir, pela proximidade que possuía com o Entrevistado 8, através da relação amigável estabelecida com essa parte societária, e conseguiu conduzir a organização para uma estrutura mais formal.

Esse processo teve legitimidade por conta da legislação trabalhista, leis estas que regem esse processo, servindo como direcionamento para que um funcionário do novo sócio consiga explicar para os membros da Família porque devem se adaptar ao novo procedimento de contratação e recrutamento na organização.

Além disso, o *checklist* tornou possível a comunicação entre ambas as partes, pois o mesmo Entrevistado adquiriu a confiança dos familiares e, assim, conseguiu deixar claro quais eram as sanções que eles poderiam sofrer, caso não realizassem tais processos.

Quanto ao controle do quadro de funcionários, houve a tentativa de gerenciamento da mão de obra excessiva que a empresa familiar apresentava antes da profissionalização. A tentativa de implementação dessa nova ferramenta teve início após uma reunião entre os sócios, na qual foi oferecida à Família o mesmo formato utilizado na nova empresa societária, que também controlava outras empresas do ramo de *fastfood*.



Contudo, mesmo após a oferta e a explicação de como se daria o novo funcionamento, a Família não aceitou o novo formato, pois entendia que a loja se diferenciava de outras empresas do ramo alimentício. Tal fato é visto a partir da seguinte fala: “Quando a gente fez a compra, o sócio adquirente replicou uma estrutura ideal de quadro para os restaurantes, só que a Família foi totalmente contra. Ele entendia que aquela estrutura funcionaria para outras marcas, não para a marca dele” (Entrevistado 2, Comunicação Pessoal, Setembro, 12, 2020).

Assim, a estrutura proposta passou a ter um significado negativo para a Família, em razão de entenderem que a empresa não poderia ser comparada com outras empresas de *fast-food*. A comunicação, neste caso, se deu baseando-se no estoque de conhecimento geral, onde essas empresas são conhecidas pelo fornecimento rápido de comida.

Entende-se que a motivação da resistência para a adaptação do quadro de funcionários se deu a partir do significado que aquilo traria para seu negócio e para os sócios familiares. No entanto, mesmo havendo essa resistência, a Família passou a se modificar para atendimento ao que foi proposto pelos novos sócios, conforme mencionado:

Então nos meses iniciais a gente tinha aquela escala, mas era uma escala que não era aplicada. Com o tempo, com a percepção de que era necessária uma organização melhor, que as lojas eram pequenas e tinham um inchaço muito grande de pessoas ali dentro, ele começou a adaptar o quadro àquilo que os novos sócios haviam desenhado (Entrevistado 2, Comunicação Pessoal, Setembro, 12, 2020).

É possível perceber que, apesar da resistência durante a implementação desse processo, a empresa começou a se adequar. Esse movimento se desencadeou devido ao poder que os novos sócios exerciam sobre esse processo e, mesmo a Família dispondo desse poder contratualmente, os novos sócios possuíam as facilidades e os recursos necessários através de empregados especializados e posse de uma estrutura, a qual atenderia o novo negócio. Dessa forma,

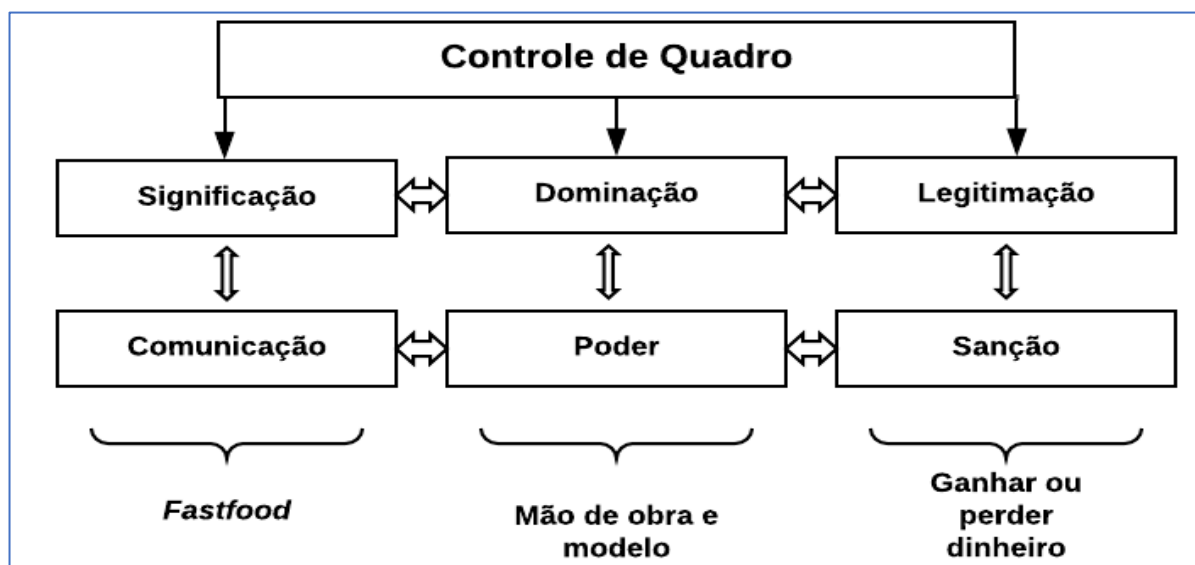
a resistência com o tempo foi se extinguindo e ocorrendo a aceitação do quadro ideal de funcionários para cada loja.

A inclinação à aceitação desse processo também só foi possível quando a Família começou a enxergar o modelo de quadro como legítimo, sendo essa legitimação relacionada a dicotomia entre perder dinheiro e lucrar. Durante as reuniões entre os sócios, a nova empresa adquirente utilizava essa máxima para convencer a Família a iniciar esse novo controle: “Aí (sic) vem eu por trás mostrando pra (sic) ele que tem que ter maior produtividade, tem que ter isso, tem que ter aquilo, e eu venho com esses indicadores pra (sic) mostrar pra (sic) ele e dar um norte pra (sic) ele que precisasse fazer alguma coisa” (Entrevistado 7, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

E com base nisso, o sócio fundador foi comunicado do que aconteceria caso não houvesse a quebra dessa resistência: “O novo sócio mostrou pra (sic) ele que aquilo faria ele perder dinheiro, então se a gente não acompanhasse o quadro de pessoas dele, ele teria um quadro hiper dimensionado e isso faria ele perder dinheiro” (Entrevistado 9, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

Essa relação na implementação do controle de quadro de funcionários pode ser vista na Figura 12, que descreve a concretização da nova estrutura do controle de quadro de funcionários.

**Figura 12.** Elementos de Análise na Introdução do Controle de Quadro de Funcionários



Fonte: Elaboração própria

A entrada dos novos sócios trouxe para a Família o novo significado em relação ao controle de quadro de funcionários. Em um primeiro momento, foi entendido como a possibilidade de a marca perder a identidade e virar um *fastfood*. No entanto, com o tempo, a nova parte societária conseguiu pressionar a Família para adequação de uma gestão melhor do quadro de funcionários, devido ao controle que possuíam da mão de obra e o modelo próprio, já implementado em outras lojas do grupo.

Enxerga-se também que, somente essa dominação não seria o suficiente para fazer a Família abandonar sua resistência. Para isso, essa mudança teria que ser legítima. Como consequência, os novos sócios apresentaram para o proprietário fundador a ideia sobre a perda de dinheiro, caso não houvesse alteração. Considerando a relação desses três aspectos, concretizou-se a nova estrutura de controle do quadro de funcionários e essa comunicação foi baseada no estoque de conhecimento que os novos sócios possuem a respeito desse tipo de controle. Portanto, baseando-se em Giddens (1989), ao definir que esse toque é a modalidade

responsável por dar significado e permitir a comunicação entre os sujeitos, a nova empresa societária utilizou-se de seu conhecimento prévio para dar significado ao dono familiar que suas atitudes estariam fazendo a organização apresentar prejuízo e, em consequência disso, conseguiu dar significado o suficiente para convencer a Família de aceitar e efetuar o controle do quadro de funcionários.

#### **6.4 Etapa 3 – Empresa familiar após o processo de expansão**

Após a tentativa da implementação da profissionalização do negócio, procurou-se na estrutura final da empresa aspectos profissionais incorporados às características da empresa familiar.

Nesse sentido, selecionaram-se as características já apresentadas aqui como o informalismo e o paternalismo, buscando identificação se esses aspectos ainda permaneciam após todo o processo de expansão e profissionalização da organização.

Desse modo, pode-se apresentar, por exemplo, informações sobre o processo de compra de mercadorias, ressaltado pelo Entrevistado 3:

A prática foi diferente, a teoria foi linda, mas a prática, não por ele, mas mais por pessoas que estavam ao redor dele que achavam que os novos sócios queriam tomar aquela empresa, na cabeça deles, "a nova empresa vai levar isso nosso". Eles dificultavam meu trabalho, no sentido de eles quererem fazer o processo, então assim, eu na época com a função da área de compras, o comprador chefe, um gerente de suprimentos, a minha carga horária na empresa é dedicada à compra. (Entrevistado 3, Comunicação Pessoal, Setembro, 14, 2020).

A tentativa de implementação de um controle de compras e a inserção de um funcionário especializado para exercer essa função não foi bem aceita pela Família. Sendo assim, houve a contratação de uma pessoa externa à empresa para a realização dessa função: tal cargo:

Pra (sic) você ver, até hoje a compra ficou com eles, chegou um momento em que a gente teve que apartar [acalmar os ânimos] e aí chamamos um pessoal para comprar pra (sic) eles, pra (sic) ser o peão. Só que essa pessoa não tem tanta experiência nessa área e ainda continuou tendo a mesma dificuldade que eu tinha, porque é difícil da pessoa responsável, que é integrante da Família proprietária de largar a compra. Eles não querem isso, então fica com eles. (Entrevistado 3, Comunicação Pessoal, Setembro, 14, 2020).

Desse modo, mesmo com a profissionalização do posto através do controle do CMV, conforme já mencionado, a empresa familiar preferiu passar o controle dessa função para um terceiro, externo à empresa, do que o passar para um colaborador que foi contratado pelos novos sócios para essa função.

A permanência dessa função nas mãos da Família proprietária pode ser analisada sob a dualidade da estrutura de Giddens (1989), na qual pode-se identificar as propriedades estruturais da significação, dominação e legitimação para entender como a estrutura final pós profissionalização se concretizou na organização.

A propriedade estrutural de significação pode ser verificada na fala do Entrevistado 7, ao descrever como são realizadas as compras pela Família:

A Família que ficou também com as compras, mas é aquele negócio, via de mão dupla, eu tenho uma equipe de compras aqui que tem mais capacidade de estar negociando, nós fazemos as negociações em nome dele e depois ela só compra no dia a dia. Então a derrubada de preço, de custo, de troca de fornecedores e uma série de coisas fomos nós que fizemos, iniciamos, e eles decidiram sim ou não (Entrevistado 7, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

Dessa maneira, o significado dado nesse processo é de divisão, ou via de mão dupla, no qual, baseando-se no esquema interpretativo dos envolvidos no negócio, houve o

entendimento de que apesar dos novos sócios estarem mais preparados para realização das compras, esta função deveria ser mantida com a Família.

Com relação à propriedade estrutural da dominação, os dois lados da sociedade acabaram guiando a organização aos moldes atuais, em relação a compra dos produtos, onde a família e os novos sócios possuem o poder de decisão na aquisição de mercadoria, conforme ressaltado pelo Entrevistado 7.

Por um lado, a Família possui o controle do processo de compra de insumos pelo aspecto contratual; por outro lado, os novos sócios são quem possuem os recursos, representados aqui pela mão de obra, conforme citado: “Mas eu não posso impor, mas eu mostro, entendeu? Porque está no contrato. Mas a gente vai conquistando, tem coisa, várias coisas, que eu dei opinião e se tivesse sido feito talvez não tivesse dado certo. É uma troca, são trocas de habilidades, mas quem bate o martelo (sic) é ele” (Entrevistado 7, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

Considerando a propriedade estrutural da legitimação, concebe-se que ambos os sócios possuem legitimidade quanto ao processo de aquisição de mercadoria:

Então, a derrubada de preço, de custo, de troca de fornecedores e uma série de coisas fomos nós que fizemos, iniciamos, e eles decidiram sim ou não. Porque por exemplo, troca de fornecedor – ‘Ah, eu consegui aqui uma muçarela de 15 reais, estamos comprando por 17’, e o proprietário familiar fala – ‘Muçarela, tem muçarela boa e muçarela ruim’ - Aí eu mando a muçarela pra (sic) ele, e ele testa a muçarela, ele vai dizer se é uma porcária. Pronto, continuaremos pagando 17. Eu não posso impor pra (sic) ele a muçarela porque está influenciando no sabor do produto. Aí se ele acha que é boa e dá pra trocar, ai pronto, vira 15 reais. Porém, ele não é maluco de propor um produto muito acima do preço de mercado. (Entrevistado 7, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

As normas, neste caso, são baseadas na qualidade e no preço do produto, mesmo que o produto apresente um valor abaixo já negociado, ele precisaria atender aos requisitos propostos pela Família em relação a qualidade; da mesma forma a Família precisaria seguir as normas em relação ao custo da mercadoria, não podendo fugir da realidade do mercado. Esse pensamento segue em conformidade com o que Padula (2000), inclusive, na percepção do fundador da organização familiar precisaria reconhecer que a empresa estava passando por um período de evolução e que sistemas de gestões antigos poderiam se tornar obsoletos.

Consequentemente, mesmo que os novos sócios remendassem a profissionalização, maior controle e a contratação de profissionais especializados em determinada função, a organização manteve aspectos da empresa familiar, por exemplo, ao demonstrar resistência ao abdicar do controle do Setor de Compras.

Compreende também durante as falas de alguns entrevistados (Entrevistados 2 e 9), que os processos de contratação e controle do quadro de funcionários também abarcam essa dualidade entre a presença do informalismo da empresa familiar e características formais após a introdução da profissionalização da gestão organizacional. Essa dualidade é refletida no seguinte trecho, mencionado pelo Entrevistado 8:

Nunca passei por isso não, ao contrário, eu disse que os novos sócios não participam nos processos seletivos na escolha do candidato. Mas às vezes, a família pode pedir pra (sic) contratar gente a mais que tem no quadro aprovado. Por exemplo, hoje uma das lojas tem que ter 40 funcionários, aí se a família me pedir pra contratar 42, colocar dois a mais, eu não posso contratar se os novos sócios não autorizarem (Entrevistado 8, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

Percebe-se ainda que, mesmo após as introduções de características formalizadoras do processo, como o controle do quadro de funcionários, a Família continuou sugerindo a contratação de um pessoal excedente ao quadro limitado pelos novos sócios. No entanto, essas

tentativas mantiveram a característica inicial do processo de profissionalização em respeitar a decisão dos novos proprietários. Contudo, o processo de recrutamento e seleção ainda ficou sob a responsabilidade dos novos sócios e, apesar do controle ter sido melhorado, conforme mencionado pelo Entrevistado 10, ainda existe a informalidade:

Hoje a rotina já está bem próxima do ideal, seria de estar dentro dos demais processos. A gente tem um pouco de resistência ainda na parte dos *e-mails*, mas a parte de movimentação já segue um padrão. Tanto na parte admissional, tanto na parte de obrigações mensais, só que nos pedidos a parte, a gente ainda tem uma dificuldade no uso dos *e-mails*, ainda vem muito pelo *WhatsApp*. A gente tem que ficar lembrando, algumas lojas seguem, outras não seguem. Algumas lojas fazem pelo gerente, ou quem pede é a família, porque o gerente não passa *e-mail*, passa pra (sic) ela, então a gente tinha tem um pouco de dificuldade, mas a resistência está bem baixa. Porém, ainda tem um pouquinho. (Entrevistado 10, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

Nessa perspectiva, apesar da empresa vir se adequando aos processos formais, ainda existem algumas características informais que não foram abandonadas, por exemplo, a não utilização de *e-mails* para envio de documentação.

Esses aspectos informais e paternalistas estão presentes também no processo de recrutamento de funcionários, quando o proprietário familiar seleciona familiares, como o caso do seu cunhado, para trabalhar no negócio: “Ele tinha o sogro dentro do negócio e saiu, aí ele teve a irmã dele duas vezes dentro do negócio, aí agora saiu e acho que não volta. Ai a irmã trouxe o cunhado, o namorado” (Entrevistado 7, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

É possível observar que a estrutura final da empresa, em alguns aspectos, não abandonou por completo características iniciais, presentes antes da venda de parte do capital, como as características informais no controle do quadro e da seleção de funcionários. Razão pela qual



procurou-se analisar, a partir da teoria da estruturação de Giddens (1989), quais foram os aspectos que concretizaram essa estrutura com tais características apresentadas.

Observa-se que, na relação entre ambas as partes societárias, a comunicação entre os funcionários passou a significar o comportamento deles perante certas atitudes da Família, o que neste caso, pode ser visto a partir do entendimento de que os colaboradores precisam relevar certas solicitações advindas do núcleo familiar, objetivando a redução de possíveis conflitos que poderiam vir a existir.– “E pediram para gente ter um jeito, de relevar, fazer algumas coisas que ele quisesse, para não ter um embate direto” (Entrevistado 9, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

O esquema interpretativo utilizado como base para permitir essa comunicação foi o conhecimento prévio que alguns entrevistados já possuíam por trabalharem em empresas familiares. – “A gente minimizou muito os conflitos, né? Com a experiência que a gente já tinha com empresas familiares conseguimos minimizar isso bastante” (Entrevistado 7, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

Assim, essa relação de eximir e aceitar algumas atitudes da família passou a ser significada como uma política necessária para a redução de conflitos.”

Para Giddens (1989), a propriedade estrutural da dominação pode ser definida como a propriedade que o sujeito expressa o poder para guiar outros indivíduos com o uso das facilidades e recursos que já possui.

Nesse sentido, expressa-se o porquê de a empresa permanecer nesse misto de profissionalização e informalidade, em virtude do controle das facilidades e recursos envolvidos nesse processo. Nesse caso, estes podem ser vistos, inclusive, no controle das informações geradas na empresa e sob controle dos sujeitos que podem definir em divulgá-las ou não, como ressaltado por Macintosh e Scapens (1990).

Esse controle de informações é apresentado no trecho mencionado pelo Entrevistado 2, ao relatar sobre alguns dados serem passados somente para os novos sócios e não para os proprietários familiares: “Acreditava-se que se a gente trouxesse essas informações para a família, eles ficariam desconfortáveis e não seguiriam na parceria. Então, era mais fácil a gente se adaptar aos processos da empresa que a gente adquiriu, do que eles se adaptarem aos novos processos” (Entrevistado 2, Comunicação Pessoal, Setembro, 12, 2020).

Percebe-se que os funcionários contratados pelos novos sócios não podiam passar algumas informações para os proprietários familiares, para evitar situações desconfortáveis com os mesmos.

Nesta perspectiva, o poder é aplicado aos funcionários, guiando-os a aceitarem pedidos dos fundadores iniciais da organização. – “Se deu carta branca para que o dono familiar fizesse o que quisesse, apesar da gente explicar o processo e procedimento, ele não fazia” (Entrevistado 2, Comunicação Pessoal, Setembro, 12, 2020). Essa carta branca dada aos familiares acabou guiando, principalmente, a adaptação dos novos sócios, em detrimento da família: “Acredito que pela cultura da empresa, essa adaptação houve muito mais da parte dos novos sócios do que da própria família. Até onde eu estive na empresa, nós fazíamos vista grossa em muitos processos” (Entrevistado 2, Comunicação Pessoal, Setembro, 12, 2020).

O que o Entrevistado 2 determina como vista grossa denota um direcionamento dos sujeitos para aceitação de comportamentos dos membros familiares, podendo ser interpretada como consequência do que Giddens (1989) define como resultado da dominação, como a aplicação do poder com o uso das facilidades e recursos para mover a organização no caminho que os novos sócios desejarem.

Assim, a propriedade estrutural da legitimação se dá através das normas verbais ou não, estabelecidas na organização que legitimam comportamentos na organização (Giddens, 1989),

sendo percebido em algumas falas dos entrevistados a menção da necessidade de seguirem as ordens dos novos sócios ao invés do proprietário familiar:

Quando surge uma demanda ou algum questionamento por parte da Família, eu primeiro procuro a nova parte societária e assim depois (sic) eu respondo a eles de acordo com o que foi orientado. Porém, se a família não concordar, eles podem resolver entre si e me passar uma resposta em comum. Eu não tenho poder de decisão ali assim (sic), mas eu tenho que ter o aval dos novos sócios sempre (Entrevistado 10, Comunicação Pessoal, Setembro, 11, 2020).

Dessa maneira, a legitimidade é demonstrada a partir do trecho ressaltado pelo Entrevistado 10, ao afirmar que só os novos sócios têm o poder para definir qual decisão será tomada. Porém, esse poder de decisão foi o responsável que permitiu a Família também possuir legitimidade na organização, como consequência das normas criadas pela nova empresa societária: “A empresa adquirente pediu para que fizéssemos as demandas da Família sem questionar muito, se era da forma correta ou não, com o intuito de evitarmos possíveis conflitos no início” (Entrevistado 2, Comunicação Pessoal, Setembro, 12, 2020).

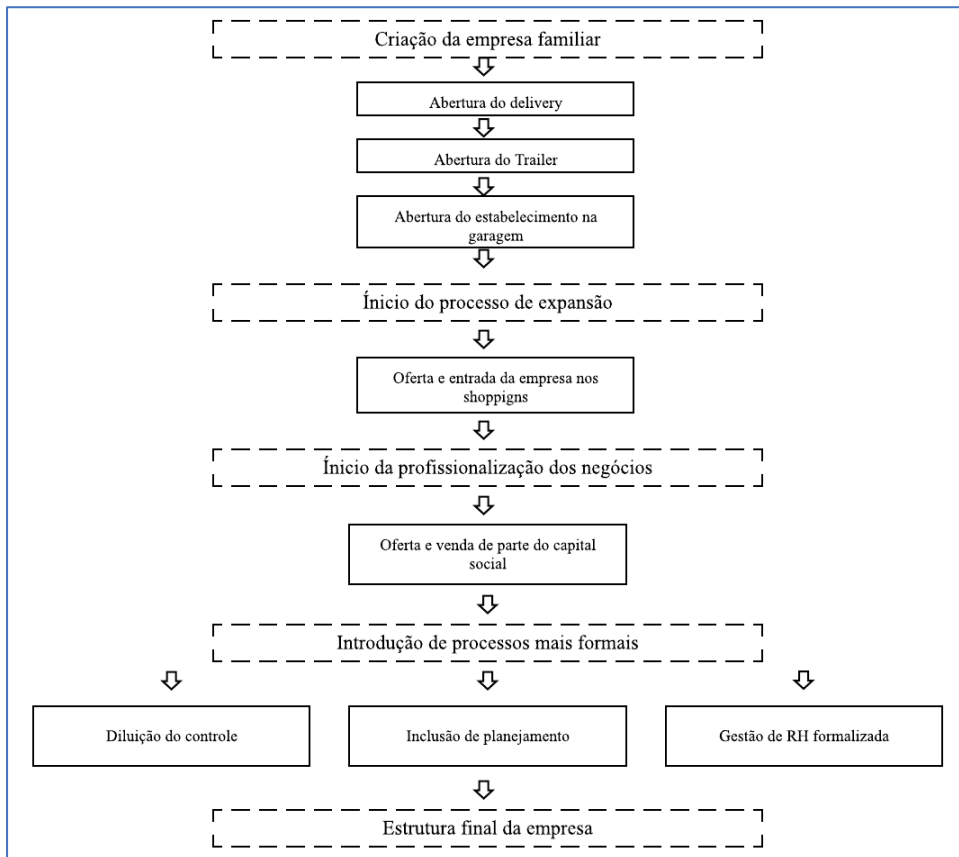
Então, a legitimidade passou a ser dividida entre ambas as partes, de acordo com as normas criadas, para que durante o processo de profissionalização não houvesse abalo entre os sócios, para não ser desfeita.

A estrutura final desse processo apresentou como características alguns aspectos profissionais introduzidos a partir da entrada dos novos sócios e, ao mesmo tempo, aspectos informais ainda enraizados na cultura da empresa familiar (Padula, 2000).

Assim, pode se observar por meio das análises realizadas que o processo de expansão da empresa familiar iniciou-se após a entrada de suas lojas em alguns *shoppings* da região da Grande Vitória, sendo continuado após a venda de parte do seu capital para novos acionistas. Percebeu-se que essas duas etapas marcaram o início da implementação na organização do

processo de profissionalização de alguns elementos do negócio familiar, como a diluição do controle por parte do proprietário, maior controle de alguns relatórios gerenciais, como o CMV, gerenciamento, controles formais e legais da seleção e contratação de funcionários e do controle de quadros de funcionários, conforme apresentado na Figura 13:

**Figura 13.** Processo de expansão da empresa familiar



Fonte: Elaboração própria

Durante a análise de toda a trajetória organizacional, considerando desde o início da organização familiar até a posição atual, foi possível verificar a existência de traços informais (informalidade e paternalismo), que permaneceram durante todo o processo, desde abertura do *delivery* até a venda de parte do capital social para os novos sócios. Nota-se ainda que, durante esse percurso, os sujeitos envolvidos em todo o desenvolvimento da expansão influenciaram no formato da configuração final do negócio, desde a criação da empresa com predominância

de características paternalistas e informais, que eram resultados da interação dos agentes e da própria estrutura familiar.

Os próximos passos que se seguiram na organização familiar, como a negociação para entrada das lojas nos *Shoppings* e a venda de parte do capital da empresa, possibilitaram a implementação da profissionalização da EF, após a oferta dos novos sócios para uma nova configuração da participação e atribuições de funções na nova sociedade. Percebeu-se, portanto, que com a expansão do seu negócio, a Família passou a necessitar de um maior controle gerencial dentro de sua atividade e, por isso, adotou medidas que deram abertura para que a nova empresa implantasse processos mais formais, demonstrando que a estrutura influenciava a tomada de decisões durante esse desenvolvimento.

Para Padula (2000), a empresa familiar que escolher tomar o rumo da expansão precisará se profissionalizar e implementar controles mais rígidos do seu negócio para a sua sobrevivência. Neste caso, o núcleo familiar da organização analisada percebeu a necessidade de adoção de um gerenciamento mais formal do negócio, o que por consequência, influenciou no aceite da proposta trazida pelos novos sócios, sugerindo que a estrutura direcionou os agentes envolvidos nesse processo, a estabelecerem uma nova sociedade.

Porém, observa-se que não foi apenas o fato da empresa se expandir que delimitou o rumo da organização para uma gestão mais formalizada, pois os sujeitos que estiveram presentes em todos esses processos foram tão responsáveis quanto as estruturas para o direcionamento do negócio. Como exemplo, nota-se a imposição realizada pelos novos sócios para que a empresa familiar introduzisse processos mais formalizados de gestão, ainda que a Família tenha exercido alguma pressão para a manutenção de certas características menos formais na empresa, como a compra de insumos e algumas contratações de familiares. Essa percepção ocorre parcialmente em desacordo com o que alguns autores (Howorth et al., 2016; Ward, 1997) sugerem, ao afirmarem que para as empresas familiares crescerem, necessariamente elas

precisam adotar controles gerenciais mais formais. Ademais, no caso analisado, mesmo com a profissionalização introduzida como resultado da pressão exercida pelos novos sócios, algumas características não formais foram mantidas pelos fundadores da organização.

Outro fator que pode ter influenciado em como a empresa realizou todo esse processo, poderia ser atribuído a interação dos sujeitos presentes em todos os aspectos das mudanças organizacionais ocorridas, ou seja, a interação entre os novos sócios, os familiares e os funcionários durante todo o decorrer do processo de expansão. Corroborando Giddens (1989), observa-se que em todos os aspectos das mudanças organizacionais ocorridos na empresa analisada, desde o *delivery* até a sua atual configuração, houve a participação dos agentes, como empregados e os sócios no geral, como agentes que influenciaram cada mudança ocorrida no âmbito organizacional, demonstrando, portanto, reflexo da teoria de Giddens (1989), a qual demonstra que tanto a estrutura como os sujeitos em uma organização podem se influenciar, sendo o fator catalisador que direcionou cada mudança organizacional ocorrida.

Nesse sentido, percebe-se que o *delivery* surgiu graças ao comportamento da Família e de sua experiência de trabalho no ramo alimentício. As negociações ocorridas posteriormente só foram aceitas devido a relação entre a Família e os novos sócios, cujas tratativas consideraram as características do núcleo, como o apego ao negócio e ao medo de perda de controle do mesmo. Ainda, destaca-se a dificuldade de adequação aos novos processos pelos familiares, pois esses já estavam acostumados a praticá-los do seu modo. Porém, os novos sócios buscaram apresentar informações aos familiares, buscando a suavização do processo de negociação, procurando deixar os familiares sentindo-se confortáveis e com menos receio de venderem parte do seu capital.

Esse comportamento de tentativa de tranquilizar a Família por parte da nova empresa adquirente foi demonstrado durante a implementação da profissionalização, tendo como resultado a presença de aspectos formais e informais na estrutura da organização analisada, pois

algumas demandas familiares foram preservadas devido a insegurança deles em cedê-las à nova estrutura administrativa. Todavia, o acordo realizado entre as partes só foi possibilitado porque a negociação foi significada pelos agentes envolvidos nesse processo como algo positivo para os familiares. Ademais, o controle dos recursos e facilidades que os novos sócios usaram na negociação, como o aporte financeiro para a abertura das lojas e todo aparato administrativo necessário para que a organização conseguisse sobreviver, configuraram-se como importantes elementos nesse processo.

Portanto, de acordo com Giddens (1989), a participação dos agentes como prevista na base da teoria da estruturação, destacou-se que os sujeitos são elementais nas mudanças ocorridas na estrutura, podendo estimular e direcionar cada etapa da mudança organizacional ocorrida. Nesse caso, percebe-se que houve mudanças realizadas pelos agentes nas estruturas de uma organização familiar, sendo parte destas por um processo de profissionalização da gestão em função do processo de expansão organizacional, conforme previsto na perspectiva da dualidade da estrutura. Nesse sentido, durante cada passagem da empresa, percebeu-se que as estruturas postas na pesquisa interagiram, a partir das modalidades estruturais, com os agentes presentes durante todos os processos e, portanto, essa relação reafirma que cada estrutura é o meio e o fim das práticas que os indivíduos recursivamente organizam (Giddens, 1989) e só existem de forma virtual quando não há presença do sujeito. Ainda nessa linha, é visto em cada passagem da empresa, que a estrutura só se concretizava de forma real a partir da ação cognoscitiva dos sujeitos, os quais conseguiam explicar, mesmo que de forma superficial, cada passagem e processo no qual estavam envolvidos.

Durante todo processo de pesquisa percebeu-se, a partir da observação participante, que as pessoas mais próximas da família viam o proprietário familiar como a figura de “pai”, o responsável por cuidar da sua “prole”. Por outro lado, os funcionários que entraram após a venda de parte da empresa possuíam uma visão distinta do era percebida pelos antigos

funcionários. Essa figura de pai era substituída pela figura de uma pessoa grosseira e que se utilizava do seu poder para fazer o que quisesse com os colaboradores de suas lojas.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou identificar se houve mudanças realizadas pelos agentes nas estruturas de uma organização familiar, em função de um processo de profissionalização advinda da expansão organizacional, sob a perspectiva da “dualidade da estrutura”.

A empresa analisada passou por quatro etapas durante o seu processo de criação até a sua atual configuração, sendo: i) abertura de um *delivery*; ii) expansão e abertura de um *trailer* e de um estabelecimento comercial; iii) abertura de lojas em alguns *shoppings* da região; e, por fim, iv) venda de parte de seu capital para novos sócios. As análises à luz da teoria da estruturação foram realizadas considerando dois momentos durante essas etapas: a negociação e a venda de parte do capital social, que resultaram em sua expansão e profissionalização.

Nessa perspectiva, entendeu-se que a negociação foi aceita pela Família devido a interação entre os agentes e a estrutura, sendo esse o fato gerador para concretização do processo de expansão via abertura de novas lojas em *shoppings* da região. Assim, o aceite do acordo entre as partes societárias só foi possível porque a negociação foi significada pelos agentes envolvidos nesse processo, como algo positivo para os membros da Família, somando-se a isso, o controle dos recursos e facilidades que os novos sócios usaram na negociação, como o aporte financeiro para a abertura de novas lojas e todo o aparato administrativo necessário para que a organização mantivesse sua sobrevivência. Esse ponto, também entendido como dominação a partir da teoria da estruturação, conforme ressaltado por Giddens (1989), foi utilizado como fator chave para guiar a Família em direção a expansão da organização.

Após o fechamento do acordo, outro ponto de análise se deu a partir da negociação e venda de parte do capital da empresa para os novos sócios. Parte do significado atribuído a essa negociação se refere à proposta apresentada para a Família, como uma forma de protegerem-se de uma possível falência, considerando que a organização apresentava dívidas e carecia de um

maior controle financeiro. Para tanto, foi comunicado à Família que, caso ela mantivesse uma melhora do seu negócio, passaria a obter maior lucratividade e poderia honrar os compromissos financeiros assumidos. Nesse caso, os novos sócios utilizaram-se do controle que possuíam sob a dívida da organização estudada e a oferta de todo seu aparato administrativo. Graças a essa relação entre os indivíduos presentes na negociação, a Família começou a considerar os novos sócios como uma oportunidade de melhoria, o que por consequência legitimou esse acordo entre as partes, a partir da elaboração de um contrato, a fim de oferecer segurança ao sócio proprietário pertencente à Família.

Então, a partir disso, com a introdução do aparato administrativo e a entrada dos novos sócios, a empresa analisada iniciou seu processo de profissionalização, o qual foi dividido entre: i) diluição do controle da Família; ii) introdução de um planejamento estratégico; e, iii) realização de uma gestão de recursos humanos profissionalizada.

A diluição do controle começou a ser introduzida com a separação das demandas administrativas e operacionais, sendo que as demandas administrativas passaram a ser de responsabilidade dos novos sócios, enquanto as demandas operacionais ainda permaneceram com a Família. Essa separação foi realizada devido ao significado de que as ambas as partes possuíam. Nesse caso, a empresa familiar era significada devido a sua experiência e expertise com o negócio que já estava estabelecido e os novos sócios eram enxergados como mais preparados para serem responsáveis pelas demandas administrativas. Porém, apesar dessa diluição possuir um significado para os envolvidos, tornou-se fato gerador de alguns conflitos, uma vez que a Família ainda demandava algumas solicitações envolvendo características administrativas. No entanto, para minimização de tais conflitos, os colaboradores foram instruídos a evitarem escolher apoiar quaisquer lados das discussões, e então, levavam todas as informações para os novos sócios, por compreenderem que eles, diferente da Família, possuíam maior aptidão para lidar com essas solicitações.

Nesse caso, os conflitos foram diluídos e considerando a perspectiva de dominação, percebeu-se que os novos sócios se utilizaram de seu poder referente ao controle dos recursos e das facilidades que possuíam para convencer o proprietário da empresa familiar prescindir do controle total do negócio. Outro ponto a ser destacado é que, na visão dos familiares, a entrada desse aparato administrativo trouxe o livramento de uma multa que seria aplicada à empresa, reduzindo o conflito da diluição do controle.

Ainda, o processo de redução do controle familiar na organização foi legitimado, além da perspectiva contratual e legal efetivada via elaboração de contrato, pela visão dos colaboradores da organização. Observou-se que os antigos colaboradores enxergavam que a Família possuía legitimidade para solicitação de demandas, por isso a comunicação era realizada somente com os proprietários familiares e, ao contrário disso, os funcionários admitidos após o processo de venda por parte da Empresa enxergavam os novos sócios com autoridade suficiente para demanda de quaisquer informações.

Além dessas características descritas, os novos sócios criaram sanções contratuais para controle da Família. Caso não fosse possível o atendimento às demandas pelas quais a Família era responsável, poderia ocorrer a retenção dos lucros destinados a mesma.

Em seguida, durante a análise da introdução do planejamento estratégico na empresa familiar, identificou-se que o CMV se configurou como o principal controle a ser implementado na organização, após a criação da nova sociedade. Para tanto, foi necessário estabelecer um significado a esse relatório para que os proprietários familiares entendessem a importância da sua implementação. Ademais, a divisão das funções administrativas e operacionais possibilitou que os novos sócios obtivessem o controle da gestão de custos da empresa, e devido a isso, o poder de manter informações sob sua gestão direcionou a organização para um processo considerado por esses como mais profissionalizado.

Seguindo esses mesmos parâmetros de análises, considerando os elementos presentes nas bases da Teoria da Estruturação, analisou-se a princípio o paternalismo através das propriedades estruturais dadas por Giddens (1989) - significação, dominação e legitimação. Nisso, percebeu-se que os envolvidos percebiam determinada relação de paternalismo ao visualizarem os fundadores como o "pai e a mãe" dos colaboradores da organização. Esse entendimento pode ser considerado como reflexo da dominação exercida pela Família proprietária, ao misturar sua própria relação pessoal com amigos e outros familiares para com a organização.

A legitimidade que o proprietário familiar possuía para com a organização foi obtida a partir da visão dos funcionários de que esse é um visionário e que possui um "espírito empreendedor", e, saberia o que seria melhor para seus colaboradores. Como consequência, as normas e ordens por ele propostas eram aceitas por todos e consideradas como únicas. Nessa perspectiva, tem-se então a estrutura paternalista como reflexo do comportamento dos agentes, os quais a partir das propriedades estruturais e a interação entre os sujeitos, concretizam a estrutura que antes era tida como virtual. Os indivíduos presentes nessas interações, a partir do seu comportamento cognoscitivo possuía ideia das consequências dos seus atos por meio do seu comportamento na organização. Para Giddens (1989), o comportamento cognoscitivo se refere ao fato de que todos os seres humanos possuem, na consciência prática, um considerável conhecimento da consequência dos seus afazeres em suas vidas cotidianas.

Outro ponto a ser destacado na organização familiar estudada foi a questão da informalidade, considerada por Efferin e Hartono (2015) como característica deste tipo de organização. À luz da Teoria da Estruturação, destacou-se como a propriedade estrutural oferece significação aos aspectos da falta de controles gerenciais, financeiro e de pessoal, percebidos e comunicados pelos entrevistados citados.

A propriedade estrutural de dominação foi vista sob dois aspectos: o primeiro se referiu a como a informalidade guiava a organização para mais informalidade, como contração de

dívidas via um agiota. O segundo ponto analisado pode ser verificado no controle da Família na contratação de colaboradores, que consideravam características intrínsecas aos indivíduos, como se seu comportamento na entrevista de emprego era compatível com a marca da organização, ou a contratação baseada em apelo sentimental, como o fato do candidato à vaga expressar sua necessidade em trabalhar. Essa dominação era externalizada na tipificação do funcionário exemplar, pois se entendia que eles deveriam se moldar à organização, que no caso significava “fazer de tudo um pouco”, ou seja, não existia uma determinação de cargo pré-definido, e, havia presença de acúmulo ou desvio de funções dos colaboradores. Essas questões, portanto, categorizavam-se como informalidade nesse processo, conforme ressaltado por Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire e Mercken (2013), gerando uma cultura de informalidade no ambiente de trabalho.

Já a propriedade de legitimação, neste caso, também se encontra baseada na dominação e no aspecto informal da significação, pois existiam normas não escritas impostas na organização, resultantes da dominação na qual é estabelecida aos funcionários, como exemplo, os desvios de funções identificados. Nessa linha, é visto como legítimo o fato de o colaborador estar disposto a assumir outras funções além daquelas para qual foi contratado e, caso ele não seguisse essas normas, o colaborador poderia ser dispensado.

É visível que a estrutura informal também é concretizada a partir da interação dos agentes presentes na organização, sendo que eles atribuem significado a estrutura informal, sendo guiados pela estrutura de dominação, legitimando esses processos. Nesse caso, mesmo com o conhecimento de que a estrutura da organização possua aspectos de não formalidade, os agentes seguem e aceitam essas características impostas a eles e, inclusive, conseguem justificar o seu comportamento e induzem a conduta de novos colaboradores aos moldes da organização.

Concluindo, percebe-se que a participação dos agentes, conforme prevista na base da Teoria da Estruturação, apresentaram-se como um dos elementos responsáveis pelas mudanças

corridas na estrutura existente, capazes de estimular e direcionar cada etapa das mudanças organizacionais concretizadas. Percebe-se então, a presença de mudanças realizadas pelos agentes nas estruturas da organização familiar estudada, sendo que parte dessas mudanças foram geradas pelo processo de profissionalização da gestão, em função do processo de expansão organizacional, conforme previsto na perspectiva da dualidade da estrutura, proposta por Giddens (1989).

Considerando as implicações acadêmicas, esse estudo contribuiu com a literatura existente ao fornecer uma análise do comportamento dos atores sociais durante o processo de expansão e profissionalização da organização estudada. O trabalho destacou ainda que o campo da Contabilidade Gerencial destinado ao estudo do processo de expansão ocorrido em função de venda de parte de uma organização familiar e, o posterior processo de profissionalização, é uma área pouca explorada e carente de discussões (Mickelson & Worley, 2003).

Contudo, as análises devem ser consideradas em seu contexto, pois, o trabalho contém algumas limitações que devem ser consideradas. Levando em conta as características dos estudos qualitativos, as conclusões estabelecidas se restringem apenas ao momento em que a organização foi analisada e às particularidades do processo de expansão e profissionalização estudado. Enquanto no estudo de caso único, este trabalho favoreceu o caráter exploratório das particularidades de determinado processo de expansão e profissionalização sob a perspectiva da dualidade da estrutura. Como sugestões para futuras pesquisas, sugere-se que as análises aqui realizadas sejam expandidas para outras organizações, em diferentes contextos, possibilitando uma análise mais profunda do comportamento dos atores sociais durante a expansão e profissionalização dos negócios.

## REFERÊNCIAS

- Altaf, J. G., & Troccoli, I. R. (2010). A Importância da Gestão Profissional em uma Empresa Familiar-Joalheria Meridiano Ltda. *Revista Economia & Gestão*, 10(23), 40-58.
- Andion, M. C., & Fava, R. (2002). Planejamento estratégico. *Coleção Gestão Empresarial*, 2(3), 27-38.
- Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family business review*, 7(3), 251-262.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* (Vol. 70, p. 225). Lisboa: Edições.
- Beckhard, R., & Dyer Jr, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational dynamics*, 12(1), 5-12.
- Belmonte, V. A. B., & de Freitas, W. R. S. (2013). Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 6(1), 71-89
- Bernhoeft, R. (1987). *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. Ibecon.
- Bottino-Antonaccio, C. F. (2007). *Empresas Familiares: uma compreensão sistêmica* (Tese de Doutorado). Pontífica Universidade Católica- PUC, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Buchholz, B. B. (2000). *How to sell the family business*. *Investment News*, 4(5), 37.
- Caprio, L., Croci, E., & Del Giudice, A. (2011). Ownership structure, family control, and acquisition decisions. *Journal of Corporate Finance*, 17(5), 1636-1657.
- Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance—A vital linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.

- Cohen, I. J. (1989). *Structuration theory: Anthony Giddens and the constitution of social life*. Macmillan International Higher Education.
- Conrad, L. (2005). A structuration analysis of accounting systems and systems of accountability in the privatised gas industry. *Critical perspectives on accounting*, 16(1), 1-26.
- Conrad, L. (2014). Reflections on the application of and potential for structuration theory in accounting research. *Critical Perspectives on Accounting*, 25(2), 128-134.
- Costa, L. S. P., Nunes, S. C., Grzybovski, D., de Oliveira Guimarães, L., & Assis, P. A. X. (2015). De pai para filho: a sucessão em pequenas e médias empresas familiares. *Journal of Accounting, Management and Governance*, 18(1).
- Davis, P., & Stern, D. (1988). Adaptation, survival, and growth of the family business: An integrated systems perspective. *Family Business Review*, 1(1), 69-84.
- Debicki, B. J., Matherne III, C. F., Kellermanns, F. W., & Chrisman, J. J. (2009). Family business research in the new millennium: An overview of the who, the where, the what, and the why. *Family Business Review*, 22(2), 151-166.
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research. *Family Business Review*, 26(1), 81-99.
- Donnelley, R. G. (1967). A empresa familiar. *Revista de administração de empresas*, 7(23), 161-198.
- Dyer, W. G. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family business review*, 19(4), 253-273.
- Dyer, W. G. (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family business review*, 2(3), 221-235.
- Efferin, S., & Hartono, M. S. (2015). Management control and leadership styles in family business. *Journal of Accounting & Organizational Change*.



- Englund, H., & Gerdin, J. (2014). Structuration theory in accounting research: Applications and applicability. *Critical Perspectives on Accounting*, 25(2), 162-180.
- Filho, A. C. T. D., Barone, F. M., & Pinto, M. D. O. (2011). A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual. *Revista de Administração Pública*, 45(6), 1971-1991.
- Freire, P. D. S., Soares, A. P., Nakayama, M. K., & Spanhol, F. J. (2010). Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, 7(3), 713-736.
- Frezatti, F., Guerreiro, R., Aguiar, A. B. D., & Gouvêa, M. A. (2007). Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(SPE2), 33-54.
- Galvis, J. F. R. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 15(1).
- Giddens, A. (1989). *A constituição da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes.
- Giddens, A. (1976). *Novas regras do método sociológico: uma crítica positiva das sociologias compreensivas*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Giddens, A. (2000). *Dualidade da estrutura: agência e estrutura*. Lisboa: Celta.
- Grzybovski, D. (2000). O redimensionamento das empresas familiares de Passo Fundo diante da complexidade do mercado global: algumas considerações. *Empresa familiar: Tendências e racionalidades em conflito*. Passo Fundo: UPF.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (2006). *De geração para geração* (4ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

- Göncü, A., Aycan, Z., & Johnson, R. E. (2014). Effects of paternalistic and transformational leadership on follower outcomes. *The International Journal of Management and Business*, 5(1), 36-58.
- Gonçalves, J. S. R. C. (2000). As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de empresas*, 40(1), 7-12.
- Hernández, A. J. C., Marín, G. S., & Cerdán, A. L. M. (2014). Prácticas de recursos humanos en la empresa familiar: profesionalización y efecto sobre el desempeño. *Revista de Empresa familiar*, 4(2), 9-24.
- Howorth, C., Wright, M., Westhead, P., & Allcock, D. (2016). Company metamorphosis: professionalization waves, family firms and management buyouts. *Small Business Economics*, 47(3), 803-817.
- Jayantilal, S., Jorge, S. F., & Bañegil Palacios, T. M. (2020). Paternalism in family firms' successor selection. Vol: 19 Issue: 4
- Junquillo, G. S. (2003). Conduas gerenciais e suas raízes: uma proposta de análise à luz da teoria da estruturação. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(SPE), 101-120.
- Koironen, M. (2003). Understanding the contesting ideologies of family business: Challenge for leadership and professional services. *Family Business Review*, 16(4), 241-250.
- Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational dynamics*, 12(1), 39-46.
- Lansberg, I. S. (1988). The succession conspiracy. *Family business review*, 1(2), 119-143.
- Laville, C., & Dionne, J. (1999). *A construção do saber*. Belo Horizonte: UFMG, 340.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- Lodi, J. B. (1978). *A Empresa Familiar*. São Paulo: Pioneira.
- Lussier, R. N., & Sonfield, M. C. (2004). Family business management activities, styles and characteristics: A correlational study. *American Journal of Business*.

- Macintosh, N. B., & Scapens, R. W. (1990). Structuration theory in management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 15(5), 455-477.
- Maia, T. S. T. (2009). Gestão de pessoas: particularidades de empresas familiares. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 3(2), 71-85.
- Martos, M. V. (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 11(3), 151-171.
- Mickelson, R. E., & Worley, C. (2003). Acquiring a family firm: A case study. *Family Business Review*, 16(4), 251-268.
- Mussolino, D., & Calabrò, A. (2014). Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 197-210.
- Núñez-Cacho, P., Grande, F. A., & Pedrosa, C. (2012). The challenge of human resource management for the family business: state of the question. *El reto de la dirección de recursos humanos para las empresas familiares: estado de la cuestión*, 8(23), 139-162.
- O'Dwyer, G., & Mattos, R. A. D. (2010). Teoria da Estruturação de Giddens e os estudos de práticas avaliativas. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, 20, 609-623.
- Padula, A. D. (2000). A empresa familiar: fases de crescimento e desenvolvimento gerencial.. In D. Grzybovski & J. C. Tedesco (Org.). *Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito*. (2a ed.) (pp. 63-89). Passo Fundo: UPF.
- Pérez, R. F. Q., & Gutiérrez, J. N. Á. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 149-158.
- Peres Jr, M. R., & Pereira, J. R. (2014). Teoria da estruturação forte aplicada aos estudos organizacionais. *Revista de Ciências da Administração*, 16(40), 45-58.

- Petroni, M.J. (2018). Empresas Familiares Representam 90% dos empreendimentos no Brasil. *Jornal da Usp - Atualidades*. Recuperado de <https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-o-direito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empreendimentos-no-brasil/>.
- Petry, L. I., & Nascimento, A. M. (2009). Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Revista Contabilidade & Finanças*, 20(49), 109-125.
- Pires, R. M. (1988). A teoria da estruturação de Anthony Giddens. Apresentação e bibliografia. *Sociologia: Problemas e Práticas*, 1-nº 4, 231-236
- Roberts, J. (2014). Testing the limits of structuration theory in accounting research. *Critical Perspectives on Accounting*, 25(2), 135-141.
- Rossoni, L., Guarido Filho, E. R., & Coraiola, D. M. (2013). Recomendações metodológicas para a adoção da perspectiva da estruturação nos estudos organizacionais. *Organizações & Sociedade*, 20(66), 523-542.
- Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy—A framework for assessing family business statistics. *Family business review*, 9(2), 107-123.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas Revista Eletrônica*, 16(1).
- Ward, J. (1997). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuity growth, profitability and family leadership*. Marietta: Business Owner Resources.
- Ward, J. (2016). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long lasting, successful families in business*. Springer.
- Webster, N. (1981). *Webster's third new international dictionary of the English language, unabridged* (Vol. 1). Merriam-Webster.

Whittington, R. (1992). Putting Giddens into action: social systems and managerial agency.

*Journal of management studies*, 29(6), 693-712..

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.